

## Die entscheidenden Entscheidungen

**Solange in Organisationen entschieden wird, existieren sie. Gute Entscheidungen sichern das Überleben von Organisationen und sind die Basis für den Erfolg.**

**Umso erstaunlicher ist es, wie wenig Energie Unternehmen darauf verwenden, Entscheidungen über die Art des Entscheidens zu fällen.**

### Hintergründe schlechter (und guter) Entscheidungen

Meist wird in Stellenprofilen (nur) festgelegt, wer was entscheiden darf (Wertgrenzen, Personalvollmacht, Prokura etc.).

Das Verfahren, das für die Entscheidungsfindung genutzt wird, ist oft von den Vorlieben der Stelleninhaber abhängig. Sie reichen von Entscheidungen nach Gutsherrenart über zwanghafte (Mitarbeiter-)Beteiligung, der (Rück-)Delegation der Entscheidung (z.B. an Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen oder Berater) bis zur konsequenten Nichtentscheidung. Die - meist unbewusst - genutzten Verfahren basieren auf Intuition, persönlicher Risikofreude oder -aversion, Bedürfnissen oder Werten, individuellen Erfahrungen oder Vorlieben, politischen Einschätzungen, Karriereambitionen, sozialen Erwägungen, Verpflichtungsgefühlen gegenüber Netzwerken etc.

Erfahrungsgemäß ist die Variationsbreite der von einer Person oder einer Gruppe eingesetzten Entscheidungsverfahren zudem recht eng. Das Entscheidungsergebnis muss deshalb nicht unbrauchbar sein, ist aber eher assoziativ und unsystematisch

zustande gekommen. Dies erhöht nicht zwangsläufig die Güte.

Bewerten relevante Stakeholder die Konsequenzen einer Entscheidung negativ, so wird für gewöhnlich der verantwortliche Stelleninhaber hinterfragt:

- Wie konnte er nur so entscheiden?
- Wie konnte er auf Basis der vorliegenden Informationen zu dieser Entscheidung kommen?
- Welche Informationen hätten zur Verfügung gestanden und warum hat er diese nicht eingeholt und genutzt?

Fehlentscheidungen fallen also auf den Entscheider zurück und stellen das Vertrauen in seine künftigen Entscheidungen in Frage.

Die genutzten Entscheidungsverfahren werden dagegen selten zum Gegenstand der Reflexion: *Inwieweit war das Verfahren geeignet, eine brauchbare Entscheidung zu generieren?*

Denn wenn sich bestimmte Entscheidungen immer wieder als „unbrauchbar“ erweisen, kann dies auch an einem ungeeigneten Entscheidungsverfahren liegen.

Wobei wir den Begriff „brauchbar“ bewusst gewählt haben. Denn Entscheidungen treffen Festlegungen für eine unbekannt Zukunft auf Basis mehr oder weniger bewusst ausgewählter Informationen, die sich zwangsläufig auf die Vergangenheit beziehen. Die Zukunft ist dann zwar verplant, bleibt aber weiterhin unbekannt. Vor diesem Hintergrund optimale Entscheidungen anzustreben, halten wir für mutig bis wahn-sinnig.

Schauen wir uns dieses „brauchbar“ genauer an: Was soll eine Entscheidung leisten? Versuchen wir den Nebel etwas zu verscheuchen.

## Was müssen Entscheidungen leisten?

Die Leistung einer Entscheidung kann an unterschiedlichsten Dimensionen gemessen werden. In Anlehnung an Niklas Luhmann können wir *sachliche, soziale und zeitliche Aspekte* von Entscheidungen unterscheiden.

### Sachliche Entscheidungsdimension

Von Entscheidungen erhoffen wir uns, dass sie der Sache möglichst gut dienen (**Sachdienlichkeit**). Das heißt, dass möglichst viele erwünschte und möglichst wenige unerwünschte Folgen hervorgerufen werden. Die *Kernfragen* sind: Auf welchem Weg und mit wie viel Aufwand generieren wir eine möglichst belastbare Entscheidungsgrundlage? Was ist, unter Berücksichtigung der verfügbaren Daten, vermutlich die Entscheidung, die das angestrebte Sachziel am besten erfüllt?

