

# Unternehmerinnen und Unternehmer machen den entscheidenden Unterschied. Aber wie?

Entscheiden war immer schon wichtig. Aber was bringt dieses Thema jetzt so massiv in den Vordergrund der (öffentlichen) Diskussion? Warum sollten Unternehmer und Unternehmerinnen jetzt ihre Achtsamkeit für gutes Entscheiden auf der Prioritätenliste ganz nach oben rücken? Der Grund sind zwei mächtige Auslöser, die bleiben werden. Erstens die unumkehrbare weltweite Dynamik zu weiter steigender Komplexität, mehr Unwägbarkeiten, Überraschungen (erfreuliche und unerfreuliche) und Trendbrüche. Dazu kommt zweitens von außen auf breiter Front die gesellschaftliche Forderung, nachhaltiger zu wirtschaften. Kurz: Es gibt mehr Risiken!

Die sprunghaft gestiegene Risikolage ist erkennbar an...

- gestiegener Komplexität unter verschiedensten Aspekten
- Mehrdeutigkeit und Flüchtigkeit der Daten
- schnellem Wechsel der Faktenlage und plötzlichen Trendbrüchen
- Globalisierung und zunehmenden globalen Interdependenzen (auch zwischen Unternehmen)
- gnadenloser Betonung von Leistung und kurzfristigem Gewinn durch die Börsen
- Zwang zu Wachstum auf neuen, weniger bekannten und weniger stabilen Märkten
- Zwang zur Innovation
- Technologierisiken
- mehr Vorschriften und Überprüfungen durch Aufsichtsbehörden
- gesellschaftlichem Druck zu mehr Nachhaltigkeit auf breiter Front
- höherem Wissenstand / Know-how der Mitarbeiter
- steigenden Erwartungen der Mitarbeiter an ganzheitliche Führung

Diese Faktoren machen das Entscheiden in Unternehmen zunehmend prekärer.

## ZUR PERSON

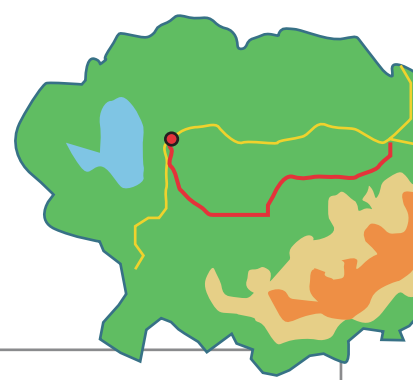


### **Othmar Sutrich**

ist Inhaber der Sutrich Organisationsberatung, Lehrbeauftragter an der Donauuniversität Krems und Autor zahlreicher Fachbeiträge. Der Sohn einer Unternehmerfamilie ist verheiratet, hat zwei Kinder und lebt seit 1980 in München.

[sutrich@t-online.de](mailto:sutrich@t-online.de)

