

Mag. Herbert Schober-Ehmer und Prof. Dr. Susanne Ehmer

## 12 MINUTEN ZUM THEMA ENTSCHEIDUNG (PLUS EXKURS)

*Am Anfang war nicht nur das Wort, sondern auch die Unterscheidung und damit die Entscheidung. Eine Tatsache die keiner mehr los wird – als Chance (man kann wählen) und als Fluch (man muss wählen und muss dies verantworten). Die folgenden Überlegungen sollen die Basis legen, um Entscheidungsprozesse im Führungsalltag – entsprechend dem Entscheidungsgegenstand – gestalten zu können. Wir werden eine Grundunterscheidung einführen, die es ermöglicht, Diskussionen und Entscheidungsprozesse unterschiedlich zu moderieren und Zeit und Energie besser einzusetzen. In einem Folgepapier werden wir diese Thematik vertiefen und um Aspekte der Kommunikation von Entscheidungen erweitern.*

*Inhalt:*

- Leben ist Entscheiden.
- Eine praktische Grundunterscheidung.
- Ableitbare Entscheidungen
- Bedeutung von Teamentscheidungen.
- „Zu entscheidende Entscheidungen“
- ...weitere Aspekte für die Gestaltung der beiden unterschiedlichen Entscheidungsfelder
- Exkurs zur Frage: Warum fällt es Managern so schwer, Fachleuten und deren Analysen und Hinweisen zu vertrauen?
- Exkurs zu Intuition
- Eine Checkliste zum Thema

### Leben ist Entscheiden.

Entscheiden ist ein alltäglicher, permanenter Vorgang zur Aufrechterhaltung unserer täglichen Lebensabläufe. Schon im langsamen Übergang vom Schlaf- in den Wachzustand wird uns eine Entscheidung abverlangt – aufstehen oder liegen bleiben. Und wenn der verregnete Sonntag verlockt – heute brauchst du das nicht entscheiden – dann haben wir uns eben genau dafür *entschieden*. Unser Gehirn hat keine „Montagmorgenaufstehaktivierungsverschaltung“, nix ist fix (fast nichts) im menschlichen Gehirn (*auch jetzt in diesem Augenblick: Weiterlesen, oder....?*). Man kann so oder so handeln. Um diese ständige „Qual der Wahl“ zu reduzieren, haben wir gelernt, Abläufe und die Bewältigung von Ereignissen im Tages- und Jahresrhythmus zu automatisieren und zu ritualisieren. Wir haben Wege und Formen entwickelt, die nahezu unendlich erscheinenden Handlungsalternativen und Optionen radikal zu reduzieren. Verträge, institutionelle Festlegungen (von der Verfassung bis zu Fahrplänen), Wertevereinbarungen (von der Bibel bis zu den Führungsleitlinien eines Konzerns) und Spielregeln (vom allgemeinen Knigge bis zu Empfehlungen für Meetings) verdeutlichen, welche Verhaltensmöglichkeiten auszuschließen sind und welche nicht, bis manchmal nur mehr ein Weg als richtig und wahr *erscheint*. Die Entlastung durch diese Form der Komplexitätsreduktion ist so groß, dass wir meist dankbar diese Vorweg-Festlegungen akzeptieren, und schließlich die Entscheidungsmöglichkeit und die Entscheidungsproblematik „vergessen“. Erst wenn sich der Kontext ändert oder nur unwesentlich verschiebt, merken wir, dass wir ja entscheiden können, sogar müssen. Eine besondere Dynamik entfaltet sich durch die Methode der Reflexion (siehe z.B. Mitarbeiterbefragungen), denn diese bringt das gut gehütete und stabile Gewebe gewohnter Entscheidungsmuster in Bewe-

gung. Der kritisch-prüfende Blick auf sich und andere, macht unvermeidlich deutlich, dass es auch anders gehen könnte, sollte. („Wir sind so wie wir sind, weil wir nicht versucht haben, anders zu sein.“) Dann meldet sie sich zurück, die Freiheit zur Entscheidung und mit ihr der *unvermeidliche Zwang, Verantwortung zu übernehmen*. Selbst wenn danach alles beim Alten bliebe, so ist dies das Ergebnis einer neuen Entscheidung.