Neben der Sachdienlichkeit kann es sinnvoll sein, die **Tragweite** der Entscheidung im Auge zu behalten. In diesem Kriterium verbirgt sich der vermutete Auswirkungsumfang einer Entscheidung. Die *Kernfragen* sind: Was passiert, wenn keine Entscheidung getroffen wird? Was ändert sich, wenn eine Entscheidung getroffen wird? Inwieweit ist die Entscheidung wichtig für das Überleben / den Erfolg?

Im Zeichen abnehmender Berechenbarkeit der Umwelt sind Entscheidungen gefragt, die lernfähig, d.h. leicht revidierbar, fort-schreibend konkretisierbar oder flexibel adaptierbar sind (**Lernfähigkeit**). Die *Kernfragen* sind: Welche Entscheidungen können wir auch später noch treffen oder konkretisieren? Welche Entscheidungen wären flexibel, d.h. ohne allzu große Kosten

revidierbar? Wie können wir uns für die Zukunft möglichst viele Optionen offenlassen, ohne Handlungsfähigkeit zu verlieren?

### Soziale Entscheidungsdimension

Entscheidungen sollen Betroffenen eine Orientierung für ihr Handeln geben (**Handlungsleitung**).

Die *Kernfragen* zu diesem Aspekt lauten: Welche Entscheidungen müssen wir treffen, damit das Handeln der Mitarbeiter so ausgerichtet wird, wie wir es uns wünschen? Wir können wir diesem Handeln durch unsere Entscheidungen Legitimation verleihen? Wird durch die Entscheidung hinreichend klar, was zu tun ist?

In der Regel sind es Menschen, die Entscheidungen umsetzen sollen. Das Problem ist: Man kann auch immer anders handeln, als es entschieden wurde – gerade angesichts unterschiedlicher Sichtweisen und Interessen ist die Gefahr groß, dass Entscheidungen nach *gusto* „umgedeutet“, ignoriert oder ausgesessen werden. Entscheidungen müssen sich vor diesem Hintergrund an ihrer **sozialen Akzeptanz** (vermuteter Widerstand) messen lassen.

*Kernfragen* sind: Welche Interessen müssen bei der Entscheidung berücksichtigt werden? Wer ist betroffen und wird mit der Entscheidung leben müssen? Wer muss überzeugt werden, um Widerstand zu vermeiden?

Entscheidungen können auch dazu dienen, symbolträchtig in eine neue (oder die bestehende) Richtung zu weisen, um so einen Kontrast zum Bestehenden (oder zum Neuen) zu setzen (**Symbolkraft**). *Kernfrage* ist: Schafft die Entscheidung die erforderliche Aufmerksamkeit und setzt sie die gewünschte Botschaft?

### Zeitliche Entscheidungsdimension

Nichtentscheidungen können (zeitnah) gravierende Konsequenzen nach sich ziehen. Umgekehrt gilt, dass der

Handlungsspielraum unnötig eingeschränkt wird, wenn zeitunkritische Entscheidungen vorschnell getroffen werden. Beide Aspekte verdeutlichen, dass bei der Wahl des Entscheidungsverfahrens die zeitliche Dimension eine Rolle spielen kann (**Zeitadäquanz**). Die *Kernfragen* sind: Gibt es eine Notwendigkeit, die Entscheidung zeitnah zu treffen? Wie zeitkritisch ist die Entscheidung, bis die Nichtentscheidung (vermutlich) eine negative Folgenbilanz gegenüber einer Entscheidung hervorruft? Wie viel Zeit darf, kann oder sollte unser Entscheidungsverfahren in Anspruch nehmen?