# Balanceakte und Pendelbewegungen, die gutes Entscheiden charakterisieren



zu viel	sowohl ...	Dimensionen	... als auch	zu viel
Realität missachten, nur Nervenkitzel zählt	Chancen sehen, nutzen, ausbauen	Primäraufgabe "Risiko abwägen"	Gefahren sehen, annehmen, mildern, ausweichen	Bedrohung in Allem sehen (angstgelähmt)
tollkühn sein, Highlander-Feeling	Mut einsetzen, (Selbst-)Vertrauen	Handlungsorientierung Wagemut vs. Vorsicht	Zweifel, Selbstkritik	verzweifelnd, ungläubig, depressiv
unverdaubar viel Neues initiieren, oder Inkompatibles zur Kultur	Verändern = Innovation, Kreativität fördern	Changeaspekt	Bewahren = Stabilität, Orientierung geben	konservieren, blockieren und aussitzen (bis zum Untergang)
Überdehnung, Überforderung, Leistungsbumerang	Möglichkeitssinn = Anspruch, Vision hochhalten	Wollen	Wirklichkeitssinn = Wirklichkeit erkennen	wer nur die Wirklichkeit anerkennt und nicht auch Möglichkeiten ...
zukunftsblind, Zusammenhänge ignorieren	operativ, schnell	Entscheidungshorizont und -wirkung	strategisch, langfristig, weittragend, nachhaltig	grandiose Entwürfe ohne Bodenhaftung, realitätsfremd
nur mit sich selbst beschäftigt, unverbunden mit Außen /Markt	Innenfokus	Blickrichtung	Außenfokus	immer außer sich, unverbunden mit Innen
nicht zeitgerecht zu Fokussierung und Verbindlichkeit kommen	offen, neugierig sein, Fragen kunstvoll stellen	Perspektivwechsel zwischen "weit" und "eng"	entschlossen sein, Antworten aus der Exploration ableiten	zu schnell "wissen", Tunnelblick, nicht loslassen, diktatorisch
atemlos, rastlos, gefühllos für Zeit, Stop-and-Go, Speed kills	schnell und früh entscheiden, beschleunigen	Tempo, Timing, Fluss, Rhythmus	umsichtig, bedächtig, auf Zeitfenster warten, Tempowechsel	Chancen verpassen, unbeeindruckbar von Umwelttempo
"Haudrauf", simpel statt einfach, shit-back-guarantie	angemessen reduzieren, auf das Wesentliche vereinfachen	Komplexität managen	bewusst dem Thema und der Situation angemessen aufbauen	sich im Wald der Unwägbarkeiten/ Unentschiedenheit verirren
kaltschnäuziges Kalkül	Betonung der Sachlogik des Themas	Sach- vs. Beziehungslogik	Betonung der Menschen, Interessen, Loyalitäten, Politik	nur von Interessen, Loyalitäten gefesselt sein
inhaltsfixiert, auf der Inhaltsseite vom Pferd fallen	Fachkompetenz (organisieren)	Integration von Sache & Prozess	Prozesskompetenz (organisieren)	Alles nur laufen lassen
Machterhalt wird zum Selbstzweck und schadet	Einsatz der Macht für Machterhalt	Machteinsatz	Einsatz der Macht für Dienst an Menschen und Sache	Idealismus macht blind für die Mächtigen und Kompromisse

In Anlehnung an Eidenschink "Der Mythos vom richtigen Führen", wirtschaft & weiterbildung 2-2004



### Entscheiden: Kerndisziplin des Führens

Die Achtsamkeit für die „inneren persönlichen Auslöser“ im Entscheidungsverhalten des Unternehmers wie auch der Führungskräfte wird immer wichtiger. Ob und wie ist der Unternehmer bereit und fähig, der höheren Risikolage bewusst und nachhaltig gerecht zu werden? Ob und wie achtet er mehr denn je darauf, gerade in seinen persönlichen Vorlieben und Abneigungen als Entscheider ein gutes Vorbild zu geben? Ich bin immer wieder erstaunt, wie relativ selten Unternehmer sich ihrer großen Vorbildwirkung – im Guten wie im Schlechten – bewusst sind. Für nachhaltige Produktivität und unternehmerischen Erfolg gibt es kaum einen wirkungsvolleren Ansatzpunkt, als die eigenen Führungskräfte und Mitarbeiter in dieser „Kerndisziplin“ des Führens nach Kräften konsequent zu fordern und zu fördern.

### Was ist eigentlich Entscheiden?

Der Unternehmer, der bereit ist, sich dem Entscheiden bewusst und mit lernender Neugier zu widmen, steht zunächst vor der Frage: Was ist eigentlich Entscheiden? Auf welche Ausgangsbedingungen gilt es vorrangig zu achten? Grundlegend dabei ist, sich vollkommen auf eine Sache einzulassen. Gutes Entscheiden fordert (und fördert) die Potenziale der ganzen Persönlichkeit - das ist das Schöne und Verantwortungsvolle, das Befriedigende und Produktive daran. Will man einer Sache, aus welchen Gründen auch immer, ausweichen oder sie nur irgendwie vom Tisch haben, kommt sie unangenehm oft als größer gewordener Bumerang und Zeitfresser zurück. Die Qualität, Geschwindigkeit und Produktivität eines Unternehmens steigen sprunghaft, wenn der Unternehmer (als Vorbild) und die Führungskräfte „nur“ das ohne Aufschub entscheiden bzw. in einen Entscheidungsprozess einbringen, was im Grunde (ihrer Herzen) schon klar und „eigentlich“ überfällig ist. Nicht getroffene Entscheidungen blockieren Energie, getroffene schaffen Energie und Platz für neue Erfahrungen.