## Eine praktische Grundunterscheidung.

Für die Steuerungsfragen von Leadership grenzen wir das Thema auf zwei unterschiedliche Entscheidungsfelder oder Entscheidungstypen ein. Den einen Typus nennen wir

„*ableitbare Entscheidungen*“ und dem anderen geben wir die – in Anlehnung an Heinz von Foerster – die seltsame Bezeichnung

„*zu entscheidenden Entscheidungen*“.

Damit führen wir **eine Unterscheidung ein, die es ermöglicht, relativ trennscharf die differente Charakteristik und Problematik von Entscheidungsfragen zu erkennen und die passenden Methoden und Prozesse einzusetzen.**

Für diese Zuordnung muss man klären:

1. Bewegen wir uns mit der Entscheidungsthematik **in einem Feld**, welches bereits durch wichtige Prinzipien, Parameter, Algorithmen oder Grundregeln strukturiert und durch Kausalitätsketten **ausdefiniert ist**. Dann wäre es sinnvoll, der Entscheidung „Ableitungen“ zugrunde zu legen. Die „generelle Wahrheit“ ist bereits gefunden, festgelegt und wird als solche nicht in Frage gestellt. So ermöglichen z. B. die Prinzipien der Mathematik, den Regeln folgend abzuleiten, ob 4 mal 6, 24 oder 26 ist. Naturgesetze geben dem Ingenieur Richtung und Rahmen vor, die strategische Positionierung definiert die Art des Marktzuganges, die Einkaufsrichtlinie entscheidet wer was wo wie. **Logik und Sachzwänge können argumentativ ins Feld geführt werden. Das ist die Stunde der Experten.**
2. Oder befinden wir uns auf einem **Feld von offenen Wahlmöglichkeiten**, gleichwertigen Widerspruchspaaren, Paradoxien, ungeklärten Zukunftsfragen, Einschätzung neu aufgetretener Risiken, Entwicklung neuer Produkte, das Finden weiterer strategischer Positionierungen – dann kann nicht allzu viel „abgeleitet“, dann muss durch Entscheidungen „*Neues in die Welt gebracht*“ werden. Dieses Feld ist dadurch charakterisiert, dass uns nur wenig Prämissen, Regeln, Logiken und Paradigmen verbindlich sagen könnten: A ist *richtig* und B ist *falsch*; wo *sowohl A, als auch B* oder vielleicht ein noch unbekanntes C *möglich oder passend* sein kann. Wenn Ergebnisse keiner strikten Kausalität folgen, wenn keine eindeutigen, logisch ableitbaren „wenn – dann“ Konsequenzen herstellbar sind, verweist das auf die **Risiko- und Verantwortungsdimension** der „*zu entscheidenden Entscheidung*“. (Es würde sehr schwierig sein, mit kausaler Logik nachzuweisen, dass es *richtig* ist, ein Einkaufsvolumen über € 5.000,- nur durch zentrale Instanzen genehmigen und es daher nur *falsch* sein kann, sie in dezentralen Geschäftsstellen entscheiden zu lassen. Das kann nur – falls man es begründen muss – aus strategischen oder moralischen Gründen oder auf Grund von Einschätzung in die Befähigung

zentraler oder dezentraler Stellen so *entschieden* worden sein.)

**Das ist die Stunde der Unternehmer, die Stunde von Leadership.**

Uns ist sehr wohl bewusst, dass viele Managemententscheidungen sich in beiden Feldern bewegen. Der analytische Aufwand lohnt jedoch, den Entscheidungskomplex zu differenzieren und die jeweiligen Detailfragen den unterschiedlichen Entscheidungscharakteristika zuzuweisen. **Die richtige Einschätzung kann viel Zeit, Mühe und Auseinandersetzungen ersparen.**

