

Wer gut entscheidet, kann nichts falsch machen

- Entscheiden als zentrale Führungskompetenz, die man systematisch lernen kann -

Zielgruppe:	Führungskräfte
Handlungsfeld:	Führung
Handlungsebene:	Empfehlungen
Geltungsbereich:	alle Unternehmen

Der Beitrag geht auf zwei Aspekte besonders ein. Erstens, dass das Entscheiden in Organisationen sowohl zentral Erfolgs entscheidend ist - und immer noch viel zu wenig ausdrückliche Aufmerksamkeit bekommt. Zweitens darauf, wie Besser- Entscheiden als Leitkonzept für gezieltes Lernen on the job beziehungsweise einer nachhaltig wirksamen Führungskräfte- und Organisationsentwicklung dient.

Entscheiden war immer schon wichtig. Tichy und Bennis bringen es auf den Punkt: „Entscheidung ist das Herzstück, sozusagen der Nukleus von Führung. Wird gut entschieden, dann ist wenig sonst wichtig. Wird nicht gut entschieden, dann ist alles andere unwichtig.“ (in Judgment, 2007; Übersetzung des Autors) Deshalb mag besonders aufschlussreich sein, was dieses Thema gerade jetzt so massiv in den Vordergrund bringt? Gibt es einen guten Grund, warum Unternehmer und Führungskräfte gutes Entscheiden auf ihrer Achtsamkeitsskala jetzt noch weiter nach oben rücken sollten? Der gute Grund heißt: Risiko. Ihm liegen zwei mächtig wirkende Kräfte zu Grunde, die nicht mehr weggehen werden. Erstens, die unumkehrbare weltweite Dynamik zu weiter steigender Komplexität, mehr Unwägbarkeiten und Überraschungen (erfreuliche und unerfreuliche) sowie einige Trendbrüche. Dazu kommt von außen auf breiter Front die gesellschaftliche Forderung an Unternehmen, nachhaltiger zu wirtschaften. Kurz: Auf der Agenda stehen mehr Risiken, die in neuer Qualität und schnellerer Abfolge zu managen sind!

Die sprunghaft gestiegene Risikolage ist erkennbar an ...

- gestiegener Komplexität unter verschiedenen 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,
- und steigenden Erwartungen der Mitarbeiter an ganzheitliche Führung.

Dies sind allesamt Faktoren, die Risiken ungleich schwerer einschätzbar und das Entscheiden in Unternehmen entsprechend prekärer machen.

Damit wird die Achtsamkeit für die „inneren persönlichen Auslöser“ im Entscheidungsverhalten des Unternehmers wie auch der Führungskräfte immer wichtiger. Ob und wie sind Führungskräfte bereit und fähig, der höheren Risikolage bewusst und nachhaltig gerecht zu werden? Ob und wie achten sie darauf, gerade in ihren persönlichen Vorlieben und Abneigungen als Entscheider ein gutes Vorbild zu geben? Es erstaunt immer wieder, wie relativ selten Führungskräfte 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 Führungskräfte eines Unternehmens und die Mitarbeiter im kompetenten Entscheiden, in dieser „Kerndisziplin“ des Führens, nach Kräften konsequent zu fordern und zu fördern.

Unternehmer und Führungskräfte, die bereit sind, sich dem Entscheiden bewusst und mit lernender Neugier zu widmen, stehen zunächst vor der Frage: Was ist eigentlich Entscheiden? Drei Grundeinstellungen sind dabei Weichen stellend.

- Lassen Sie sich vollkommen auf eine Sache ein. (Sofern sie Ihnen wichtig ist.) Gutes Entscheiden fordert die Ressourcen 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 schnell vom Tisch haben, kommt sie unangenehm oft als größer gewordener Bumerang und Zeitfresser zurück. Die nicht getroffenen Entscheidungen sind die Teuersten. Qualität, Geschwindigkeit und Produktivität eines Unternehmens steigen sprunghaft, wenn der Unternehmer und möglichst viele Führungskräfte (als Vorbilder) „nur“ das ohne Aufschub entscheiden beziehungsweise 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.
- Sehen Sie Entscheiden als einen durch viele Balanceakte bestimmten Prozess. Gutes Entscheiden ist gerade deshalb so anspruchsvoll und lohnend, weil in vielen Balanceakten ein mittleres Maß anzustreben ist. Und nicht jeder Führungskraft und nicht jedem Unternehmer fällt es gleich leicht, alle der folgenden zwölf Balanceakte ausgewogen hinzukriegen.

