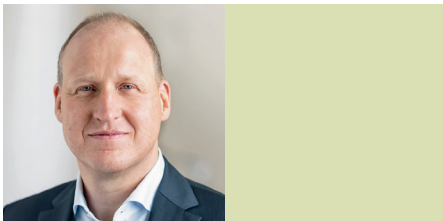


Das Management-Dilemma:

Über die Unentscheidbarkeit von Entscheidungen

Wer Entscheidungen fällt, hat schwer zu tragen. Zumindest wenn man dem alten Dogma folgt, es seien Einzelne, die entscheiden. Ein theoretisch fundierter Blick auf Unternehmen als soziale Netze, die wesentlich aus der Kommunikation über Entscheidungen bestehen, stellt das infrage. Und hilft dabei, auch mit schwierigen Entscheidungen so umzugehen, dass ihre Umsetzungswahrscheinlichkeit steigt.



Lothar Wüst

ist Diplom-Soziologe und geschäftsführender Partner des Beratungs- und Trainingsunternehmens Cormens sowie Executive Coach. Er ist Mitautor des Buchs „Change happens. Veränderungen gehirngerecht gestalten“ (2018).

Was von Führungskräften erwartet wird, wandelt sich im Laufe der Zeit. Waren früher eher heroische Führungsmodelle en vogue, so soll die moderne Führungskraft ihrem Team dienen, die Mitarbeitenden empowern und einen Rahmen schaffen, in dem alle ihr Bestes geben können. So gibt es auch beim Management Moden. Moden sind – um es mit der italienischen Soziologin Elena Esposito zu sagen – die Verbindlichkeit des Vorübergehenden.

Entscheidungen schaffen Orientierung

Organisationen brauchen eine Richtung, damit alle Mitarbeitenden orientiert sind und ihren Beitrag auf diesem Weg herleiten können. Niemand kann Orientierung geben, ohne einen Weg zu wählen. Niemand kann einen vertrauensvollen Rahmen für ein Team schaffen, ohne sich für oder gegen etwas zu entscheiden. Keine Innovation kann geboren werden, wenn man nicht ganz bewusst auf eine Karte setzt.



Klaus Eidenschink

ist Diplom-Theologe, Executive Coach und Organisationsberater. Leiter von Hephaistos, Coaching-Zentrum München, und Geschäftsführer von Eidenschink & Partner. Sein aktuelles Buch: „Entscheidungen ohne Grund. Organisationen verstehen und beraten“ (2021).

Wenn diese Moden aber von Saison zu Saison wechseln, ist die Frage: Was bleibt? Was ist die wichtigste Funktion von Führung? Nicht nur unsere Antwort lautet: Entscheidungen treffen bzw. Entscheidungen herbeiführen. Wobei diese nie ganz glatt aufgehen und die Suche nach der bestmöglichen Entscheidung vergeblich ist. Das ist keine Einladung zum Fatalismus, sondern zeigt vielmehr einen Weg, wie man auch mit schwierigen Entscheidungen umgehen kann, damit ihre Umsetzungswahrscheinlichkeit steigt.

Die Funktion von Management ist also, Entscheidungen herbeizuführen, die den Fortbestand des Unternehmens sichern und dieses weiter erfolgreich machen. Das war so und wird so bleiben, wenn sich auch die Wege der Entscheidungsfindung und die Legitimation von Entscheidungen verändern mögen. In einer Welt, in der es für jede Frage meistens mehr als eine richtige Antwort gibt, steigt der Entscheidungsbedarf und damit der Druck auf die Entscheiderinnen und Entscheider.

Wirft man einen Blick auf Management-Development-Programme, so fällt etwas auf: Der Umgang mit Entscheidungen und das Treffen von Entscheidungen wird dort meist wenig beleuchtet. Wenn es thematisiert wird, dann eher auf einer Tool-Ebene. Da mögen hilfreiche Tipps dabei sein. Aber die Führungskräfte wissen aus eigener Erfahrung viel mehr über Paradoxien und Dilemmata von Entscheidungen, als in diesen Tools abgebildet wird. Was fehlt, ist also ein tieferes Verständnis der Gründe von Entscheidungsproblematiken.

