



## Projekterfahrungen

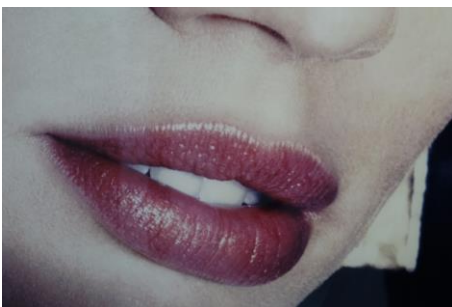
### Die Entscheidung und ihre verführerischen Schwestern

Ganz am Anfang waren Entscheidung und Umsetzung noch einfach.

Am ersten Tag erschuf Gott das Licht, den Tag und die Nacht. Niemanden musste er dafür fragen. Dann das Himmelsgewölbe. Dann Land, Meer und Pflanzen. Dann die Sonne und andere Gestirne. Dann die Tiere im Meer, in der Luft und auf dem Land. Noch immer musste er keinen fragen. Am sechsten Tag erschuf er die Menschen. Damit fingen die Probleme an. Gott wusste das und erbat sich deshalb für Tag sieben eine Pause.

Das allererste Entscheidungsproblem spielte unter dem Baum der Erkenntnis, mit drei Akteuren: Adam („Apfel nicht essen!“), Eva („warum denn nicht?“) und der Schlange („aber los jetzt!“). Nun versteige ich mich nicht zur biblischen Behauptung, dass wir aus dem Paradies vertrieben wurden und unser ganzes Ungemach nur deshalb haben, weil Entscheidung Nummer Eins der Menschheit schlussendlich von einer Frau getroffen wurde. Wobei, das räume ich ein, die Schlange als Consultant eine unrühmliche Rolle spielte.

### Pro Atemzug bis zu fünf Entscheidungen

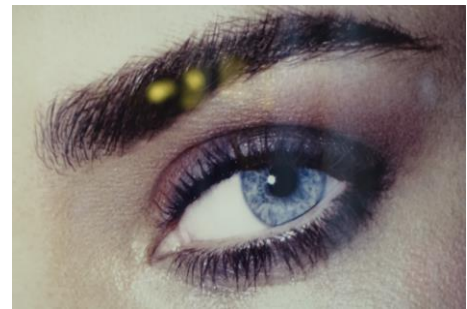


Wenn man sich für das Thema Entscheidung entscheidet, muss erst die Entscheidung her, was denn eine Entscheidung überhaupt ist. Bei der Definitionssuche habe ich gegen Alt (Brockhaus) und für Neu (Wikipedia) entschieden. Dort ist Entscheidung die „Wahl zwischen Alternativen oder zwischen mehreren unterschiedlichen Varianten von einem oder mehreren Entscheidungsträgern in Zusammenhang einer sofortigen oder späteren Umsetzung“.

Wenn Sie beim Lesen nun genau an dieser Stelle angelangt sind, haben Sie sich für meinen Newsletter entschieden (mit unmittelbarer Realisierung) und dagegen, Ihre höchst wertvolle Zeit mit anderen Dingen zu verdaddeln. Das ist eine sehr gute Entscheidung.



Neurologen und Psychologen schätzen, dass Menschen zwischen 20.000 und 100.000 Entscheidungen treffen, jeden Tag, meist ohne bewusste Abwägung in Millisekunden aus dem Bauch heraus. Da ist natürlich auch Kleinkram dabei wie etwa abends an der Bar die Entscheidung: „Soll ich in die Schale mit den leckeren Erdnüssen greifen?“ Wobei gerade solch vermeintlich leichten Entscheidungen höchst schwerwiegende Folgen haben können. Führungskräfte liegen wohl nahe oder über dem 100.000er-Wert, zumindest gefühlt. Zum Vergleich: Atemzüge sind es täglich rund 18.000. Kein Wunder dass manche Business-Entscheidung ziemlich atemlos wirkt. Kein Wunder auch, dass Nullfehlerdogmen in der Wirtschaft niemals Realität werden. Wer will bei so vielen Entscheidungen an jedem der 365 Tage eines Jahres stets alles richtig entscheiden? Man kann allenfalls die Fehlerquote seiner Entscheidungen reduzieren. Was bei einer Quote von unrealistisch kleinen 0,1 Prozent immer noch täglich 100 falsche Entscheidungen wären.



Als Berater berate ich Entscheider, die dann entscheiden und umsetzen sollen. Ach, wie einfach ist doch meine Beraterei. Um vieles einfacher jedenfalls als die Entscheiderei und hundertmal einfacher als die Umsetzerei. Oft habe ich in den letzten Monaten bei meinen Kunden etwas süffisant gefragt: „Wann ist bei Ihnen eine Entscheidung eigentlich eine Entscheidung?“ Die folgende Aufstellung zeigt einige verführerische Schwestern der Entscheidung und bietet Hilfen, deren Verlockungen standzuhalten.

