

Die Zukunft des Führens – Entscheiden ist die Schlüsselkompetenz

Kurzversion des Buchkapitels „**Die Urteilsfähigkeit von Organisationen stärken – Vom Autopiloten ins bewusste Entscheiden führen**“ von Susanne Delius, Othmar Sutrich und Helmut Schöpf

Der vollständige Beitrag ist erschienen in

Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation. Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen, Hrsg. Corinna von Au, Springer Fachverlag, 2017, S. 157-176
ISBN 978-3-658-12554-7

1. Die Forderungen der schönen neuen Welt

In der vielbesprochenen VUCA Welt befinden sich Organisationen von heute im permanenten Wandel. Führungskräfte stellt das vor allem vor die Aufgabe, notwendige Veränderungen zu steuern und ein kontinuierliches Lernen sicherzustellen. Die Anforderungen an Führen haben sich dadurch grundlegend verändert: Entscheiden wird zur Schlüsselkompetenz. Tichy und Bennis (2007, S. 144) bringen es auf den Punkt: „Judgment is the core, the nucleus of leadership. With good judgment little else matters. Without good judgment nothing else matters.“ Es überrascht vor diesem Hintergrund, wie wenig explizite Aufmerksamkeit das Thema jenseits von individualpsychologischer Sicht in Forschung und Lehre, in der Managementausbildung und in der Beratung erhält. Uns sind nur wenige Untersuchungen bekannt, die im Anwendungsfeld von Organisationen erforschen, was Entscheiden ist, wie es abläuft, welche Unterschiede im operativen und strategischen Entscheiden bedeutsam sind und wie es individuell und kollektiv verbessert werden kann. Das liegt zum einen an der Komplexität des Themas. Zum anderen ist Entscheiden in Organisationen meistens so selbstverständlich im operativen Geschäft verankert, dass es schwer fällt, dies kritisch zu reflektieren und zu verbessern. Die eigenen Entscheidungsprozesse bewusst zu analysieren, sie eventuell anders zu gestalten, sie überhaupt einzubeziehen in die Organisations- und Führungskräfteentwicklung ist für viele Unternehmen neu und ungewohnt. Dabei ist längst belegt, dass gut entscheidende Unternehmen eine höhere Aktienrendite vorweisen, schneller wachsen und profitabler sind (vgl. Marcia W. et al. 2010). Und dass gutes Entscheiden nicht vom Himmel fällt, sondern von Strategie, Prozessen, Strukturen und der Kultur einer Organisation abhängt.

Organisationstheoretisch ist die Kommunikation von Entscheidungen die Basisoperation, mit der die Organisation sich selbst erschafft und auch erhält (Luhmann 2011, S. 74-76). Organisationen entscheiden und lernen immer. Wenn sie das nicht tun, sterben sie aus. Führungsaufgabe ist, wie bewusst geplant und gesteuert das Entscheiden und Lernen stattfindet. Die aktuelle Lage unserer Wirtschaft und Gesellschaft bestätigt die Theorie. Gesellschaftliche Werte, Vorstellungen und Ideale sind von Bewegung, Freiheitsanspruch und hoher Komplexität geprägt und bieten nur noch wenig Sicherheit. Der Soziologe Ulrich Beck bezeichnet uns als Risikogesellschaft (vgl. Beck 1986). Durch die steigende Globalisierung und Digitalisierung sind die Risiken viel komplexer als in der Vergangenheit. Organisationen müssen in immer kürzeren Abständen Entscheidungen von hoher Tragweite unter großer Unsicherheit treffen. Die organisationale Risikokompetenz bestimmt den Erfolg. Gutes Führen von heute und morgen bedeutet in diesem Kontext, gesunde Entscheidungsstrategien im Umgang mit hoher Komplexität und Unsicherheit aufzubauen bzw. zu stärken.