Balanceakte / Pendelbewegungen, die gutes Entscheiden kennzeichnen

zu viel	sowohl ...	Dimensionen	... als auch	zu viel
Realität missachten; nervenkitzel zählt	Chancen sehen, nutzen, ausbauen	1. Primäraufgabe "Risiko abwägen"	Gefahren sehen, annehmen, mildern, ausweichen	Bedrohung in allem sehen (angstgelähmt)
tollkühn sein; Highlander-Feeling	Mut einsetzen; Selbstvertrauen / Vertrauen	2. Handlungsorientierung Wagemut vs. Vorsicht	Zweifel + Selbstkritik (als Gegengewicht)	verzweifelnd, ungläubig, depressiv
unverdaulich viel Neues initiieren, oder Inkompatibles zur Kultur	Verändern = Innovation/ Kreativität fördern	3. Changeaspekt	Bewahren = Stabilität/ Orientierung geben	konservieren, blockieren und aussitzen (bis zum Untergang)
Überdehnung; Überforderung; Leistungsbummerang	Möglichkeitssinn = Anspruch/ Visionen hochhalten	4. Wollen	Wirklichkeitssinn = Wirklichkeit erkennen	wer nur die Wirklichkeit anerkennt und nicht auch Möglichkeiten ...
zukunftsblind; Zusammenhänge ignorieren	operativ, schnelle Wirkungen	5. Entscheidungshorizont & -wirkung	strategisch, langfristig, weittragend, nachhaltig	grandiose Entwürfe ohne Bodenhaftung; realitätsfremd
nur mit sich selbst beschäftigt; unverbunden mit Außen / Markt	Innenfokus	6. Blickrichtung	Außenfokus	immer außer sich; unverbunden mit Innen
nicht zeitgerecht zu Fokussierung, und Verbindlichkeit kommen	offen, neugierig sein; Fragen kunstvoll stellen	7. Wechsel 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 -wen?	schnell und früh entscheiden; beschleunigen	8. Tempo, Timing, Fluss, Rhythmus	umsichtig, bedächtig; auf Zeitfenster warten; Tempowechsel	Chancen verpassen; unbeeindruckbar von Umwelttempo
"Haudrauf"; simpel statt einfach; shit-back-guarantee	angemessen reduzieren; auf das Wesentliche vereinfachen	9. Komplexität managen	bewusst dem Thema und der Situation angemessen aufbauen	sich im Wald der Unwägbarkeiten/ Unentschiedenheit verirren
kaltschäuziges Kalkül	Betonung der Sachlogik des Themas	10. Sach- vs. Beziehungslogik	Betonung der Menschen, Interessen, Loyalitäten, Politik	nur von Interessen, Loyalitäten gefesselt sein
inhaltsfixiert; auf der Inhaltsseite vom Pferd fallen	Fachkompetenz (organisieren)	11. Integration von Sache & Prozess	Prozesskompetenz (organisieren)	Alles nur laufen lassen;
Machterhalt wird zum Selbstzweck und schadet	Einsatz der Macht für Machterhalt	12. Machteinsatz	Einsatz der Macht für Dienst an Menschen und Sache	Idealismus u.a. macht blind für die Mächtigen und Kompromiss

- Und schließlich hat das Anspruchsniveau des Unternehmers, jeder einzelnen Führungskraft beziehungsweise 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“ (zum Beispiel 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.

Was ist ein guter erster Schritt für einen Unternehmer (und natürlich auch für jeden verantwortungsbereiten Vorgesetzten und Mitarbeiter im Unternehmen), falls er sich auf die Reise zum Besser-Entscheiden begeben will? Die Reise sollte mit einer nüchternen Einschätzung der Differenz zwischen eigenem Anspruch und Wirklichkeit beginnen. Und dazu ist der Blick auf das eigene Zeitmanagement sehr aufschlussreich.