Weiterhin ist gutes Entscheiden deshalb so anspruchsvoll und lohnend, weil es immer um Balanceakte geht: die Tabelle auf Seite 18 verdeutlicht diesen Punkt.

Und schließlich hat das Anspruchsniveau des Unternehmers bzw. des ganzen Unternehmens hohen Einfluss auf die Qualität: ideal ist ein hoher Anspruch, gepaart mit Augenmaß und einem sehr nüchternen Blick für die Wirklichkeit. Ohne „Facing Reality“ (z. B. der Grenzen der eigenen Willens- und Urteilskraft), was auch schmerzlich und unangenehm sein kann, ist gutes Entscheiden, das zum Realisieren des hohen Anspruches führt, nicht zu haben.

*„Die nicht getroffenen Entscheidungen sind die teuersten.“*

– Zitat eines Unternehmers –

*Sinnvolle erste Schritte und Fragen für einen Unternehmer, wenn er sich auf die Reise zum Besser-Entscheiden begeben will*

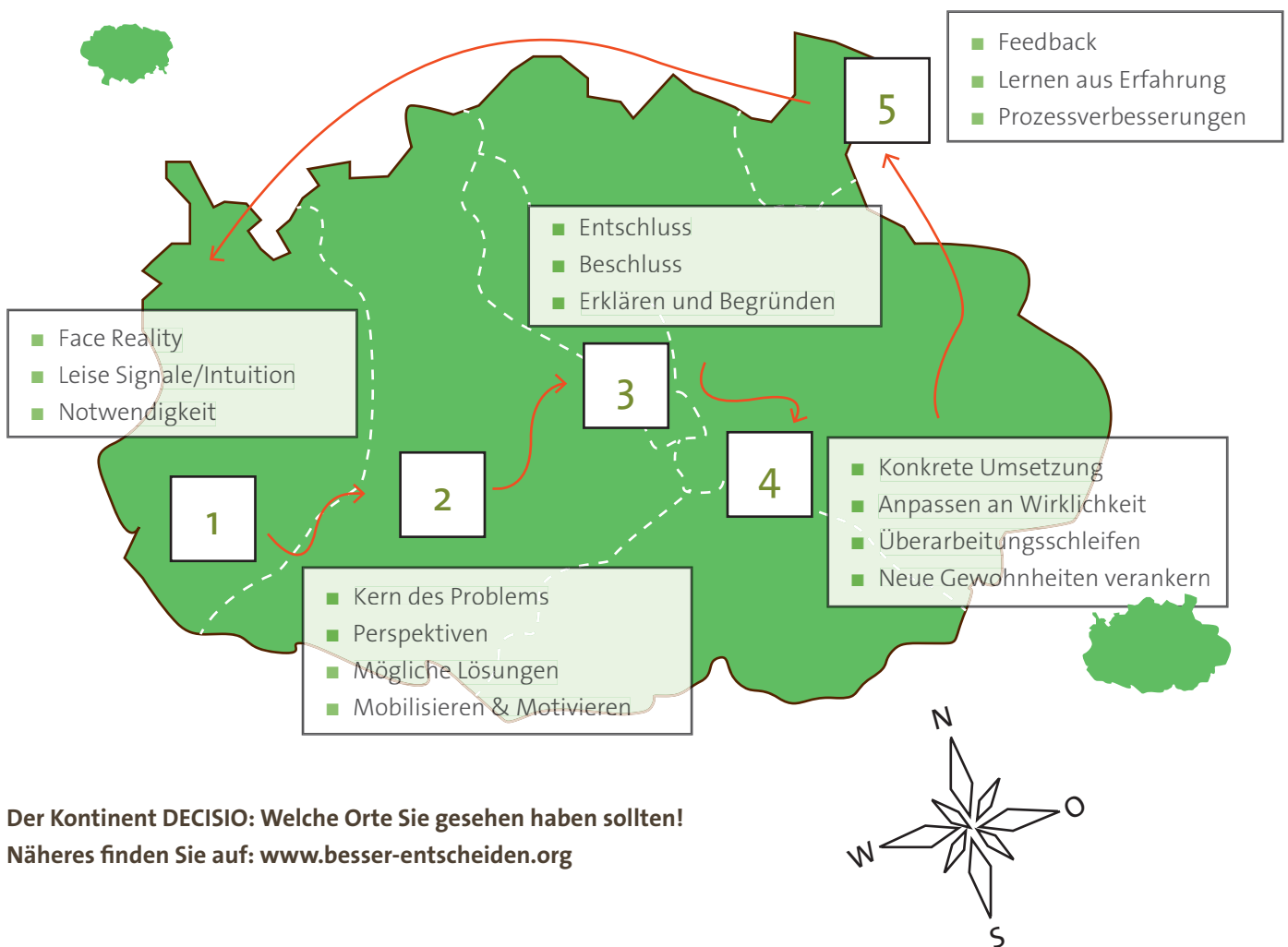
- Wofür verwende ich meine Zeit, wofür nicht? Womit verschwende ich meine Zeit und/oder die meiner Mitarbeiter? Man kommt schnell darauf, dass Zeitmanagement sehr eng verwandt mit Entscheiden ist.
- Wie viel Zeit verwende ich auf nachhaltig wirksame Arbeit? Und