Der Umgang mit den verworfenen Alternativen

Pro Tag treffen wir bis zu 20.000 Entscheidungen. Diese reichen von den fünf Minuten, die man morgens noch länger liegen bleibt, bis zu hoch strategischen Entscheidungen als Vorstand eines Unternehmens. Der Großteil dieser Entscheidungen läuft unterbewusst und intuitiv ab, einige davon sind seit Monaten aufwendig vorbereitet worden und müssen nun entschieden werden.

„

Jede Entscheidung vernichtet eine attraktive Alternative. Daher müssen die Gründe offen kommuniziert werden.

“

Alle diese Entscheidungen haben etwas gemeinsam. Um etwas entscheiden zu können, braucht es Alternativen. Klingt

banal? Ist aber folgenreich, denn diese Alternativen beeinflussen die Entscheidung maßgeblich. Diese Alternativen müssen zudem nahezu gleich attraktiv sein, sodass sich grundsätzlich jede Option als richtige Antwort anbietet. Sonst gäbe es nicht wirklich etwas zu entscheiden. Sobald dann aber die Entscheidung getroffen ist, muss die verworfene Alternative als ungeeignet deklariert werden, sonst hätte man sich ja auch für diese entscheiden können. Jede Entscheidung vernichtet also eine attraktive Alternative zugunsten der Möglichkeit, die realisiert wird. Im Umgang mit der verworfenen Alternative und der entsprechenden Kommunikation dazu liegt ein wesentlicher Hebel für die erfolgreiche Implementierung der gewählten Alternative.

Ein Beispiel

Ein globaler Mischkonzern beschäftigte sich monatelang mit der Frage, ob aus Kostengründen Teile der Fertigung nach Asien verlegt werden sollten oder diese in Deutschland bleiben, da durch die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung mittelfristig auch hierzulande ähnliche Kosten zu realisieren wären. Dazu wurde hinter verschlossenen Türen debattiert und die Entscheidung für eine Verlagerung getroffen. Gemäß dem kleinen Einmaleins des Changemanagements hatte man sich nun eine „compelling story“ überlegt und mit hohem Aufwand ein Townhall Meeting organisiert. Anspruchsvoll inszeniert und multimedial unterstützt, versuchte man die

Belegschaft von den Vorteilen der getroffenen Entscheidung zu überzeugen, Verständnis zu wecken und ihnen wahrheitsgemäß zu versichern, dass sie zum Großteil auch weiterhin für andere Aufgaben gebraucht werden würden.

Dennoch blieb während und noch lange nach der Veranstaltung die Stimmung sehr verhalten. Das lag weniger daran, dass man die getroffene Entscheidung nicht nachvollziehen konnte, sondern vielmehr am Umgang mit der verworfenen Alternative. Die wurde nahezu tabuisiert, nur noch am Rande erwähnt und der Beschluss wurde als „alternativlos“ dargestellt – was per se unmöglich ist, denn sonst gäbe es nichts zu wählen. Im Flurfunk war die ausgeschlossene Alternative aber noch lange nicht gelöscht und hielt sich. Dies wiederum band viel Umsetzungszeit und erzeugte einen sehr hohen Gesprächsbedarf auf Teamebene.

Zwischenfazit

- Entscheidungen sind nie alternativlos. Jede Entscheidung braucht Alternativen, damit überhaupt eine Wahl existiert.
- Bei wichtigen Entscheidungen ist es elementar, den Alternativenraum erst zu erweitern, denn die zur Wahl stehenden Alternativen bestimmen die Entscheidung.
- Nach einer getroffenen Entscheidung sollten die verworfenen Alternativen nie tabuisiert oder ausgeblendet wer-

”

Entscheiden ist ein sozialer Prozess. Die zur Auswahl gestellten Alternativen bestimmen letztlich die Entscheidung.

“

den. Gerade um Klarheit zu erzielen und die Umsetzungsbereitschaft zu erhöhen, sollten die Dilemmata, die der Entscheidung zugrunde lagen, transparent gemacht werden. Mitarbeitende halten das besser aus als eine Seligsprechung der gewählten Alternative.

Organisationen bestehen aus Kommunikation über Entscheidungen

Das Beispiel verdeutlicht nicht nur, wie wichtig eine achtsame Kommunikation bezüglich der verworfenen Alternativen einer Entscheidung ist, sondern auch, aus was Organisationen eigentlich bestehen. Denn Unternehmen sind soziale Systeme. Sie bestehen im Wesentlichen aus der Kommunikation über Entscheidungen. Unternehmen führen unabhängig von den Motiven der Mitarbeitenden ein Eigenleben: Es müssen ununterbrochen Entscheidungen getroffen, kommuniziert und stabilisiert werden.