### die **A**lternative

Sprachwissenschaftlich stammt der Begriff „ent-scheiden“ vom Ziehen einer Waffe aus der Scheide und damit der Wahl des Kampfes als Verhaltensoption. Mit jeder Entscheidung werden Gegenvorschläge ausgeschlossen und Weichenstellungen vorgenommen. Natürlich gibt es die beliebten Mittelwege, etwa den Kompromiss durch ausgehandelte Zugeständnisse, den kleinsten gemeinsamen Nenner oder die windigen Tauschgeschäfte („do ut des“). Solche Entscheidungen werden als lau, fahl, weich bezeichnet und sind es meist auch. In vielen Organisationen fühlt man sich hinsichtlich Entscheidungen wie auf einem orientalischen Basar. Selbstverständlich schätzen wir es hierzulande, dass bei Entscheidungen, anders als in Nordkorea, echte Alternativen möglich sind und selten etwas „alternativlos“ bleibt. In der Entscheidungstheorie nennt man dies „position issues“,



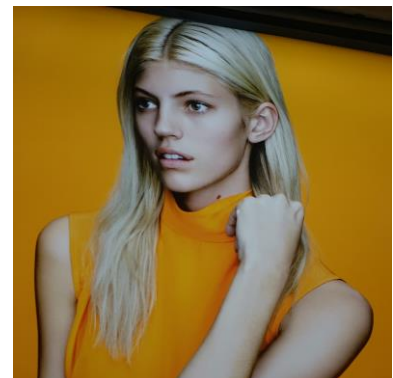
im Gegensatz zu meist unbestrittenen „valence issues“ wie etwa Frieden, Wohlstand, Gerechtigkeit. Auf Frieden als Ziel kann man sich leicht einigen, da stimmt hoffentlich sogar Kim Jong-un zu. Wie man dies aber erreicht und welche Wege beschritten werden, dazu müssen Entscheidungen her, linksrum oder rechtsrum und nicht „lechts“ oder „rinks“.

### die Antifon

Wikipedia weiter: „Eine rational begründete Entscheidung richtet sich nach bereits vorgängig abgesteckten Zielen oder vorhandenen Wertmaßstäben“. Hingegen ist die Antifon ein Wechselgesang, der mal so und mal so klingt, aber stets ziemlich schräg und schrill. Wer nicht weiß, was er will und worin ein Sinn des Ganzen liegt, tut sich mit Entscheidungen schwer. Deshalb lautet die klassische Frage: „Was genau sind Ihre Ziele?“ Erklärung Nummer Eins: „Es hängt davon ab, it depends, von den Umständen und ebenso von den Absichten“. Rumeiern vor, bei und nach der Entscheidung mag menschlich sein. Hilfreich ist es nicht, gerade weil jedem entschiedenen Menschen klar ist, dass er/sie in unserer multioptionalen Welt mit seiner/ihrer Entscheidung für etwas immer automatisch gegen etwas entscheidet. Ojemeine. Schon klar, dass ein solcher Verzicht schade ist und – in der ökonomischen Sprache – zu Opportunitätskosten führt. Für die man, weil es die eigene Entscheidung ist, niemand anders als sich selbst verantwortlich machen kann. Doppeltes Ojemeine. Saublöde bei einer Entscheidung sind ihre ebenfalls schönen und prinzipiell meist weiterhin möglichen Alternativen. Es heißt, moderne Zeiten seien durch die Verabschiedung des „entweder / oder“ mit seiner klaren Kante und eine Hinwendung zum beweglichen „sowohl / als auch“ geprägt. Mag schon sein, habe ich selbst oft erzählt. Das Resultat sind allerdings wabernde Entscheidungsräume, für die nach meinem Eindruck recht viele Führungskräfte und Mitarbeiter weder reif noch bereit sind. Zwitter wie „Glocalization“, als Kopplung von Globalisierung und Lokalität, oder „Matrixstruktur“, als Gleichstellung zweier organisatorischer Dimensionen, oder „Föderalismus“, als Auswuchtung von Zentralität und Dezentralität, erzeugen Haltlosigkeit, Verwirrung und eine ziemliche Unruhe.

### die Agilität

Agilität ist Modebegriff und Forderung im modernen Management, einfach zu verstehen, nicht ganz so einfach zu verwirklichen. Agilität steht für Beweglichkeit, Gewandtheit, Wendigkeit, unter Vernachlässigung von negativen





Charakteristika dieser „Traits“. Agilität bei Entscheidungen bedeutet die permanente Bereitschaft zur klugen Korrektur bisheriger Beschlüsse im Lichte neuer Erkenntnisse. Die Sollbruchstellen sind bereits eingebaut. Agilität bringt kurze Halbwertszeiten (sowie oftmals höchst vage Begründungen) und bietet daher wenig bis keine Konstanz. Das mag für einige Entscheidungsräume, so bei der IT-Entwicklung, sinnvoll sein; bei anderen eher nicht. Für mich wird eine Vorstands- oder Lenkungsausschuss-Entscheidung zunächst zum nicht-agilen