### Bezug der drei Leistungsdimensionen zueinander

Die beschriebenen drei Dimensionen stehen in der Entscheidungspraxis von Organisationen normalerweise zumindest partiell im Widerspruch zueinander:

- Wenn in einer Krisensituation die Liquidität des Unternehmens akut bedroht ist, muss über Abhilfeoptionen schnell entschieden werden, um überhaupt

überlebens- oder zumindest handlungsfähig zu bleiben. Dass dabei in der Kürze der Zeit nicht immer die sachlich bestmögliche Lösung gefunden werden kann, liegt auf der Hand. Auch die soziale Akzeptanz ist in aller Regel zweitrangig, wenn man von relevanten Anteilseignern absieht.

- Dagegen sollten grundlegende und komplexe strategische Weichenstellungen gut bedacht sein und auf breite Akzeptanz stoßen. Beides gelingt in aller Regel nur, wenn dem Entscheidungsprozess ausreichend Zeit eingeräumt wird.

Auch wenn nicht alle drei Dimensionen gleichzeitig optimiert werden können, halten wir dieses Raster für ein hilfreiches Orientierungsmodell. Einerseits kann man das angedachte Entscheidungsverfahren an dem Raster reiben und schauen, inwieweit es geeignet ist, zu einer brauchbaren Entscheidung zu führen. Andererseits kann man Dritten daran erklären, wie man zu seinem Entscheidungsverfahren gekommen ist.



Abbildung: Dreidimensionales Leistungsraster von Entscheidungen

## Ausblick

Kommen wir zurück auf unsere Ausgangsüberlegungen. Wer in seiner Organisation überlebens- und erfolgsrelevante Entscheidungen dem Zufall überlässt, handelt im besten Falle mutig, oft jedoch (grob) fahrlässig. Dabei gilt es, drei Entscheidungs-Dimensionen im Auge zu behalten: die sachliche, die soziale und die zeitliche Dimension.

Die entscheidenden Entscheidungen liefern Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Entscheidungen sichern das Überleben / den Erfolg unserer Organisation?
- Welche dieser Entscheidungen trifft wer mit wem und welche Verfahren bilden die sachlichen, sozialen und zeitlichen Anforderungen am besten ab?
- Wann und wie wird überprüft, ob das Entscheidungssystem noch adäquat ist?

Was für die großen überlebensrelevanten Fragen auf Organisationsebene gilt, ist auch für einzelne Organisationseinheiten hilfreich:

- Wie kann ich als Führungskraft bei den entscheidenden Entscheidungen die Entscheidungsleistung in meinem Verantwortungsbereich erhöhen?
- Wie kann ich situativ die Dimensionen sachlich, sozial und zeitlich im Auge behalten?

Zusätzliche Relevanz erhält das Thema „Entscheidungsverfahren“ aufgrund *zunehmend notwendiger lateraler Kooperationsbeziehungen* in (und zwischen) Organisationen. Denn: „je vielfältiger das Umfeld von Organisationen, je schneller die Veränderungen von Märkten, Wissensbeständen und politischen Rahmenbedingungen, desto

stärker müssen Organisationen sich dezentralisieren [...]“<sup>1</sup>. Entsprechend geringer werden die hierarchischen Einwirkungsmöglichkeiten.

Eine kritische Auseinandersetzung mit dem etablierten<sup>2</sup> **organisatorischen Entscheidungssystem** (= die entscheidenden Entscheidungen) trägt dazu bei, die Entscheidungsqualität und damit die Überlebens-/Erfolgsfähigkeit der Organisation zu erhöhen.

## Autoren



**Raimund Gebhardt**  
Dipl.-Kfm.  
Geschäftsführender  
Inhaber von Profil-  
Concept



**Priv. Doz. Dr. Falko  
von Ameln**  
Dipl. Psych.  
Senior-Berater bei  
Profil-Concept

<sup>1</sup> S. Kühl (2004): Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretische fundierte Handreichung. S. 15f.

<sup>2</sup> Etabliert verwenden wir im Sinne von Gewohntem oder Mustern, die sich mehr oder weniger bewusst ausgeprägt haben.