## Ableitbare Entscheidungen

**erfordern ein Wissen über jene Regeln, Prinzipien, Algorithmen und kausalen Verknüpfungen, die von den Fragen zu den richtigen Antworten leiten.** Unsere Erfahrungen zeigen jedoch, dass in diesem Feld oft die Diskussion unter der Annahme geführt wird, man befände sich in einem offenen Raum, der erst durch Entscheidungen zu gestalten und zu formen sei. Man sollte sich daher immer wieder fragen: Besteht unsere Aufgabe darin, durch das *Erfinden* von Regeln ein *neues Spiel zu schaffen*, oder können und müssen wir, im Rahmen der gesetzten Regeln und den daraus abzuleitenden Möglichkeiten – wie bei einem Schachspiel (im Wissen um die vielfältigen Eröffnungsvarianten) – überlegen und prüfen, wie man die ersten Züge setzt? **Es gilt herauszufinden, was sind die Gesetze, die strategischen Prämissen, die vereinbarten Bedingungen des „Vorentschiedenen“, von denen abgeleitet und berechnet werden kann.** Das ist die Stunde der Experten. Diskussionen und Streitgespräche zwischen Führungskräften und Anwendern mit Teilwissen werden nur bedingt herausfinden, welche Kriterien ein IT-gesteuertes Fertigungssteuerungsprogramm erfordert, um einen optimalen Produktionsablauf zu gewährleisten.

Wir meinen nicht, dass bei „*ableitbaren Entscheidungen*“ die **Managementverantwortung** abzugeben sei, sie **sollte sich aber weniger auf den Sachinhalt und mehr auf die Gestaltung des „Prozesses der Ableitung“ konzentrieren, d.h.:**

Finden der passenden Experten, ihnen mit sozialer Kompetenz zur Seite zu stehen, ihren Such-, Denk- und Entscheidungsprozeß durch Fragen moderieren, sinnlose Wahrheitskämpfe unterbinden und in bestimmten Phasen sie mit „Praktikern“ ins Gespräch bringen, darauf achten, ob die gezogenen Schlüsse der Sachlogik und nicht einer politischen Interessenlage folgen; prüfen, ob sich die Ergebnisse noch im Feld der Prämissen und Regeln bewegen.

(Der Flexibilität sind hier klare Grenzen gesetzt. Ein kleiner Vergleich: Der Turm beim Schach darf sich nicht so frei bewegen wie die Dame. Wollte man das ändern, müsste man die Entscheidung treffen, aus einem festgelegten Spiel auszusteigen, um ein neues zu erfinden, das dann nicht mehr Schach heißen dürfte. Aber dafür wären neue Ziele zu formulieren und das Umfeld zu überzeugen, dass das neue Spiel das Leben reicher macht. Das gehörte aber schon zum Feld „*zu entscheidende Entscheidungen*“.)

## Bedeutung von Teamentscheidungen.

Auch wenn es um „Ableitungen“ geht, haben **Teams** – falls das Entscheidungsthema ein komplexes ist – große **Vorteile gegenüber Einzelentscheidungen**. Gut kooperierende Teams sind besser imstande die unterschiedlichen Logiken und Regeln von speziellen Fachgebieten zu einer neuen Gesamtlösung zu verknüpfen. Wer auch immer solche Entscheidungsprozesse steuert, sollte darauf achten, nicht eine der zu beachtenden Sachlogiken deshalb zu forcieren, weil er z. B. selbst als gelernter Betriebswirt die Argumentation anderer Betriebswirte für wesentlich plausibler als die des Technikers

hält, zum anderen – das wird gerade am Beispiel von Neuentwicklungen deutlich – sollte er erkennen, bei welchen Fragen müssen Vorentscheidungen (Strategie, Produktionsprämissen, Budgetgrößen, usw.) berücksichtigt werden und bei welchen Fragen kann und muss man in neue Dimensionen vorstoßen, also das Feld der „zu entscheidenden Entscheidungen“ betreten.

## „Zu entscheidende Entscheidungen“

verlangen eine wesentlich *andere* (nicht bessere) Qualität von Verantwortung und eine andere Art des Entscheidungsprozesses. Denn die an diesem Prozess Beteiligten (er-)schaffen neue Produkte, Positionen, Regeln, Prinzipien, Werte, Paradigmen. Damit werden nicht nur neue Möglichkeiten und Chancen, sondern auch neue Risiken „gezeugt“. Man ist nicht nur dafür verantwortlich, ob ein Ergebnis *richtig* ist, sondern was diesem „Schöpfungsakt“ folgt. Natürlich schaffen solche Entscheidungen die Welt nicht neu, auch Innovationen müssen sich in einer gewissen Weise im „Vorgegebenen“, „Vorentschiedenen“ bewegen und dennoch stellen sie manchmal die Dinge auf den Kopf, erfordern neue Gewohnheiten, neues Sehen und Verstehen. Solche Entscheidungen können nicht begründet werden, indem man sich auf Gesetze, Normen, Erfahrungen, Wissenschaft, Logiken, Sachzwänge be ruft, sie also „ableitet“, **solche Entscheidungen erfordern statt Wissen Glauben, statt Wahrheit Überzeugung und damit die Übernahme von persönlicher Verantwortung für Folgewirkungen und Risiken.**