Übereinkommen, bis zur formellen Aufkündigung. Bei einer solchen Abmachung vertragen sich „alte“ kaufmännische Tugenden wie Berechenbarkeit, Vertrauensbasis, Handschlagqualität kaum mit einer volatilen Auslegung. Zumal die „agile people“ noch eine rare Spezies sind. Digitale Arbeit („4.0“) wird meistens noch von analogen Arbeitern („1.0“) erledigt, die für sich nach Klarheit, Wahrheit, Sicherheit suchen. Agilität überfordert viele Menschen. Denn sie hält soziale Gewissheit in zu kleiner Dosierung bereit. Viele sehen dies anders, denn Agilität wird mehr und mehr als Schlüsselkompetenz eingefordert. Weil Agilität momentan so schick ist, dient sie zudem als bequeme Ausrede für die Kurzlebigkeit vieler Entscheidungen und den Abschied von der langen Linie. Was, so das Kernargument, heute gar nicht mehr anders möglich sei. Eine solche Erklärung besitzt Charme, gewiss. Bei mir bleibt dennoch ein flaes Gefühl. Belastungen aus den Wirrnissen unserer Welt, deren VUCAbility („volatility, uncertainty, complexity, ambiguity“) können nicht komplett vom agilen System auf das „starke“ Individuum abgewälzt werden. Das reagiert auf seine/ihre ganz eigene, schwache Weise. Übrigens: Wird in der Erziehung, mit ihren vielen Entscheidungen, inzwischen nicht dringend von allzu großer Agilität abgeraten?

### die **Ausnahme**

Je umfassender eine Entscheidung wird, desto unwahrscheinlicher wird ihre Passung für alle Situationen und Eventualitäten, gerade in der historisch, kulturell, legal höchst diversen People-Welt. So wird die Entscheidung eines Kompetenzcenters im deutschen Headquarter für ein verpflichtendes Assessment Center bei Einstellungen in Mexiko auf Befremden stoßen oder wird durch Nepotismus konterkariert. Die meisten „immer, überall und für jeden“-Entscheidungen werden also Ausnahmen brauchen. Was an sich nicht schlimm ist, wenn zwei Dinge klargestellt sind: Wer darüber entscheidet, wann eine Ausnahme zulässig ist. Und zweitens, welche harten Kriterien bei einer Ausnahme anzulegen



sind (z.B. Nutzen deutlich höher, Kosten deutlich tiefer). Beides müsste zum wesentlichen Bestandteil von „breiten“ Entscheidungen werden. Zudem bräuchte es eine dritte automatische Regel, dass nämlich der Ausnahmen-Entscheider nicht über Sonderfälle zu seinen Gunsten entscheiden darf. Es gibt nämlich recht viele Vorstände und Geschäftsführer, die genau dies gerne tun und damit ihre eigenen Grundsatzentscheidungen hintertreiben, manchmal schon am Folgetag der Verabschiedung.

### die **Anomalie**



Zur Ausnahme ist sie ist der zweieiige Zwilling, mit dem schöneren Name. Im Leben hat sie es deshalb leichter. Denn bei ihr ist von vornherein klar, dass – als Abweichung vom Normalfall – bei der Entscheidung etwas Anderes her muss. Vorausgesetzt, die Entscheider bemerken, bestätigen und berücksichtigen den Unterschied zum Mainstream. Jedenfalls pocht die Anomalie

auf ihre Extrawurst, Sonderlocke, Speziallösung. In nicht wenigen Organisationen gewinnt man freilich den Eindruck, das ganze System bestehe aus Anomalien und „Normalität“ ist das eigentlich Besondere. Solche Firmen leisten sich Komplexitätskosten, etwa Hunderte von Betriebsvereinbarungen, Dutzende von Vergütungsprozessen, zahlreiche Standorte für prinzipiell ein und dasselbe. Ist nicht verboten, kann man machen, wird halt teuer und umständlich, für die Kunden, für die Eigentümer, für die Belegschaft. Anomalien behindern die Wettbewerbsfähigkeit. Sie sind aber ein Kennzeichen vieler der heutigen überkomplexen Organisationen.

### die **Autonomie**

Im Vatikan – mitten in Rom gelegen – gilt das päpstliche Recht. Fotos wie in diesem Artikel, alle sind in der italienischen Kapitale aufgenommen, wären dort nicht möglich. Ähnlich dem Vatikan gibt es in vielen Organisationen autonome und quasi-autonome Zonen, in denen eigene Gesetze gelten. Dafür gibt es viele Gründe: Besitzstand, Machtprotz, Eigensinn, Gewohnheit, meistens Egotrips. Die Reichweite vieler Entscheidungen bleibt dann begrenzt, oft reicht sie kaum über die Mauern der Firmenzentrale hinaus. Von Lateinamerika, Südostasien und selbst den europäischen Rändern aus betrachtet ist diese gaaanz weit weg. Das wussten schon die alten Römer und ließen sich in ihrem Reich Maßnahmen gegen die Zentrifugalkräfte einfallen. Zurück in die Gegenwart: Wenn etwa



Employer Branding in Brasilien umgesetzt wird, das Unternehmensleitbild beim Performance Management in Russland verpflichtend ist und für Indien die Arbeitnehmerrechte genauso gelten wie in Deutschland, dann ist weniger die Entscheidung an sich erfolgskritisch, sondern der konsequente Umsetzungsprozess. Ansonsten lächelt man an der Peripherie und in den Enklaven der Organisation.

