

Jonglieren mit der Unsicherheit

Entscheidungsprozesse in Organisationen

Unsicherheit ist ein zentrales Element bei Entscheidungen. Dazu sollen Unternehmen stehen. Die Führung braucht Mut und Fingerspitzengefühl, um dennoch Entscheidungen zu fällen.

Lothar Wüst

Entscheidungen sichern oder verhindern den Fortbestand von Organisationen. Folgt man dem systemtheoretischen Denken von Luhmann, bestehen Organisationen aus Kommunikation und diese wiederum bearbeitet Entscheidungsprozesse. Wenn also Entscheidungen von so zentraler Bedeutung sind, dann ist es umso überraschender, dass in der Beratung von Organisationen eher Themen wie Führung, Transformation oder Culture-Change im Vordergrund stehen.

Keines der genannten Themen kann jedoch ohne Entscheidungen bearbeitet werden. Daher ist es für Gestalter:innen und Berater:innen unerlässlich, ein fundiertes Verständnis von Entscheidungsprozessen zu haben und sich auch über die innewohnenden Paradoxien klar zu werden. Dadurch lassen sich

Phänomene, die man in der Praxis beobachten kann, leichter verstehen.

Berechnen ist unmöglich

Vergegenwärtigen wir uns dazu einmal die Spezifika von Entscheidungen. Damit es überhaupt etwas zu entscheiden gibt, müssen Alternativen im Raum stehen. Diese müssen nahezu gleich sinnvoll oder attraktiv sein, denn ansonsten stellen sie keine Alternative dar und es wäre eindeutig, was zu tun ist.

Wenn die Alternativen aber nahezu gleich attraktiv sind, wird deutlich, dass die Entscheidung schwerfallen muss (!). Heinz von Foerster bringt diese Paradoxie wunderbar auf den Punkt: «Nur die Fragen, die prinzipiell unentscheidbar sind, können wir entscheiden.»

Auch wenn man in Unternehmen so tut, als wären Entscheidungen und Berechnungen das Gleiche,

unterscheiden sich beide fundamental voneinander. Berechnungen führen zu einem eindeutigen Ergebnis. Um etwas berechnen zu können, muss man alle Variablen kennen und diese in eine Gleichung bringen. Da Entscheidungen in der Regel die Zukunft betreffen, ist dies von vornherein unmöglich. Diese Unsicherheit versuchen Manager:innen gerne dadurch zu umgehen, dass sie noch mehr Informationen sammeln, um ja «richtig» entscheiden zu können. Dann werden ganze Teams oder externe Berater:innen mit Rechercheaufgaben betraut. Doch erst die Zukunft wird Aufschluss darüber geben, ob man sich richtig entschieden hat. Der direkte Vergleich ist dann auch nicht mehr möglich, weil man nicht weiss, was passiert wäre, hätte man den anderen Weg betreten.

Führungskräfte können und wollen Entscheidungen nicht mehr allein treffen.

Zur Unsicherheit stehen

Die Unsicherheit bei Entscheidungen können in der Regel auch Menschen in Unternehmen gut verstehen. Egal wie sich Unternehmen entscheiden, sie zahlen immer einen Preis, und spätestens bei der Umsetzung von Variante A werden die Stimmen nach Variante B laut.

Statt die Mitarbeitenden zu infantilisieren, ihnen ausschliesslich die Vorteile der Variante A schmackhaft machen oder sie diesbezüglich gar emotionalisieren zu wollen, tun Entscheider:innen gut daran, offen über eigene Ambivalenzen zu sprechen, den Preis, den sie darin sehen, A gewählt zu haben und warum man diese Variante dennoch mit vollem Einsatz verfolgen wird.

Egal was Organisationen und verantwortliche Personen tun: Sie können das Element des Nicht-Wissens und der Unsicherheit in Entscheidungen nie final beseitigen.

Das führt zu neuen Herausforderungen in Unternehmen. War es früher eher möglich, die inhaltliche Dimension der Entscheidung durch die Expertise des bzw. der Vorgesetzten zu legitimieren und die Umsetzung durch die verliehene Macht abzusichern, greift dieses Prinzip aus mehreren Gründen immer weniger. Neuartige Probleme lassen sich nicht durch den Rückgriff auf alte Erfolgsmuster lösen. Daher können und wollen Führungskräfte häufig Entscheidungen nicht mehr allein treffen. Mitarbeitende wollen zunehmend die Gründe für eine Entscheidung verstehen und daran mitwirken. Gleichzeitig steigt der Bedarf, schnelle und für das Unternehmen gute Entscheidungen zu treffen, kontinuierlich an.