Der Anspruch an Partizipation und Gestaltung in Organisationen steigt definitiv (vgl. Berndtson 2013). Die Journalistin Catherine Hoffmann (2015) bringt es auf den Punkt: „Die Führung steckt in einer Sinnkrise. Es ist an der Zeit, dass sich die Chefetagen für demokratische Entscheidungen öffnen.“ Das Arbeiten und Entscheiden in Netzwerken und das Prinzip Kooperation werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Das bestätigt die aktuelle Studie im Auftrag der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ (Forum gute Führung 2014), bei der 400 Führungskräfte befragt wurden. Entscheidungsfreiräume und Eigenverantwortung stehen bei der Motivation der jüngeren Generation an erster Stelle. Prozesskompetenz wird von allen als das aktuell wichtigste Entwicklungsziel erachtet, um Unternehmen angesichts instabiler Marktdynamik, abnehmender Vorhersagbarkeit und überraschender „Hypes“ erfolgreich zu führen.

Diesen veränderten Anforderungen an Führen begegnen wir mit einem organisationalen Führungsverständnis, in dem Entscheiden, Führen, Verantworten und Sinn erzeugen für uns gleichwertige Tätigkeiten sind. Alle vier Dimensionen münden in einen ganzheitlichen Steuerungsprozess, der das komplette Beziehungspaket auf allen Ebenen im Blick haben muss. Das fängt bei jedem Einzelnen in seiner Funktion an, geht über das Mitarbeiter- und Kollegenteam, die Vorgesetzten, Schnittstellen und Netzwerke bis hin zur Gesamtorganisation – also ein äußerst komplexes, hochdynamisches Beziehungsgefüge. Dies im Blick zu haben und professionell zu steuern erfordert ein profundes Verstehen, eine bewusste Gestaltung und nicht zuletzt die verantwortliche Umsetzung von Entscheidungsprozessen. Unsere Kunden arbeiten mit den vier Dimensionen auch in der eigenen Führungskräfte- und Organisationsentwicklung und verankern Entscheiden zum Teil in den Führungsleitlinien.

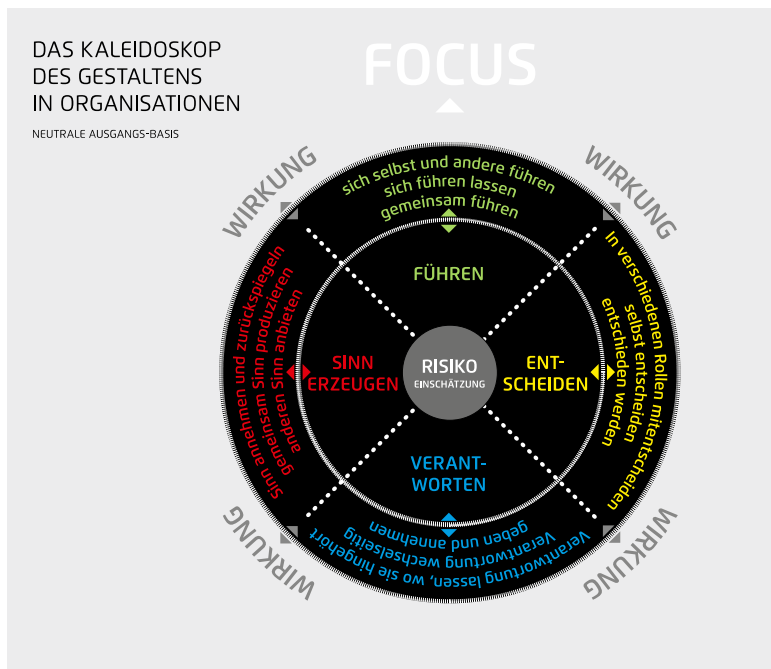


Abbildung 1: Das Kaleidoskop des Gestaltens in Organisationen

2. Autopilot oder Pilot: Zwei Entscheidungsmodi steuern

In fast allen Situationen des operativen Geschäfts ist der Autopilot im Entscheiden absolut angebracht. Die vielen Routineentscheidungen des operativen Geschäfts, die Menschen und Teams in Organisationen täglich treffen, gehören dazu. Hier geht es darum, Aufgaben selbstverständlich und souverän zu erledigen, Probleme pragmatisch und schnell mit dem vorhandenen Erfahrungswissen zu lösen. Dieses „Downloaden“ geschieht intuitiv, damit schnell und führt meistens zu dem gewünschten Ergebnis. Zum Teil sind es hochriskante Entscheidungen, die schnell getroffen werden müssen – die Komplexität für denjenigen, der sie kennt, den Know-how-Träger, ist jedoch gering. Er kann auf Basis seiner Intuition gut entscheiden. Die Gefahr der Fehleinschätzung bleibt natürlich.