### die **Accountability**

Zugegeben, das ist jetzt etwas geschludert, um wieder beim A-Wort zu landen. Eigentlich müsste hier Verantwortlichkeit stehen. Aber gerade bei der gibt es in Organisationen recht häufig Schludereien. Daher passt es wieder. Wenn Entscheider nicht finale Verantwortung für die Umsetzung tragen, etwa durch auslegungsfähige Governance, oder sich aus der Verbindlichkeit schleichen, etwa durch butterweiche Beschlussfassung und mehrdeutige Niederschrift. Das hat mit der Mehddornisierung der Wirtschaft zu tun. Unlängst hatte ich bei einem meiner Kunden den Begriff „organisierte Verantwortungslosigkeit“ angebracht. Der auf großes Gefallen stieß, als Begriff, da diese Taktik den genetischen Organisationscode einer kultivierten Drückebergerei treffend beschrieb. Entscheidung braucht Verantwortung durch einen (!) Verantwortlichen. Der damit ein Risiko nimmt. Davor scheuen sich viele Manager, weil sie bei Problemen nach der Entscheidung den systemischen Reflex „Schuldfrage“ fürchten: (Fehl)Entscheider = Buhmannrolle = Karriereaus. Deswegen züchten viele Entscheider eine Reihe von Bauernopfern, für den Fall der Fälle.



### die **Automatisme**

Mir geht es mit dem Euro so. Immer noch rechne ich viele Beträge in D-Mark um und bin über die gefühlte Inflation erschrocken. Referenzpunkte sind für mich der Preis einer Brezel beziehungsweise für eine Kugel Eis zu meiner Kinderzeit (beide einst zehn Pfennig = fünf Cent). Naja, das ist lange her, ich bin eben nicht mehr der Jüngste. Nicht nur der ältere Mensch gilt als Gewohnheitstier. Wenn dann Entscheidungen wirklich Veränderungen bringen, ist das anders machen wollen und anders machen können eine große Barriere bei der Implementierung. Die gewohnten und alleine schon deshalb geliebten Automatismen greifen weiter. Bei jeder Entscheidung müssen die klassischen Fragen gleich mit beantwortet werden: Warum? Warum gerade jetzt? Warum wird künftig vieles



besser? Warum lassen wir es nicht einfach so wie es ist? Die Qualität einer Entscheidung misst sich für die vielen Stakeholder und das breite Publikum an der Überzeugungskraft entsprechender Antworten. Ist diese hoch, sagen die meisten Menschen dem Bisherigen adieu. Natürlich wird für die gute Umsetzung einer guten Entscheidung noch weitaus mehr erforderlich: Die vielen kleinen und großen Rädchen im Change Management müssen ineinander greifen.

### die **Aussitzeritis**

Die Aussitzeritis oder auch „Lethargokratie“ ist keine Krankheit. Abwarten ist Lebenserfahrung und Führungstechnik, dass morgen schon wieder alles ganz anders sein kann. Weil sich die Erde und die Menschen auf ihr drehen. Warum also heute etwas entscheiden? Was schon einen Tag später völlig falsch wäre? Im Englischen gibt es dafür den Begriff „wait and see“, im Beckenbauerischen den Spruch „schau’n mer mal“. Weil „Management-by-Abwarten“ nicht weh tut und – zumindest im Hier und Jetzt – noch unschlimm bleibt. Die Ausübung von Macht zeigt sich oft durch gekonnte Nichtentscheidung, bei gleichzeitiger Absicherung der Machtposition. Ein von der Aussitzeritis geprägter Manager wird sich nicht zu einer klaren Entscheidung drängen lassen, die ja stets auch Festlegung samt Verlust von Spielräumen bedeuten würde. Gegen die Aussitzeritis ist kein Kraut gewachsen. Unter einem Aussitzer finden Entscheidungen nicht statt, oder sie sind mau, morsch, mutlos. Wer in einer solchen Situation Entscheidungen braucht, muss sich zuallererst gegen den Aussitzer entscheiden. Denn dieser bleibt meist so wie er ist. Aussitzeritis ist sein erlerntes Patentrezept. Dafür hat er sich vor langer Zeit entschieden.



### die **Absolutis**

Wieder keine Krankheit, aber eine Sucht. Entscheiden können heißt die Wahl zu haben, zwischen Partnern, zwischen Parteien, zwischen Pasta oder Pizza. Entscheiden dürfen bedeutet auf den flüchtigen Blick große Freiheit und die wiederum Glück, im Privaten, und Macht, im Professionellen. Jede Entscheidung ist ein Versuch zur individuellen beziehungsweise organisatorischen Optimierung des Daseins im pluralistischen Markt der Möglichkeiten. Was, keine Frage, eine große Errungenschaft unserer Zivilisation ist.