1. Der Blick auf das eigene Zeitmanagement

„Unternehmer und Führungskräfte sollten nicht nur einfach trachten, ihre Arbeitslast und Produktivität, sondern primär den **Prozent-Anteil ihrer nachhaltigen Produktivität zu erhöhen**. Das heißt, die richtigen Dinge getan zu kriegen, in guter Qualität, rechtzeitig beziehungsweise termingerecht, Ressourcen schonend beziehungsweise wieder auffüllend (inklusive ihrer eigenen).“ (Paul/Stroh: Managing Your Time as a Leader, Systems Thinker, April 2007) Wenn man diesen Maßstab anlegt, dann wird klar, dass Zeitmanagement sehr eng verwandt mit Entscheiden ist, vielleicht ist nur noch der Zusammenhang von Entscheiden und (bewirkten oder unterlassenen) Veränderungen ein engerer.

- Häufig ist die Entscheidung „Wofür verwende ich meine (beste) Zeit, wofür nicht?“ und die Einsicht „Womit verschwende ich meine Zeit und / oder die meiner Mitarbeiter?“ wenig bewusst beziehungsweise folgt mehr oder weniger verfestigten Routinen / Gewohnheiten.
- Welche Anteile meines eigenen Zeiteinsatzes können guten Gewissens als nachhaltig bezeichnet / klassifiziert werden? Was muss als „Phantom-Arbeitslast“ (Paul/Stroh) bezeichnet werden? Die Überprüfung des eigenen Zeiteinsatzes (und des Sich-Voll-Einlassens!) in Entscheidungsprozessen ist der ideale und ergiebigste Ort für diesen persönlichen Nachhaltigkeits-Check.

- Der erste und beste Ansatzpunkt, die nachhaltige Produktivität zu erhöhen, ist, **Phantom-Arbeitslast zu reduzieren**. Phantom-Arbeitslast 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 beziehungsweise „so nebenbei“ zu erledigen versuchen. Einige klassische Kostproben für unbewusste Entscheidungen, die immer und unweigerlich zeitaufwändige Phantom-Arbeitslasten nach sich ziehen:
 - (1) die wenigen wichtigen Entscheidungsprozesse im Unternehmen suboptimal laufen lassen, statt sie zu klären und straffen;
 - (2) Entscheidungsprozesse vermeiden, die zu Desinvestitionen in Programme und Projekte führen;
 - (3) Strategisch notwendige innovative Projekte nicht zu starten;
 - (4) überfällige Personalentscheidungen nicht zu treffen;
 - (5) in Krisenphasen der Hektik oder dem Abtauchen nicht konsequent gegenzusteuern.
- Die Konsequenzen von Phantom-Arbeitslast zeigen sich in einem **Teufelskreis** von teurer Nacharbeit, verärgerten Kunden, chronischen Abteilungskonflikten, zeitraubenden unproduktiven Meetings und verschwendeter Zeit durch das „Lösen“ immer wieder derselben Probleme. Phantom-Arbeitslast hat die höchst unangenehme Eigenschaft, dass sie im Gewand des sehr Realen und Unvermeidlichen daherkommt und so die tägliche Arbeitszeit um Stunden verlängert ohne einen signifikanten Nutzen zu stiften. Als Unternehmer oder Führungskraft halten Sie damit unabsichtlich einen Teufelskreis in Gang in dem die Arbeitsbelastung, die durch das „Lösen“ dieser zusätzlichen Probleme entsteht, den Arbeitsdruck erhöht, der wiederum mehr Stress auslöst, was schließlich die Abneigung und / oder Unfähigkeit, sich tiefgehend genug und konzentriert schwierigen Aufgaben zu widmen, nährt.