Entscheidungen in Unternehmen sind kommunikative Vorgänge, kein Vorgang im Kopf eines Individuums. Daher können Führungskräfte zwar ganz allein eine Alternative wählen – aber sowohl das, was ihnen überhaupt zur Entschei-

dung vorgelegt wird, welche Alternativen ins Rennen geschickt und welche von vornherein getilgt werden, als auch die Art der Umsetzung entzieht sich ihrer direkten Kontrolle. Zusätzlich ist ihre Handlungsfähigkeit stets davon abhängig, wie ihre Mitteilungen von anderen verstanden und aufgenommen werden. Damit ist Entscheiden ein kommunikativer Akt.

Dieses Verständnis hat große Auswirkung auf die oft gerühmte Entscheidungskompetenz von Führungskräften. Wie kann es um diese bestellt sein, wenn Entscheiden ein sozialer Prozess ist und die Entscheidung letztlich durch die zur Auswahl gestellten Alternativen bestimmt wird, also letztlich die Entscheidung entscheidet?

Ein zeitgemäßes Verständnis von Entscheidungskompetenz beinhaltet drei Dimensionen:

1. Umgang mit Nichtwissen
2. Umgang mit Konflikten
3. ein erweitertes Verständnis von Zeit

Nichtwissen als Basis von Entscheidungen

Eine Sackgasse ist der Wunsch, jede mit einer Entscheidung einhergehende

Unsicherheit über zusätzliches Wissen zu tilgen. Ganze Heerscharen an Mitarbeitenden und externen Beratungen werden mit Recherchen beauftragt, um zusätzliche Informationen einzuholen. Dem liegt die Hoffnung zugrunde, dass irgendwann eine Entscheidung getroffen werden kann, die auf eindeutigen und objektiven Kriterien beruht und vor jeder Kritik gefeit ist. Dieser Wunsch ist zunächst nachvollziehbar, schließlich werden Führungskräfte für die positiven und negativen Folgen ihrer Entscheidung verantwortlich gemacht. Doch dieser Wunsch ist aus zwei Gründen unerfüllbar:

Zum einen wird nie der Zeitpunkt erreicht sein, an dem man alle für eine eindeutige Wahl hinreichenden Informationen gesammelt hat. Denn mit dem Wissen nimmt ebenso das Nichtwissen zu. Selbst wenn es diesen Zeitpunkt gäbe, ist das nicht mehr der gleiche Zeitpunkt, zu dem die Entscheidung anstand. Die Erde dreht sich weiter und mit ihr das Wirtschaftsleben.

Zum zweiten unterscheiden sich Entscheidungen von Berechnungen dadurch, dass sie gangbare Alternativen haben und erst die Zukunft zeigen kann, wie die Folgen sind. Und auch dann weiß man nicht, wie sich das Unternehmen entwickelt hätte, wenn man einen anderen Weg eingeschlagen hätte.

Es bleibt festzuhalten: Entscheidungen gehen immer mit Nichtwissen einher. Nie ist der Moment der Eindeutigkeit gegeben. Entscheidungen sind notwendigerweise ein Wagnis.



Konfliktkompetenz in Entscheidungsprozessen

Dadurch, dass Unternehmen dauernd Entscheidungen treffen müssen, kultivieren sie Konflikte. Jede gewählte Alternative vernichtet eine andere attraktive Option. Allein damit ist schon genug Konfliktpotenzial gegeben. Derzeit kann man viele Versuche beobachten, dieses Konfliktpotenzial zu meiden, indem man einen gemeinsamen Purpose definiert, der die Aktivitäten im Unternehmen harmonisieren und somit Konflikte reduzieren soll. Ähnliche Hoffnungen wurden früher mit Leitbildern oder Visionsinitiativen verbunden.

In einer Welt, in der die Anzahl der Möglichkeiten steigt und es kein eindeutiges Richtig oder Falsch mehr gibt – weil wir keine von allen anerkannte Instanz haben, die das eindeutig bewerten könnte –, ist der Zweck solcher Ideen nachvollziehbar und kann Orientierung bieten. Die Vorstellung, dass dadurch allerdings Konflikte reduziert werden könnten, ist sowohl unrealistisch als auch unproduktiv. Der Konflikt, also die Unmöglichkeit, widersprüchliche Interessen gleichzeitig zu realisieren, ist nicht Zeichen eines Problems im Unternehmen, sondern Zeichen für dessen Vitalität. Gäbe es in einer Firma keine Konflikte, wäre dies viel bedrohlicher und würde auf eine

ernste Lage hinweisen. Auch wenn ein Unternehmen sich auf ein Ziel hin ausrichten will, gibt es in den jeweiligen Abteilungen andere Zielsetzungen, andere Zeithorizonte und andere Schwerpunktsetzungen.