Ziemlich oft wird eine Entscheidung allerdings zur Qual der Wahl und zum Quälen der Wähler. Denn die Ergebnisse von Entscheidungen sollen optimal sein: „Das Beste oder nichts“, wie es bei den Daimlers heißt. Absolute Entscheidungen sind solche, die nicht mehr besser werden können. Die das Maximum zu einhundert Prozent herausholen, mindestens. Auf solche Perfektion kann man ewig warten und sie wird ewig teuer. Und „perfekt“ wird morgen meist anders verstanden als jetzt. Die Entscheidungstheorie hat deshalb statt dem „Maximizing“ das „Satisficing“ empfohlen, den Abschied vom Absoluten und die Befriedigung durch das bloß Gute. Was oftmals schwer genug umzusetzen ist.

### die **Ambidexterität**

Noch so ein flotter Begriff des Zeitgeists, bei dem sich meine Zunge stets verhakt. Aber es geht nicht um die Zunge, sondern um Hände, nämlich beide. Organisationale Ambidexterität bedeutet Beidhändigkeit, also Vereinigung von Widersprüchen, zum Beispiel gleichzeitige Effizienz (Kosten senken) und Flexibilität (Nutzen steigern). Wow, das wäre genial, dies könnte Entscheidungen fast schon überflüssig machen. Wenn in ambidexteren Organisationen ohnehin beides zusammen klappt, Effizienz und Flexibilität oder andere bisher unauflösliche Widersprüche. Beim durchschlagenen gordischen Knoten braucht es keine Entscheidungen mehr.



Und womöglich gar keine Entscheider? Weshalb das Management der Ambidexterität skeptisch begegnet. Sie bleibt nur so lange attraktiv, bis man selbst zum Decision-Maker geworden ist. Denn die Führungskraft als Manager definiert sich ganz wesentlich über ihren Einfluss auf das organisatorische Treiben. Was wäre das für eine Karrierewelt, die Entscheidern immer weniger Entscheidungen bietet?

### Fortsetzung folgt

Gleich geht's weiter, mit anderen verführerischen Schwestern der Entscheidung: die **Akzeptanz**, die **Ablehnung**, die **Ausrede**, die **Agitation**, die **Aggression**, die **Antihaltung**, die **Angst**, die **Apathie**, die **Ambivalenz**, die **Aporie**. Die Entscheidung gehört eben zu einer Großfamilie mit vielen Verführerinnen. □□□





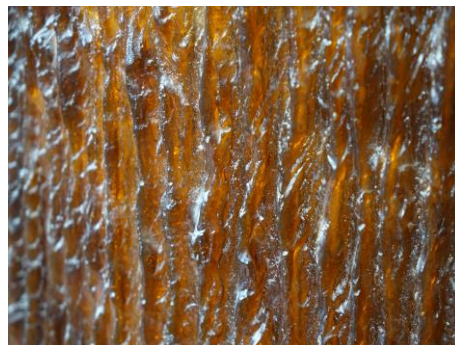
## Fortsetzung / Teil Zwei

### Entscheidungen besser entscheiden

Bisher ging es um elf Problemfelder von Business-Entscheidungen. Darauf gab es diverse Reaktionen. Zunächst also eine kleine Auswahl von Leserbriefen. So meinte J.S. aus H./L., man müsse unbedingt die **Arg-** und **Ahnungslosigkeit** ergänzen. Gerüchteweise hätte er gehört, dass es beide gar nicht so selten gäbe, andernorts. Lieber Herr S., dies gibt es hoffentlich auch in Ihrem Unternehmen. Ist nicht eine starke Prise Ignoranz die befreiende Bedingung jeder Entscheidung? Weil man – so das Sprichwort – nicht vorher, sondern erst hinterher schlauer ist. Im Grunde braucht jeder Entscheider die Ignoranz seiner Ignoranz. Sonst würde er nur zaudern, zögern, zagen.

Leserin J.D. aus K. brachte die **Abstumpfung** an. Ähnliches meinten R.H. aus S. mit mentaler **Absenz** und I.S. aus Z. mit letaler **Apathie**. „Oft kommen mir Entscheider so teilnahmslos, ermattet, träge vor, fast schon erloschen“, meinte sie. Stimmt, Gleichgültigkeit gibt es nicht nur in der **Agonie** französischer Nouvelle-Vague-Filme oder des italienischen Neorealismus, sondern auch im teutonischen Management des Hier & Jetzt.

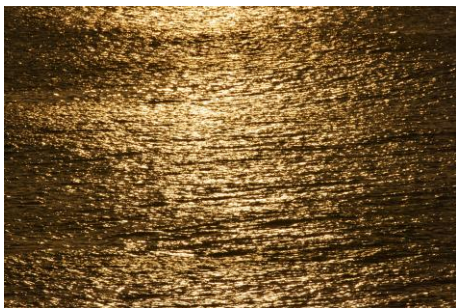
C.G. aus B. weist auf **Ambivalenz**, **Ambiguität** und – besonders folgenschwer – die **Aporie** hin. Herausforderungen wie Zerrissenheit, Mehrdeutigkeit oder gar Ausweglosigkeit und damit das faktische Unmöglichsein einer zu 100 Prozent richtigen Festlegung sind für Führungskräfte in der Tat eine Knacknuss. Ein guter Manager weiß meist (s)einen Aus- oder Umweg. Wer sucht, der findet. Wer entscheidet auch. Nun aber zu Teil Zwei der verführerischen Schwestern der Entscheidung.