Gutes Führen bedeutet für die Organisation in diesem Kontext, Verantwortung dergestalt zu managen, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben so kompetent und selbstorganisiert wie möglich erledigen. Damit das routinierte Entscheiden im Autopiloten gut funktioniert, gilt es hohe Fach- und Erfahrungskompetenzen aufzubauen, auf die sich die Organisation im operativen Geschäft mehr oder weniger „blind“ verlassen kann. Führungsaufgabe ist es, die Güte des Autopiloten sicher zu stellen. Dazu gehört ein kontinuierliches Prüfen der Performance und ein bewusstes Lernen und Optimieren. Ein Aussteigen aus den Routinen wird dann notwendig, wenn diese nicht mehr funktionieren.

Ein Switchen vom Autopiloten in den Piloten ist spätestens immer dann gefragt, wenn das Bekannte nicht mehr greift, wenn das immer Gleiche zu keiner adäquaten Lösung führt. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Krise: Ein Mehr des alten Know-hows führt definitiv nicht weiter, z. B., wenn das Kerngeschäft immer wieder Mängel oder Fehler aufweist. Wir kennen das von vielen Rückholaktionen in der Automobilindustrie. So wie bei General Motors 2014 ein fehlerhaftes Zündschloss zu fatalen Unfallfolgen geführt hat. Das Unternehmen musste mehr als 30 Millionen Fahrzeuge zurückholen. Fehler passieren, die entscheidende Frage ist, wie mit ihnen umgegangen wird. In besagtem Beispiel

wurde der Fehler nicht rechtzeitig aufgegriffen, organisationales Lernen verhindert und hat zu dramatischen Folgen geführt.

Entscheiden beginnt mit der Herausforderung, das Risiko der Situation adäquat einzuschätzen. Pointiert gesagt, stellt es das erste große Risiko beim Entscheiden dar. Höhere Entscheidungsdichte, Komplexität und Unsicherheit stellen definitiv höhere Anforderungen an Entscheider, die Situation richtig einzuordnen. Die Gefahren der Fehleinschätzung des Risikos sind genauso hoch wie die Chancen einer richtigen Einschätzung.