2. Vielleicht helfen zwei zusätzliche Fragen weiter?

Fällt dieser Check der „persönlich-nachhaltigen Produktivität“ zu Ihrer Zufriedenheit aus, dann ist dies natürlich sehr befriedigend, weil sehr selten, und Sie könnten sich hier mit gutem Gewissen entscheiden, nicht mehr weiter zu lesen! Alternativ könnten Sie sich, um noch tiefer gehende Sicherheit zu gewinnen, zwei zusätzliche Check-Fragen stellen: Erziele ich meine Produktivität als Führungskraft vielleicht über den zu hohen Preis des verschwenderischen Abrufens der Ressourcen meiner engeren Mitarbeiter, „Zuarbeiter“, und hat das Optimieren meiner Produktivität vielleicht eine relative Verantwortungs- und Entscheidungsscheu meiner Führungskräfte und Mitarbeiter zur Folge? Und: Wozu muss ich als (Lern-) Vorbild und Multiplikator im Unternehmen die Führungskräfte und Experten permanent einladen und provozieren, damit sie ihre Potenziale, gute Entscheidungsprozesse zu initiieren, zu unterstützen und zu verantworten, kontinuierlich mehr ausschöpfen? „Mein Lernprozess, bewusster und besser zu entscheiden hat erst wirklich eingesetzt, als mein Vorstandskollege ins Unternehmen kam. In der intensiven Auseinandersetzung mit einer anderen Person haben wir schrittweise an Qualität gewonnen.“ (Zitat eines Unternehmers) Bewusstes nachhaltig angelegtes Lernen beginnt mit einem **vertrauensvollen Dialog**, den man dann auf einen erweiterten Kreis von Führungskräften beziehungsweise Vertrauenspersonen ausweitet.

3. Win-Win-Win. Drei Ansatzpunkte, die Ihren Mitarbeitern, Ihrem Unternehmen und Ihnen selbst gut tun.

Wollen Sie nach dem persönlichen Produktivitäts-Checks zum Besser-Entscheiden bewusst und gezielt inhaltlich tiefer gehen, dann fassen Sie am besten drei Ansatzpunkte ins Auge.

- **Der Blick auf die wichtigsten Entscheidungen mit der Risiko-Brille**

Am besten können Führungskräfte für sich selbst und gegenseitig mit anderen im Team Entscheiden inhaltlich auf den Punkt bringen und Entscheidungsprozesse produktiv voranbringen, indem sie sich über **den inhaltlichen Kern und den Risikogehalt des zu Entscheidenden** verständigen:

Was sind die 5 wichtigsten und mit großer Unsicherheit verbundene Entscheidungen, die das Unternehmen (beziehungsweise meinen Verantwortungsbereich) nachhaltig voranbringen?

Welche davon sind überfällig und besonders kritisch? Wie können wir ihnen besondere Aufmerksamkeit und höhere Qualität angedeihen lassen?

Was sind, bezogen auf eine konkrete Entscheidung, die Risiken – mit immer beiden Seiten der Medaille: den Gelegenheiten und den Gefahren (und Konsequenzen) des Scheiterns – die jetzt gerade verhandelt werden?

Welche sind bisher unerkannt, fragwürdig gewichtet, unausgesprochen, noch verschwiegen?

Was können die Führungskräfte im Team tun, damit die oft zurückgehaltenen oder selektiv geäußerten Risikoeinschätzungen offener und couragierter auf den Tisch kommen?

- **Interesse an Selbsterkenntnis und Erfahrungslernen mit KAIROS**

Max Lanzemberger und Ulli Sutrich haben gemeinsam mit dem Autor vor einigen Jahren hauptsächlich für Führungskräfte und Führungs- bzw. Projektteams ein Instrument mit dem Ziel entwickelt, bewusstes und gezieltes Erfahrungslernen anzuregen. Das **KAIROS-Entscheiderprofil©** ist innovativ, weil es über einen online-Fragebogen mit 112 Fragen erstmalig einen realitätsnahen Blick auf die ganz persönlichen Präferenzen und Verhaltensmuster einer Person beim Entscheiden eröffnet. Mit sofortiger und Langzeitwirkung. Die Selbsteinschätzung erfolgt vor dem Hintergrund von acht Verhaltens-Dimensionen, die beim Lösen von Problemen und Treffen von Entscheidungen von Bedeutung sind. Sie wurden in ganz pragmatischer Weise von den Entscheidungsstilen einer Vielzahl von Führungskräften abgeleitet.