## die **Ablehnung**

Ende der Diskussion! Jede Entscheidung ist mit dieser klaren Erwartung verbunden, meinen die Optimisten, oder stillen Hoffnung, glauben die Skeptiker. Basta, ab jetzt wird so gehandelt wie entschieden. Beispiel aus dem Alltag: Wenn ich als Erziehungsberechtigter und damit quasi aus dem Entscheidungsmonopol heraus zu meinem Sohn sage „Smartfon aus!“, legt er das Daddelding sofort beiseite und widmet sich mit Lust den schönen und wichtigen Dingen, etwa seinen Hausaufgaben. Falls dies bei Ihnen daheim anders ist, machen Sie etwas falsch. Ihre Entscheidung wird abgelehnt. In Organisationen läuft das ähnlich. Es gibt vortreffliche Gründe für eine Ablehnung und



zudem höchst geschickte Formen, diese nicht als solche wirken zu lassen. Unter intelligenten Menschen wäre „ich mag nicht“ viel zu plump. Mein Bub hatte es anfangs mit ausgefuchster **Ausrede** versucht („ich weiß nicht wie man das Fon ausschaltet“), dem abgeluchsten **Aufschub** („bitte, bitte, bitte, nur noch ganz kurz“) oder einer recht entwaffnenden **Ablenkung** („aber dein Gerät

bleibt an, wie ungerecht“). In unserer multioptionalen Welt ist die Ablehnung eine völlig normale Reaktion. Eine Entscheidung wird stets als Eingriff in die eigene Freiheit und einstige Großzügigkeit empfunden. Denken Sie etwa an Lebensstörungen wie Car Policy, Travel Guidelines und Compliance Rules. Ohne die potentielle Ablehnung und eventuelle Umgehung bräuchte es keine Entscheidung, denn alle würden es ohnehin wie gewollt machen. Jeder Entscheider muss sich vom **Allenverstandenwerden** und vom **Allengemochtwerden** verabschieden. Er muss sich zudem vor seiner Entscheidung im Klaren darüber sein, wie streng die Umsetzung sein wird und wann, wie, wo – und bei wem – eine **Aussetzung** der Entscheidung statthaft ist. Der Umgang mit stets möglicher Ablehnung gehört als Kernelement zu jeder Entscheidung: „kann“ – „soll“ – „muss“. Entscheidung bedeutet sollen, im Grunde sogar müssen.

## die **Akzeptanz**

Entscheidungen haben einen Radius, mal größer, mal kleiner, in dem sich die Betroffenen tummeln. Die – wie gerade dargelegt – nicht allesamt Befürworter sind. Und die es auch nicht hundertprozentig werden müssen, trotz derzeitiger Werbung für eine demokratische, partizipative, integrative Organisation. Die aus dem Change Management bekannte



Gleichung ist lediglich eine Fantasie: Betroffener = Beteiligter = Befürworter. Im Wirkungskreis stehen stets auch solche, die weiterhin sagen: „Mit mir nicht!“. Manche räuspern sich und fügen sich dann doch. Andere murmeln es nur und versuchen die Flucht jenseits des Horizonts einer Entscheidung. Dritte meinen es Ernst und machen aus ihrer Ablehnung keinen Hehl, lauthals mit viel Krach. Haben Sie in den letzten Jahren eine öffentliche bzw. organisatorische Entscheidung erlebt, in der sämtliche Betroffenen glücklich zugestimmt hatten? Schon das Wort „Betroffener“ mit seinen (laut Duden) Synonymen Benachteiligter und Leidtragender zeigen das Problem. Eine Entscheidung wird, kann und will es niemals jedem und jeder Recht machen. Natürlich müssen Beschlüsse sehr viel Sinn stiften und möglichst viele Vorteile sowie im Ideal wenig Nachteile aufweisen. Dies ist die eine Bedingung, um klare und feste Mehrheiten zu gewinnen. Die zweite und nicht weniger bedeutende sind politische, taktische, formelle Absicherungen. Um stabile Überzahl, die Schweizer haben dafür das schöne Wort „Haupttharst“, und niemals um alle geht es gerade in der „akzeptoiden“ Demokratie mit ihrem Diskussionsfanatismus. Die Alternative wäre Nordkorea mit absoluten, aber gewiss nicht haupttharstigen Zustimmungsqoten. Hiesige Firmen mit einer ähnlichen Kultur erzeugen allenfalls eine brüchige, bröckelige, baufällige Akzeptanz – oder den nächsten Skandal als Folge der Schweigespirale.