wieviel – Hand aufs Herz – auf „Phantom-Arbeitslasten“? Phantom-Arbeitslast zeigt sich meist im Gewand des sehr Realen und Unvermeidlichen. Sie

## WEBTIPP

[www.kairos-entscheiderprofil.org](http://www.kairos-entscheiderprofil.org)

Hier finden Sie ein sehr pragmatisches und innovatives Instrument, das Ihnen – orientiert an acht Verhaltensdimensionen – Auskunft über Ihre ganz persönlichen Präferenzen und Verhaltensmuster beim Entscheiden gibt. Und im Team den Blick auf die noch nicht voll ausgeschöpften Potenziale und konstruktiven Ergänzungen lenkt.



**Der Kontinent DECISIO: Welche Orte Sie gesehen haben sollten!**  
**Näheres finden Sie auf: [www.besser-entscheiden.org](http://www.besser-entscheiden.org)**

bezeichnet jene, natürlich unbeabsichtigte Arbeit, die dadurch erst geschaffen wird, dass Menschen entweder zweckmäßig-bequem-naheliegende, aber nicht effektive Abkürzungen einschlagen oder essenzielle, gleichwohl schwierige Aufgaben anzupacken vermeiden bzw. „so nebenbei“ zu erledigen versuchen.

- Wie reduziere ich meine „Phantom-Arbeitslast“?
- Wie kann ich als (Lern-)Vorbild und wichtigster Multiplikator im Unternehmen die Führungskräfte permanent einladen und provozieren, damit sie ihre Potenziale mehr ausschöpfen, gute Entscheidungsprozesse zu initiieren, zu unterstützen und zu verantworten?
- Wie kann ich in vertrauensvollen Dialogen im Führungskreis bewusstes, nachhaltiges Lernen aus Entscheidungsprozessen unterstützen?
- Der Blick mit der Risiko-Brille: Welches sind die Risiken die jetzt gerade verhandelt werden – immer mit beiden Seiten der Medaille: den Gelegenheiten und den Gefahren (und Konsequenzen) des Scheiterns? Welche sind bisher noch unerkannt, fragwürdig gewichtet, unausgesprochen oder verschwiegen?
- Wie kann ich Entscheiden als Prozess verstehen, gestalten und verantworten? Wie kann ich Perspektivenvielfalt, das Herausarbeiten echter Optionen, möglichst wertschätzende Kommunikation aber natürlich auch produktiv genutzten Dissens in die Entscheidungsprozesse einbauen?

Die Arbeit an und in Entscheidungsprozessen ist der ideale, ergiebigste Ort für einen persönlichen Nachhaltigkeits-Check!