Die Fragen für dieses Entscheidungsfeld sind oft einfach zu formulieren, die Antworten die man (sich) gibt, öffnen jedoch eine Tür in unbekannte Räume. Ist A oder B der richtige Partner fürs Leben? Natürlich wird man sich einige „Absicherungsparameter“ zurechtlegen, vielleicht zur Astrologin gehen, aber die Letzt-Entscheidung bleibt „unableitbar“ und muss daher – wenn man zusammenleben will – entschieden werden. Sollten sich im Laufe des Lebens Schwierigkeiten ergeben, dann ist es bei diesem Entscheidungsfeld müßig, in der Vergangenheit zu suchen, was man denn nicht bedacht habe.

Im Führungskontext treffen wir dann auf die Charakteristik solcher Entscheidungen, wenn die Fortführung bewährter Produkte, Programme, Technologien, Marktstrategien, interner Strukturen und Regeln nicht mehr das Überleben der Organisation sicherstellen, wenn Optimierungsprozesse nicht mehr reichen, um die Antwortfähigkeit der Organisation auf ihre Umweltaforderungen zu gewährleisten oder wenn Organisationswidersprüche sichtbar werden, deren jede Seite berechtigt oder richtig scheint. Diese Entscheidungen werden gerne mit dem Begriff Dilemma oder Ausweglosigkeit etikettiert. „Sollen wir jetzt konsolidieren oder erneut die Organisation umgestalten?“; „Sollen wir mehr durch die Zentrale standardisieren oder den Bereichen mehr Autonomie und Selbstorganisation ermöglichen?“ Wie bei der oben skizzierten Partnerentscheidung lässt sich immer erst rückwirkend interpretieren, ob der eingeschlagene Weg, der Schritt durch diese eine Tür, den weiteren Erfolg ermöglicht oder den Misserfolg herbeigeführt hat. **An die Seite der argumentativen, wissenschaftlichen Begründung treten nun die Dimensionen soziale Glaubwürdigkeit, Macht, Mut, Risikobewusstsein, Verantwortungsübernahme und vor allem ein bewusster Umgang mit Unsicherheit und Angst.**

Expertenteams zu „verführen“, „zu entscheidende Entscheidungen“ mit Hilfe ihrer analytischen Methoden, vordefinierten Wahrheiten und naturwissenschaftlichen Paradigmen einer „wasserdichten“ Lösung zuzuführen, dient weder dem Ergebnis, noch dem Renommee der Experten. Die Verlagerung der Verantwortung von hochbrisanten und strategischen Fragestellungen an Expertengre-

mien mag Teil des politischen Spiels unterschiedlicher Interessensgruppen und eine gute Einnahmequelle für Fachberater sein, aber der Preis ist hoch: Der Verlust einer Kultur von Risikobewusstsein und Übernahme von Verantwortung.

*Wenn Sie noch Lust haben einige Minuten weiter zu lesen, dann beschreiben wir....*

## **...weitere Aspekte für die Gestaltung der beiden unterschiedlichen Entscheidungsfelder:**

In der Praxis treten die beiden Charakteristika meist ineinander verwoben auf, aber gerade da hilft die Unterscheidung, den Entscheidungsprozeß sinnvoll zu strukturieren und bewusst zwischen den Feldern – auch methodisch – zu wechseln.