### die **Angst**

Das kennt jeder: Muffensausen. Was passiert eigentlich, wenn vor Beschlüssen die Muffen sausen? Laut Entscheidungstheorie überlegt man sich für diverse Szenarien die Eintrittswahrscheinlichkeit von Problemen sowie das mögliche Schadensausmaß. Was aber, gerade bei „high risk“, wegen vieler Fährnisse eine Unruhe und deshalb Angst erzeugt. Je nach persönlicher Risikoneigung lässt man es, früher oder später, oder macht es dann doch mit einer Augen-zu-und-durch-Mentalität. Ich finde, Angst ist bei Entscheidungen ein völlig normaler Ratgeber. Da sie im Grunde die Summe bisheriger Erfahrungen und den persönlichen Mumm ausdrückt. Nicht diffuse Angst oder gar konkrete Furcht wird zur Entscheidungsbremse, sondern die im Leben erlernte Bangigkeit, Beklemmung, Bedrücktheit. Daran muss man ansetzen, wenn man will. Andererseits würde ich mir bei manchem Manager mehr Respekt vor absehbaren Schwierigkeiten oder zumindest helle Vorsicht wünschen. Selbst wenn Malik





meint, die Entscheidung sei „the task which makes or breaks the manager“. Das Asynchrone ist, dies schreibt Malik natürlich nicht, dass der Ängstliche und Furchtsame beim Rückblick niemals wissen wird, ob sein Verzagen doch des Kleinmuts zu viel war. Nur die unängst-lichen Draufgänger erfahren im Scheitern, oft höchst schmerzhaft, wann sie etwas besser gelassen hätten. In der Öffentlichkeit sind deren Namen übrigens bekannter als die der Hasenfüße.

### die **A**gitation, die **A**ggression, die **A**ntihaltung

Diese weniger verführerischen als widerwärtigen Schwestern der Entscheidung sind Drillinge, die ihren Widerstand in unterschiedlicher Gestalt zum Ausdruck bringen: Die Agitation mit Streitsucht bis hin zur Hetze mit einem meist geschlossenen Visier. Die Aggression mit feindseligem und von **Attacke** bestimmtem Auftreten. Die Antihaltung mit zur Schau getragener Gegnerschaft. Muss man alle drei bei einer Entscheidung im Blick behalten? Na klar und noch mehr bei der späteren Umsetzung. Der wichtigste Rat den man geben kann ist kluge, umsichtige und vorausschauende Mikropolitik. Nachdem in unserer Zivilisation der Schafott nicht mehr eingesetzt wird. Aber Obacht an alle Leser aus Hessen mit Neigung zum Widerstand: Laut Landesverfassung (Art. 21) gilt bei Ihnen immer noch die Todesstrafe.

### die **A**strologie

Nun, zum Abschluss, noch eine weitere Meinung. Leserin M.H. aus M. schrieb, die Astrologie wäre stets ihre beste Ratgeberin an den Scheidewegen des Lebens. Warum nicht vor jeder Entscheidung zuerst das Horoskop einbeziehen. Meines rät mir heute: „Nicht dass Sie sämtliche Entscheidungsprobleme aus der Welt geschafft hätten. Aber es reicht jetzt erst einmal“.





## Was ich partout verstehen möchte

In dieser Rubrik werfe ich jeweils eine Frage auf, die mich bereits länger beschäftigt, ohne bislang eine runde Antwort gefunden zu haben. Deshalb stelle ich diese Frage nun einem kompetenten Gesprächspartner. Dessen Antwort werde ich – was mir nicht leicht fällt – einfach stehen lassen. Damit bei jedem Leser ein eigenes Echo entsteht.

### Eine Frage an Jürgen Holeksa

Mitglied des Vorstands der ZF Friedrichshafen AG,  
verantwortlich für Personal, Governance, Dienstleistungsgesellschaften und die Region Asien Pazifik, Arbeitsdirektor



**Q** Herr Holeksa, bei ZF wurde unlängst eine sehr große Entscheidung getroffen, der Kauf von TRW samt der mittlerweile begonnenen Integration zu einem führenden Technologiekonzern in der Antriebs- und Fahrwerktechnik mit rund 135.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von über 30 Milliarden Euro. Bei ZF werden tagtäglich aber auch viele „kleine“ Entscheidungen getroffen, von Ihnen selbst, von den HR-Mitarbeitern und natürlich im Business. **Was ich partout verstehen möchte:** Warum sind Entscheidungen und deren Durchsetzung in Organisationen nicht immer einfach? Wo klemmt es denn aus Ihrer Sicht besonders? Was sind die größten Hürden, die eine Entscheidung überwinden muss, damit sie überhaupt zum Tragen kommt?

**A** Vielen Dank für die Frage, dies ist wirklich ein interessantes und gleichzeitig sehr wichtiges Thema. Bei der Beantwortung möchte ich gerne zwei Prozessschritte unterscheiden, die wichtig sind, wenn es um das Thema Entscheidung geht. Erstens die Entscheidungsfindung und zweitens die Umsetzung der Entscheidung.

### Entscheidungsfindung

Wenn es um die Entscheidungsfindung geht, können wir feststellen, dass häufig nicht die „optimale“ Entscheidung getroffen wird. Dies liegt daran, dass Menschen dazu neigen, Heuristiken anzuwenden, um zu einer Entscheidung zu kommen. Oft führen diese Heuristiken zu einer kognitiven Verzerrung. In der Sozialpsychologie wird das „Bias“



genannt. Wie kann also eine gute Entscheidung getroffen werden und der mögliche Bias, und davon gibt es unterschiedliche, verhindert werden? Ich mache Ihnen ein Beispiel. Ich als Mitglied des Vorstands kann nicht alle Details zusammensuchen und aufbereiten, die für eine Entscheidung notwendig sind. Dafür habe ich ein gutes Team, das mich in der Entscheidungsvorbereitung unterstützt. Ich vertraue meinen Mitarbeitern und weiß dass diese gute Arbeit machen. Aber auch Sie können einem Bias unterliegen.