Wenn etwa der Vertrieb mit der Produktion kein Problem hat, dann läuft etwas schief. Typische Themen solcher Konflikte sind Absatzzahlen, Qualität der Produkte, Lieferzeiten, Margen. Nicht der strukturelle Konflikt ist das Problem, sondern die Form des Umgangs damit. Werden diese Konflikte personalisiert? Werden sie versucht zu tabuisieren? Gibt es ein Verständnis

dafür, dass der Konflikt ein Zeichen der Vitalität des Unternehmens ist? Gibt es eine passende Kultur und geeignete Foren, um die Konflikte fruchtbar zu thematisieren?

Neben diesen internen Konfliktpotenzialen gibt es eine Reihe externer Konfliktpotenziale. Jedes Unternehmen schafft Stabilität durch ein Geflecht von an sich höchst unwahrscheinlichen organisationalen Leistungen, die einander bedingen. Unternehmen müssen mit vielen Funktionssystemen der Gesellschaft (Politik, Wirtschaft, Recht, Medien, Erziehung, Wissenschaft) interagieren und auch noch mit den unterschiedlichsten Interessen und Bedürfnissen ihrer Leute klarkommen. Daraus wird deutlich, dass keine Entscheidung allen Gruppen gerecht werden kann und für alle nur Gutes erzeugen wird. Ein Verständnis unterschiedlicher Interessen, das Abwägen, welche Vorstellungen man wie berücksichtigen kann, und der Umgang mit den vorhersehbaren, aus der Entscheidung resultierenden Konflikten sind für die Entscheidungskompetenz zentral.

Zeit als Entscheidungsgrundlage

Unser herkömmliches Verständnis von Zeit ist ein lineares. Es gibt die Vergangenheit, die ist vorbei, dann die Gegenwart, also jetzt, und die Zukunft, die immer Zukunft bleibt. So wurde uns Zeit in der Schule vermittelt. Einzige Ausnahme: Bei den ersten Gehversuchen im Englischen wurde man mit einem Present Perfect konfrontiert, das Handlung

gen beschreibt, die in der Vergangenheit begonnen haben und in der Gegenwart andauern.

Solche Verläufe lassen sich auch in Unternehmen beobachten. Viele Ereignisse, die in der Vergangenheit stattfanden, reichen in ihrer Wirkung bis in die Gegenwart. Geschichten über die Gründung, alte Erfolge, frühere Niederlagen, einstige Fehleinschätzungen und vieles mehr bestimmen bis heute noch das Denken in Unternehmen mit. Damit fließen sie auch in gegenwärtige Entscheidungen ein. Wie oft hat man in Board-Meetings erlebt, dass die zu entscheidende Frage vollkommen anders bewertet wird, abhängig davon, auf welche vermeintlich vergangenen Ereignisse und Strategien die Beteiligten sich beziehen? Es wird deutlich, dass es sich dabei nicht um Vergangenheit handelt. Denn nur wenn etwas wirklich vergangen ist, ist es Vergangenheit.

Gleiches gilt für die Zukunft, die insbesondere für die Strategieentwicklung relevant ist. Wir haben oft erlebt, dass eine Einigung auf eine gemeinsame Strategie schwerfiel, weil der Schritt verpasst wurde, sich eine gemeinsame Zukunft festzuschreiben. Wenn es eine unbegrenzte Zahl möglicher Zukünfte gibt, ist dieser Schritt aber unerlässlich – im Bewusstsein, dass diese Festlegung nur eine Annahme ist und daher auch falsch sein kann.

Ein weiteres Beispiel

In einem Unternehmen wurde diese Erkenntnis berücksichtigt und daher die Belegschaft über interne Social-Media-

Kanäle an der Auswahl verschiedener Zukunftsszenarien beteiligt. Erst als ein gemeinsames Bild einer zukünftigen Welt gefunden wurde, machte sich das Topmanagement daran und überlegte, mit welcher Strategie das eigene Unternehmen in einer solchen Welt Erfolg haben kann. Die Umsetzung der gewählten Strategie war und ist dennoch anspruchsvoll. Aber es gab weniger Enttäuschung oder Verwunderung darüber, wie das Topmanagement denn auf eine solche Strategie kommen kann.