Heinz v. Foerster bietet einen interessanten Leitsatz an: *„Entscheide stets so, dass sich die Optionen deiner Möglichkeiten erweitern.“* Ein Leitsatz, der in die Entscheidung eine hilfreiche Paradoxie einführt. Entscheidungen reduzieren ja immer Komplexität ganz radikal auf einen Punkt hin: in diese Richtung und nicht in die vielen anderen noch möglichen Richtungen gilt es zu gehen. Entscheidung verlangt immer ein Abschiednehmen von dem bunten Strauß an Möglichkeiten. Diese Engführung wird erleichtert, wenn man über den jeweiligen Entscheidungspunkt hinaus schaut und prüft, von welcher Alternative bauen sich weitere interessante Optionen auf und welche führt eher in eine Richtung mit wenig weiteren Verzweigungen. Der größere Reichtum an neuen Möglichkeiten ist ein zusätzlicher Anhaltspunkt, das „Nichtentscheidbare zu entscheiden“.

Natürlich wird man *„ableitbare Entscheidungen“* auf *rationalem Kalkül* aufbauen, dafür gibt es genügend adäquate Verfahren – vom einfachen Entscheidungsbaum, über diverse Kosten-Nutzenanalysen, Wertanalytische Verfahren, bis hin zu ausgeklügelten technischen oder betriebswirtschaftlichen Softwareprogrammen.

Bemerkenswert – wenn auch nicht neu – ist die Tatsache, dass Personen mit einem großen Erfahrungsschatz, selbst in einem noch so komplexen Themenbereich sehr rasch zu richtigen Entscheidungen gelangen, ohne sich methodisch „abarbeiten“ zu müssen. Befragt, wie sie zu ihren Schlüssen gelangen, erhält man oft die lakonische Antwort: **„Das sagt mir meine Intuition.“** Kommt diese Antwort aus der obersten Managementebene, wird sie sofort akzeptiert, erhält man die gleiche Begründung aus dem Mittelmanagement, löst dies eher Erstaunen aus. Diese unterschiedliche Bewertung lässt sich nicht nur mit einem Machtreflex begründen. Wenn Intuition – so unscharf dieser Begriff auch ist – mit der Fähigkeit des Gehirns zu tun hat, ganzheitlich wahrzunehmen und aus dem Erkennen einer gesamten „Gestalt“ die richtige Schlussfolgerung zu ziehen, dann hilft tatsächlich eine **breite Erfahrung und eine General-Management-Perspektive**. Wer gelernt hat auf Verknüpfungen und Verbindungen zu achten, dem fällt es leichter, die „Enge“ einer *Fachlogik* zu überwinden und den Blick auf einen größeren Zusammenhang zu richten. Während Einzeldisziplinen erst die „Eitelkeit“ der Expertenposition überwinden und die Verknüpfungsregeln für das Puzzlespiel finden müssen, gelingt es dem Gehirn des Generalisten eher, die wichtigsten Dimensionen als Gesamtbild zu sehen.

## Exkurs zur Frage:

### *Warum fällt es Managern so schwer, Fachleuten und deren Analysen und Hinweisen zu vertrauen?*

Einmal die Erfahrung mit dem Phänomen: „Frage fünf Experten und du erhältst fünf unterschiedliche Erklärungen.“ Andere Gründe liegen in der besonderen Kommunikationskonstellation, die durch eine Expertenrolle entsteht und der Art und Weise, wie mancher selbstgewisse Fachberater seine Ergebnisse präsentiert. Experten müssen in ihrer Rolle eine seltsame Paradoxie verknüpfen: Eigentlich sind sie „Dienstleister“ für ein nicht von ihnen erfundenes Fachgebiet, aber durch ihre Ausbildung verstehen sie es besser, sich in diesem Gebiet zu bewegen. Diese Auszeichnung führt eine Asymmetrie in die Kommunikation ein: Wo der eine Experte ist, da wird der andere zum Laien. Als ein etwas hilfloser Patient oder Notebookanwender fügt man sich gerne in diese Differenz, wenn einem nur geholfen wird. Für einen verantwortlichen Manager ist die Laienrolle weniger attraktiv. So ist es nicht verwunderlich, wenn man versucht, das Gleichgewicht in dieser Beziehungsdynamik wieder herzustellen. Kurzfristig gelingt dies sicher durch skeptisches Hinterfragen, relativieren oder sarkastische Entwertungen der Expertenmeinung. Ein für das Ergebnis der Entscheidung wenig günstiger Kreislauf wird damit angestoßen: Um auch in Zukunft als Experte geachtet zu werden (vor sich selbst und den anderen Experten), muss er beweisen, dass er es eben besser weiß, dass er recht hat, womit die Asymmetrie wieder hergestellt wird, usw.