Wenn nun eine Entscheidungsvorlage vorbereitet wurde, ist es deshalb sinnvoll, einige Dinge zu prüfen, um diese Verzerrungen auszuschließen. Hierzu können einige Fragen gestellt und daraus die notwendigen Ableitungen getroffen werden. Zu diesen Fragen zählen die Folgenden: Hat das Team ein Eigeninteresse an der Entscheidung? Hat sich



das Team vorschnell auf eine Lösung eingeschossen, die ihm besonders gut gefällt? Gab es andere Meinungen bei der Ausarbeitung der Lösung, welche hätten berücksichtigt werden müssen, aber nicht berücksichtigt wurden? Wurde ein „Lösungsmuster“ verwendet, das für eine andere Fragestellung bereits verwendet wurde, das auf diese Frage aber nicht passt? Sind glaubhafte,

alternative Vorschläge erarbeitet worden oder sind die Alternativen nicht fundiert, um so die präferierte Lösung besser erscheinen zu lassen? Sind alle relevanten Informationen eingeflossen, welche für die Entscheidung benötigt werden? Woher stammen die Daten, auf deren Basis der Vorschlag ausgearbeitet wurde und kann diesen Daten getraut werden? Und werden nur bestätigende Argumente verwendet und Dinge, die gegen diese Option sprechen nicht berücksichtigt?

Außerdem ist es möglich, dass das Team, welches die Entscheidung vorbereitet, nicht alle Kriterien oder Einflussfaktoren kennt oder kennen darf, dann muss ich diese entsprechend ergänzen. Wie Sie sehen sind für grundlegende Entscheidungen Dinge wichtig, die viele in ihrer Heuristik nicht verankert haben. Oft werden Entscheidungen intuitiv und nicht rational getroffen und die objektive Situation wird nicht ausreichend genug berücksichtigt.

### **Umsetzung der Entscheidung**

Wenn Sie mich nun fragen, was braucht es für die erfolgreiche Umsetzung einer Entscheidung, dann kann ich Ihnen Folgendes aus meiner Erfahrung berichten. Erstens ist es wichtig, wie die Entscheidung getroffen wurde, da dies wesentlichen Einfluss auf die



Umsetzung hat. Für das Treffen einer Entscheidung gibt es prinzipiell zwei Ansätze. Sie können eine Entscheidung per Ansage machen und diese von Anfang an vehement verfechten oder Sie können den Entscheidungsprozess so gestalten, dass Sie die Betroffenen einbinden. Meiner Ansicht nach ist das Zweite zielführender – und mit „Einbinden“ meine ich nicht, dass die Betroffenen die Entscheidung treffen, es geht vielmehr darum, deren Meinung zu hören und zu kennen.

Zweitens treten selbstverständlich auch Konflikte innerhalb der Entscheidungsfindung auf. Diese können gut und zielführend sein, solange es Sachkonflikte und keine persönlichen Konflikte sind. Außerdem ist es nach meinen Erfahrungen wichtig, dass der Entscheidungsfindungsprozess als fair wahrgenommen wird, selbst wenn die Bedenken und anderen Meinungen nicht berücksichtigt wurden. Und drittens sollten Entscheidungen tatsächlich getroffen werden. Hierbei kommt es auch auf den Zeitpunkt an. Sie sollten nicht zu früh (nicht die erstbeste Option nehmen) aber auch nicht zu spät (die „Gegner“ der Entscheidung versuchen den Prozess zu intrigieren) getroffen werden.



Und dann gibt es in einer großen Firma wie unserer noch viele Elemente, die Einfluss auf die Umsetzung der Entscheidung haben. Hierzu zählen die Kultur (z.B. werden Entscheidungen als Entscheidungen akzeptiert oder eher als Empfehlung betrachtet), die Struktur (wer ist verantwortlich für die Ausführung der Entscheidung), die Prozesse (wie werden Entscheidungen ausgeführt) und natürlich hat die Kommunikation eine wichtige Rolle (kennen die relevanten Personen die Entscheidung und wird sie korrekt weitergegeben?) und am Ende geht es natürlich auch um diejenigen, welche die Entscheidung ausführen müssen. Können (Fähigkeiten), wollen (Motivation) und dürfen (System) sie die Entscheidung ausführen?

Für uns bei ZF ist Entscheiden und Verantworten eines der wesentlichen Themen, die wir in unserem Führungsleitbild verankert haben. Wir fordern von Führungskräften und Mitarbeitern Entscheidungen zu treffen – und zwar im Sinne des Gesamtunternehmens. Ebenso möchten wir, dass Führungskräfte und Mitarbeiter die Verantwortung für die eigenen Entscheidungen übernehmen. □□□