Energisch	Sorgfältig	Intuitiv	Unabhängig
Pragmatisch	Flexibel	Kommunikativ	Besonnen

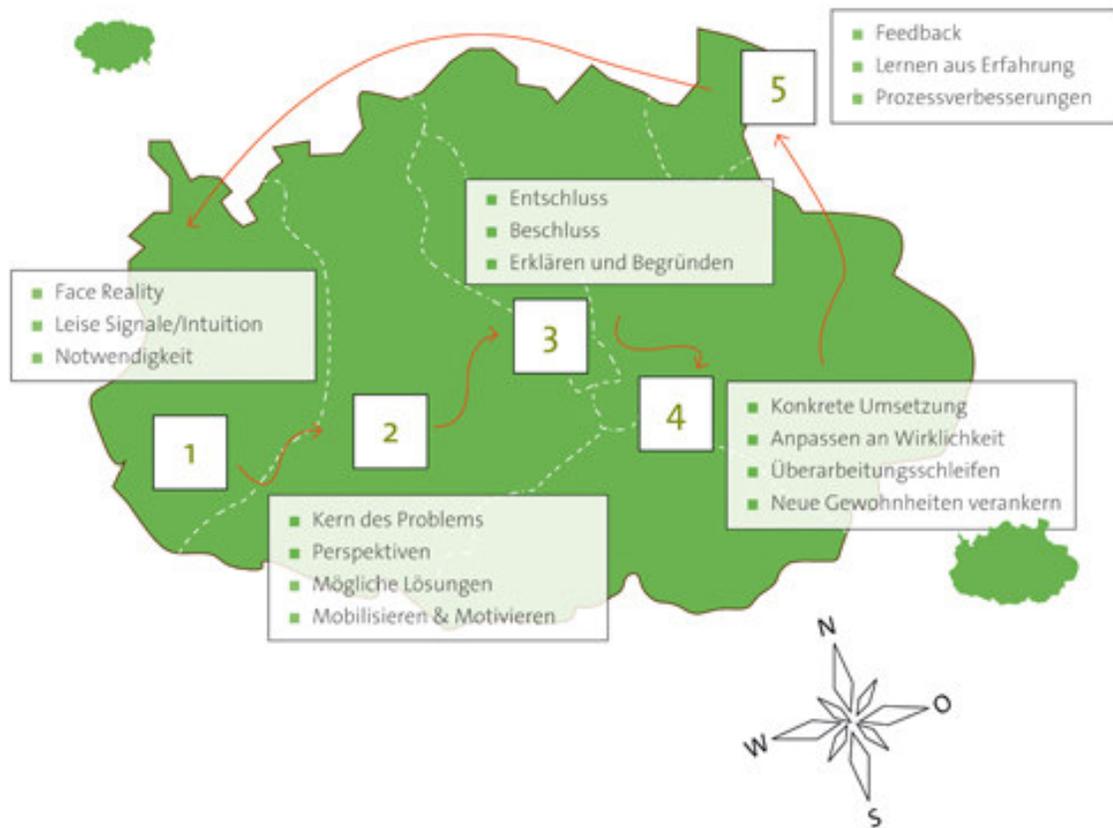
Mit der Kenntnis Ihrer ganz persönlichen Präferenzen und Entscheidungsmuster können Sie Ihre Kraft und Potenzial viel gezielter ausschöpfen und Ihre Grenzen klug respektieren. Das macht Sie in Entscheidungsprozessen sicherer, gelassener, widerstandsfähiger und achtsamer bezogen auf die anderen Mitglieder in einem Team. Das KAIROS-Entscheiderprofil© ermöglicht auch wesentliche Hinweise auf die optimale Zusammensetzung von Teams und die aufgabenbezogen optimale Nutzung der besonderen individuellen Fähigkeiten. Mitglieder von Teams lernen, die Vorteile anderer Entscheidungsstile zu schätzen und zu nutzen.