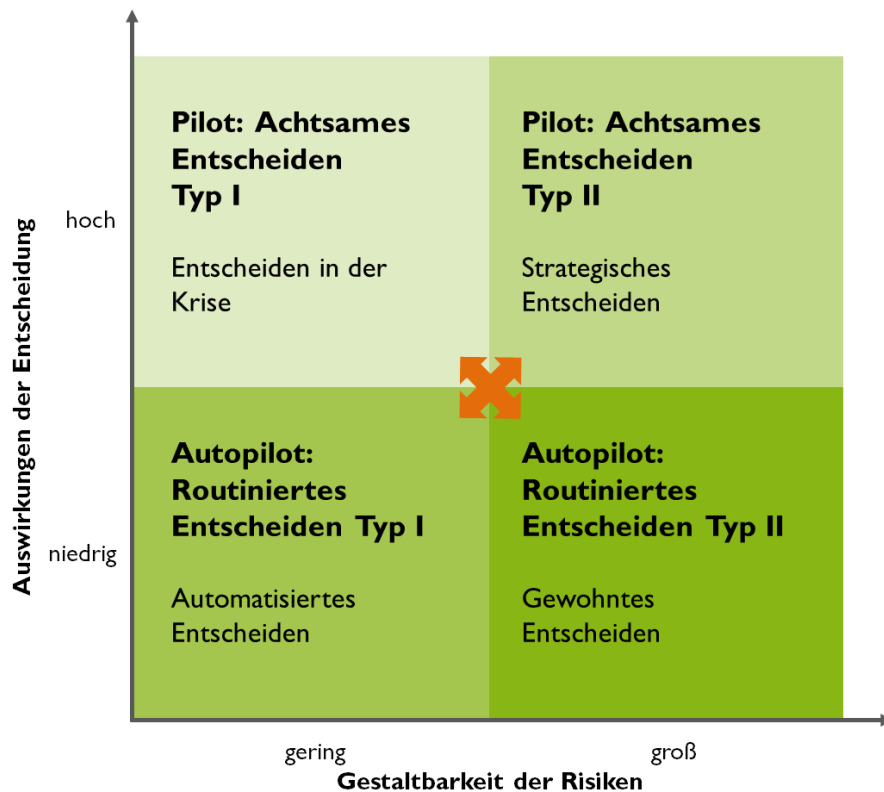


Abbildung 2: Autopilot und Pilot im Wechsel

Die vier Felder Matrix in Abbildung 2 wurde von uns als Sortierhilfe entwickelt, um besser bewerten zu können, welcher Entscheidungsmodi in der jeweiligen Situation angemessen ist und wie man das Wechselspiel steuern kann. Wann ist das routinierte Entscheiden sinnvoll und wann gilt es in das achtsame Entscheiden im Piloten zu wechseln? Zwei Einschätzungen bestimmen, ob der Pilot oder der Autopilot gefordert ist: 1. Wie hoch werden die Auswirkungen der Entscheidung sein? 2. Wie stark können Risiken gestaltet werden? Je nach Bewertung der beiden Determinanten ist eher intuitives Entscheiden im Autopiloten oder bewusstes Entscheiden im Piloten gefragt.

Das unserer Meinung nach größte Risiko von Organisationen besteht darin, mit dem Modus des Autopiloten zu entscheiden, Business as usual zu betreiben, obwohl ein bewusstes Entscheiden im Piloten erforderlich wäre – und umgekehrt auch. Es ist ungeheuer folgenreich, teuer und aufwändig, beides zu verwechseln. Beispiele dazu gibt es genug. Eines davon ist die Entwicklung des Lean-Production-Ansatzes in der Automobilindustrie (vgl. Womack et al. 1992). Das japanische Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung – Kaizen – wurde als wesentliches Erfolgsmerkmal der schlanken Produktion erkannt. Im Versuch daraus zu lernen, stolperte manche Organisation in die Falle, Cherry picking zu betreiben: Zum Beispiel wurden Kanban Karten für die Materialversorgung einfach kopiert. Der Versuch schlug spektakulär fehl – bei den meisten brach einige Wochen später die eigene Materialversorgung zusammen. Die Gefahren, die ein bloßes Übernehmen des japanischen Systems barg, wurden falsch eingeschätzt. Aus diesen Erfahrungen wurde klar, die Umsetzung des Lean-Production-Ansatzes funktioniert nur im Piloten Modus. Die Verbindung mit organisationalem Lernen ist wesentlich für den Erfolg. Führen bedeutet, sicherzustellen, dass die Organisation auf die veränderten Kontextbedingungen proaktiv agiert und das notwendige organisationale Lernen gestaltet und steuert.

Gutes Entscheiden und kontinuierliches Lernen in Organisationen gehören also zusammen. Im Kern geht es darum zu lernen, wie wir Risiken wahrnehmen und, wie wir mit ihnen umgehen. Dabei geht es vor allem um die kleinen Signale, die Risiken, die sich langsam einschleichen. Nur durch eine hohe Aufmerksamkeit, eine besondere Achtsamkeit können sie frühzeitig wahrgenommen werden. Ein solches Risikomonitoring erfordert Raum und Zeit losgelöst vom operativen Geschäft. Eine gute Möglichkeit sind Dialogrunden von Netzwerken mit Mitgliedern der Organisation, die im regelmäßigen Dialog jetzige und künftige Risiken explorieren und das eigene Muster im Umgang mit diesen Risiken reflektieren. Dirk Baecker (2007, S. 21) fasst dies treffend zusammen: „Die innovativen Unternehmen der nächsten Gesellschaft werden entdecken, dass Geistesgegenwart im Umgang mit Menschen, Maschinen und Ideen die knappste Ressource von allen ist. Und sie werden entdecken, dass nur der Mensch diese Ressource bereitstellen kann. Dies wird die innere Organisation von Unternehmen grundlegend verändern.“