## Exkurs zur Intuition

Evolutionsbiologisch betrachtet ist der homo sapiens für ganzheitliches Erfassen besser ausgestattet, als für systematisches Analysieren. Die bedrohende Umwelt hätte ihm kaum Zeit gelassen, die Parameter von Gefahren zu zerlegen, abzuschätzen, wieder zu verknüpfen, abzuwägen usw. Um als Mensch und Gattung in einer übermächtigen Natur überleben zu können, hat sich unser Gehirn eine Funktionsweise entwickelt, die es ihm ermöglicht, hoch komplexe Situationen rasch zu erfassen, ohne sie in ihre Bestandteile und deren differenzierte Abfolgen zerlegen zu müssen. Die Fähigkeit zur Analyse, zur Ausdifferenzierung und zum Aufbau von Kausalzusammenhängen ist eine erst viel später entwickelte Kultur- und Gehirnfähigkeit. Es sind zumindest zwei – miteinander verwobene – Gründe, dass rein analytische Methoden immer mehr an ihre Grenzen stoßen: Entscheidungen müssen wieder sehr rasch getroffen werden; durch die Dynamik des Umfeldes in dem sich Organisationen bewegen, wird nahezu jede ausführliche Planungs- und Analysearbeit von der Gegenwart überholt. Und zum anderen kann die aktuelle Komplexität, auch mit noch so aufwendigen Simulationsverfahren, nur mehr bedingt erfasst werden. Die Wechselwirkung von Beschleunigung und Komplexität konfrontiert uns auch im Alltag mit einer nicht mehr zu kontrollierenden Dynamik und Vernetzung. Dafür ist der rationale, distanzierende, bedächtig analytische Blick auf eine Situation immer weniger entlastend. In dieser Phase wird es überlebensentscheidend sein, sich jener Fähigkeit unseres Gehirns wieder zu erinnern, die wir Intuition nennen.

Intuition ist nicht Ersatz für mangelndes Wissen oder eine Kompensation für Defizite im analytischen, logischen Denken, sondern jene Fähigkeit ganzheitlichen, raschen Wahrnehmens, Verknüpfens, Bewertens und Entscheidens, an dem der Körper und das Gehirn in ihrer Gesamtheit beteiligt sind.

## Eine Checkliste zum Thema

### Art der Entscheidung

- Handelt es sich um eine ableitbare Entscheidung, oder um
- eine zu entscheidende Entscheidung?
- Was ist bereits vorentschieden? Bzw.
- Welche Wahlmöglichkeiten bestehen?

### Nachvollziehbarkeit / Transparenz in der Entscheidungsfindung

- Habe ich meine Entscheidungsüberlegungen und –kriterien dargelegt? Sind sie verstanden worden?
- Sind die Entscheidungsgrundlagen (Rahmenbedingungen, Anlass, Erfordernis, Ziel, Verantwortlichkeiten, Konsequenzen) den Beteiligten bekannt / transparent?
- Ist die Entscheidungsfindung ausreichend nachvollziehbar und transparent, um den Mitarbeitern Orientierung zu geben? Was wäre noch zu tun, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter die Entscheidung mittragen und umsetzen?
- Wie schätze ich das Verhältnis/Spannungsfeld von „Informationen weitergeben – mit Informationen überfluten“ ein? Was gibt es daher zu tun?
- Sind mir die Entscheidungskriterien meiner Vorgesetzten ausreichend nachvollziehbar und transparent? Wenn nicht, wie fordere ich dies ein?

### Entscheidungsspielraum und –grenzen

- Sind mir meine Entscheidungsspielräume und –grenzen tatsächlich klar? Weiß ich um die jeweiligen Verantwortlichkeiten und die Konsequenzen? Wenn nicht, wie stelle ich Klarheit her?
- Sind meinen MA deren Entscheidungsspielräume und –grenzen klar? Wissen diese um die jeweiligen Verantwortlichkeiten und die Konsequenzen? Wenn nicht, wie stelle ich Klarheit her?
- Wie stelle ich sicher, dass der jeweilige Entscheidungsspielraum hergestellt und benannt, aufrechterhalten und eingefordert wird?
- Wie gehe ich mit Änderungen und mit flexiblen Spielräumen um? Besteht hier Klarheit?