Bei Entscheidungsprozessen ist es zentral herauszufinden: Auf welche Vorstellungen aus der Vergangenheit oder in der Zukunft bezieht sich jemand, um seine Position zu untermauern? Dem wird oft zu wenig Bedeutung geschenkt. Dann arbeitet man sich vordergründig an Details einer Strategie ab, anstatt die zugrunde liegenden Referenzpunkte in der Zeit offenzulegen. Zeit, die sich doch so schön in Stunden, Minuten und Sekunden messen lässt, ist letztlich etwas sehr Subjektives.

Vier wichtige Kompetenzen

Die Entscheidungskompetenz von Führungskräften ist weit mehr, als zwischen verschiedenen Alternativen zu wählen. Die gesamte Klaviatur an Management-skills und persönlichen Fähigkeiten ist erforderlich, um Entscheidungsprozesse wirkungsvoll zu gestalten. Wer nun als Führungskraft darüber nachdenkt, wie diese Kompetenz erhöht werden kann, sollte vier Punkte selbstkritisch reflektieren.

Selbstwertstabilität: Entscheidungen sind eine Wahl, deren Ausgang keiner im Moment der Entscheidung kennt. Es mag Grandioses daraus entstehen oder eben nicht. Wer als Führungskraft den Selbstwert in erster Linie an berufliche Erfolge koppelt, wer also unbedingt diejenige Person sein will, die die richtige Entscheidung getroffen hat, wird sich schwertun. Die Gefahr ist dann groß, andere mundtot machen zu wollen oder die potenziellen Nachteile einer Entscheidung zu verschweigen. Gute Entscheidungsprozesse erfordern eine bestimmte Geisteshaltung in der Organisation: Das Topmanagement sollte frei von Selbstgefälligkeit und Kränkbarkeit sein, ja sogar eine gewisse Freude an Kritik haben.

Betroffenheitsfähigkeit: Es ist unmöglich, dass eine Entscheidung allen Beteiligten nur Vorteile bringt und ihren jeweiligen Interessen dient. Wenn alle sich also durchsetzen wollen, wo sind dann die zu finden, die klug nachgeben? Wenn Andere-überzeugen-Wollen der Hauptmodus einer Organisation ist, wo lernt man das Sich-überzeugen-Lassen? Ebenso wie das kraftvolle Eintreten für die eigenen Interessen ist das Zurückstecken eine wichtige Managementkompetenz.

Dialogfähigkeit: Wie kompetent sind die jeweils Entscheidenden im Umgang mit den unerwünschten Folgen, die ihre Beschlüsse für andere haben? Wo und wie wird Dialog und Einfluss gesucht? Wo versucht man, statt anderen etwas „zu verkaufen“ und die Belegschaft zu infantilisieren, erwachsenen Menschen auf Augenhöhe mitzuteilen, welche

Vor- und eben auch Nachteile mit der getroffenen Entscheidung einhergehen werden?

Demut: Bei Krisen brauchen Organisationen schnelle Kommunikationsprozesse, die auch Hierarchien übergehen und auflösen können. Bin ich eine Führungskraft, die das tolerieren kann, ohne gleich beleidigt zu sein? Zukunftsfähigkeit ist eng an Demut und das Loslassenkönnen bestehender Zuständigkeiten gekoppelt.

Am Ende stehen eine gute und eine schlechte Nachricht. Zuerst die gute:

Führungskräften, die an diesen Kompetenzen arbeiten wollen, sei gesagt, dass diese erlernbar sind. Die schlechte Nachricht: Diese Kompetenzen kann man nicht einfach dazukaufen oder auswendig erlernen, sondern es bedarf einer tiefen Auseinandersetzung mit der eigenen Person. Es braucht eine innere Haltung. Die potenziellen Vorteile sind groß, weil sie einen freieren Umgang mit der eigenen Rolle als Führungskraft ermöglichen, was einem selbst und in der Regel auch dem Unternehmen dient. Aber es bedarf Willen und Ausdauer bis dorthin. Will man das? Diese Frage verlangt eine Entscheidung.