- **Entscheiden als Prozess verstehen, gestalten und verantworten**

Natürlich muss man, um gut zu entscheiden, sein Geschäft verstehen. Aber Achtung, Sachverstand in Form guter Analyse und Urteilskraft reicht bei weitem nicht aus für gute Entscheidungen, wie erfahrene Führungskräfte wissen. Eine Studie von McKinsey quantifiziert dieses Erfahrungswissen akribisch genau an Hand von 673 strategischen Entscheidungen und deren Auswirkungen auf den ROI. (Lovallo und Sibony: The Case for Behavioral Strategy, Seite 2-14, in: McKinseyQuarterly, März 2010) Die Schlüsse aus der Studie sind beeindruckend eindeutig: „Prozess ist wichtiger als Analyse – und zwar um den Faktor 6! Die Ergebnisse der Untersuchung bedeuten nicht, dass Analyse unwichtig wäre: nahezu keine Entscheidungen in unserer Stichprobe, die Ergebnis eines starken Prozesses waren, waren durch eine sehr schwache Analyse abgesichert. Warum? Weil ein unverzerrter Prozess des Entscheidens auch eines leistet – er deckt mit Sicherheit schwache Analysen auf. Das Umgekehrte trifft nicht zu; exzellente Analyse ist nutzlos, wenn ihr im Prozess des Entscheidens kein faires Gehör geschenkt wird.“ (Seite 6; Übersetzung durch den Autor)

Um insbesondere in der Arbeit mit Teams an wichtigen beziehungsweise strategischen Entscheidungen dem besten Know-How strukturiert aus verschiedenen Perspektiven schnell und in hoher Qualität faires Gehör zu verschaffen, arbeitet der Autor mit seinen Partnern seit vielen Jahren mit verschiedenen Versionen einer Prozesslandkarte des Entscheidens (siehe Bild). Grundlegend ist dabei die Überzeugung, dass wir Vieles weder planen noch vorhersehen können. Desto mehr kommt es darauf an, in sorgfältig gestalteten Entscheidungsprozessen Verantwortung zu übernehmen.

Das Handwerkszeug des Arbeitens mit dieser Prozesslandkarte kann hier nur mit ein paar Stichworten angedeutet werden. Die Landkarte unterstützt vorrangig ein „sauberes“ Denken (in dynamischen Zusammenhängen), Perspektivenvielfalt, das Herausarbeiten echter Optionen, das Denken vom Ergebnis her, das Lernen aus früheren Projekten und Entscheidungen, die Ausrichtung auf das als notwendig Erkannte sowie die Achtsamkeit im laufenden Prozess. Sie hilft, die verschiedenen Rollen im Prozess zu schärfen und beachten. Das Hauptaugenmerk des Prozess- beziehungsweise Projektverantwortlichen ist darauf gerichtet, möglichst erstklassige wertschätzende Kommunikation zu fördern; es geht um Dialog, aber natürlich genauso um produktiv genutzten Wettbewerb und Dissens.



Die Quintessenz der Erfahrungen des Autors aus der Praxis der letzten Jahre lässt sich einfach zusammenfassen: Die Investition in das besser „Entscheiden in Organisationen“ lohnt sich für alle Beteiligten. Insbesondere Unternehmer und Führungskräfte, für die Führungskräfte- und Personalentwicklung aus Überzeugung, aber auch ganz betriebswirtschaftlich-nüchtern ein wichtiger Wettbewerbsvorteil darstellt, bekommen mit „Besser entscheiden“ ein nachhaltig wirksames Leitkonzept jenseits aller kurzlebigen Modeströmungen an die Hand. Je mehr Menschen in Unternehmen gezielt Mitverantwortung übernehmen – und genau darum geht es in einem gut gestalteten Prozess des Entscheidens – desto gesicherter ist ihre gemeinsame ökonomische Zukunft in einer Zeit zunehmend steigender Unwägbarkeiten und Risiken.

Über den Autor:

Seit mehr als 10 Jahren entwickelt der Autor gemeinsam mit einer Reihe von Kollegen, von denen Bernd Opp besonders hervorzuheben ist, Schritt für Schritt ein Konzept für „Besser Entscheiden in Organisationen“. Es umfasst Instrumente und Methoden, Übungen, Designs und Arbeitsformate für Führungskräfte und Projektmanager, für Coaches und Trainer, für Personal- und Organisationsentwickler.

Othmar Sutrich

Sutrich Organisationsberatung

E-Mail: sutrich@t-online.de