Entscheidungsmuster in Unternehmen

Unternehmen finden dabei unterschiedliche Lösungen damit umzugehen, die sich folgendermassen unterscheiden:

- «Alles beim Alten»: Das Problem im Umgang mit Entscheidungen ist zwar erkannt, es fehlt aber an dem Willen und der Fähigkeit, anders damit umzugehen.
- Zentralisierung von Macht als Folge flacher Hierarchie: In vielen Unternehmen wird derzeit die Hierarchie flacher und steiler zugleich. Oftmals aus Kostengründen werden Hierarchiestufen aus Organigrammen entfernt. Damit ist man zwar vordergründig näher am Top-Management dran, die Folge ist jedoch häufig, dass Entscheidungen in der Hierarchie weiter oben gefällt werden müssen und die Entscheidungsrechte vieler damit eher rückläufig sind. Im besten Falle steigt die Geschwindigkeit dadurch, da man schnell an relevanter Stelle zu Entscheidungen kommen kann. Häufiger ist jedoch zu beobachten, dass dadurch neue Flaschenhälse entstehen.
- Etablierung von Entscheidungsmethodiken jenseits der klassischen Hierarchie: In Teams, denen man mehr Autonomie zugesteht, etablieren sich verschiedene Entscheidungsmethodiken, wie z.B. Konsens, Konsent, einfache Abstimmungen oder der konsultative Einzelentscheid. Sie unterscheiden sich darin, welches Mitsprache- oder Veto-recht dem Einzelnen zugestanden wird.

Unabhängig von der gewählten Methode ist es für eine fruchtbare Diskussion unerlässlich, vorher bei allen Beteiligten Transparenz herzustellen, nach welcher Methode entschieden wird. Dies sollte Auswirkungen auf die Menge und die Gestaltung der eigenen Wortbeiträge haben.

Die Kunst der Führung

Entscheidungen in Organisationen haben immer zwei Dimensionen: eine Sach- und eine Interessensdimension. Manche Frage wäre auf der Sachdimension einfach zu lösen, denn inhaltlich liegt die «richtige» Lösung klar auf der Hand.

Je mehr man die Sachdimension in den Vordergrund stellt, umso wahrscheinlicher wird man jedoch die Interessen einiger oder vieler verletzen (Verlagerung von Verantwortung, Verlust an Einfluss, geringere Budgets, andere Arbeitsinhalte als die, die man sich gewünscht hat). Die Liste ist beliebig fortsetzbar. In der Umsetzung wird man auch mit offenen und verdeckten Widerständen zu tun bekommen.

Meint man, jetzt eine schnelle Lösung zu finden, indem man das Prinzip einfach umdreht, ist einem



leider auch nicht geholfen. Je mehr man versucht, möglichst viele Interessen aller Beteiligten zu berücksichtigen, umso wahrscheinlicher ist es, dass ein Kompromiss erfolgt, der auf inhaltlicher Ebene das eigentliche Problem nicht löst. Helge Schneider brachte das mal in einem Sketch auf den Punkt: «Das China-Restaurant Mykonos.»

Die Kunst von Führung ist es nun, für den speziellen Kontext, die jeweilige Situation und die beteiligten Personen den «goldenen Schnitt» zu finden, sodass die Entscheidung sowohl inhaltlich sinnvoll als auch im Unternehmen oder am Markt umsetzbar wird. Dafür gibt es keine einfachen Rezepte, sondern es braucht viel Mut, Fingerspitzengefühl und Reflexion.

Damit Unternehmen heute effizient und effektiv Entscheidungen treffen können, braucht es bei allen Beteiligten gewisse Fähigkeiten:

- Sich voller Inbrunst für die präferierte Alternative einsetzen zu können.
- Die innere Bereitschaft, sich von anderen Meinungen überzeugen zu lassen und diese auch mitzutragen.
- Einen (beruflichen) Selbstwert, der nicht an die eigene Durchsetzungsstärke gekoppelt ist.
- Eine Kultur des Miteinanders, die es ermöglicht, offen über Interessen reden zu können und diese nicht in scheinbare Sachargumente kleiden zu müssen.

Die genannten Punkte können helfen, Entscheidungen tragfähiger zu machen. Dennoch bleibt am Ende immer eine gewisse Unsicherheit – mit ihr müssen wir bei jeder Entscheidung leben.



Lothar Wüst ist geschäftsführender Partner des Beratungsunternehmens cormens, Executive Coach und Coach-Ausbilder am Hephaistos Coaching Zentrum.

Täglich stehen bei ihm eine Menge Entscheidungen an, manchmal mehr als ihm lieb sind.

lothar.wuest@cormens.com

LITERATUR

- Eidenschink, K./Merkes, U. (2021): Entscheidungen ohne Grund – Organisationen verstehen und beraten: Eine Metatheorie der Veränderung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Gigerenzer, G. (2013): Risiko: Wie man die richtigen Entscheidungen trifft. München: Bertelsmann.
- Klinkhammer, M./Hütter, F./Stoess, D./Wüst, L. (2018): Change happens. Veränderungen gehirngerecht gestalten. Freiburg: Haufe.
- Luhmann, N. (2011): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.