3. Innovation verlangt nach Vernetzung und distributed Leadership

Je komplexer und anspruchsvoller das Geschäft wird, desto wichtiger werden die Räume des vernetzten Entscheidens für das Operieren und Überleben der Gesamtorganisation. Alle Entscheidungen, die organisationsweit realisiert werden sollen, müssen vernetzt bearbeitet werden. Dies gilt für alle Optimierungen und erst recht für alle innovativen Lösungen und Produkte. Ancona/Bresman (2007, S. 41-60) schreiben es den Strategen und Top Managern ins Stammbuch: „Innovation geschieht auf der operativen Arbeitsebene, nicht auf den Managementebenen (...) Wirkungsvolle Führung an der Spitze ist schlicht nicht ausreichend. Führung muss auf allen Ebenen der Organisation präsent sein.“ *Distribute Leadership* ist daher Teil der neuen Organisation – und es sind Teams, die diese Form von Führung ermöglichen. Das selbstverantwortliche, vernetzte Arbeiten von und in Teams ist die Grundkompetenz agiler Organisationen, um Kundenzentrierung, Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit sicher zu stellen.

Die Qualität und Geschwindigkeit des vernetzten Entscheidens wird in Organisationen zwar langsam aber gleichermaßen unaufhaltsam zu einem starken und nicht leicht imitierbaren Wettbewerbsvorteil. Die Realisierung ist ziemlich anspruchsvoll. Sie gelingt nur durch konsequente „weiche“ Investitionen und intelligentes Organisationsdesign, einer vernetzten Entscheidungsarchitektur. Wolfgang Niessner, CEO des österreichischen Logistikunternehmens Gebrüder Weiss bestätigt, dass die Umsetzung der strategischen Geschäftsnotwendigkeiten nur über Vernetzung geht. Sinn für die anstehenden strategischen Maßnahmen zu schaffen, ist für ihn die Grundvoraussetzung: Nur wenn alle Mitarbeiter verstehen, was der Nutzen von Operational Excellence ist, werden die Veränderungen auch lokal getragen und umgesetzt. „Wenn das nicht geglaubt wird, nicht lokal umgesetzt wird, kann ich in meinem Elfenbeinturm Kopfstände machen und es wird nichts werden. Und man muss damit leben, dass nicht alles in der Geschwindigkeit abläuft, wie man es sich wünscht und dass es Rückschläge gibt.“, so Niessner. Durch die Zunahme der Komplexität wird vernetztes Entscheiden und das damit verbundene organisationale Lernen für Unternehmen wichtiger denn je. Unterschiedliche Talente, Fähigkeiten und Perspektiven müssen in Entscheidungsprozesse eingebunden werden und Themen gemeinsam gestalten. Die Qualität des Ergebnisses wird dadurch definitiv besser. Auch wenn vernetzte Prozesse bis zum Beschluss und zur Umsetzung aufwendiger sind, zahlt sich diese Investition in einer reibungsloseren, von allen getragenen Umsetzung aus. Partizipative Führung und eine ermutigende Vertrauenskultur sind die Basis, der Nährboden für vernetztes Entscheiden. Das gilt nicht nur für Gebrüder Weiss. Sichtbar wird das insbesondere im Umgang mit Fehlern und Misserfolgen. Vernetztes Entscheiden bedingt organisationales Lernen – Fehlerfreiheit zu fordern ist hier ein kontraproduktives Ziel, welches das gemeinsame Explorieren, Experimentieren und Erproben fast unmöglich macht.

Literaturverzeichnis

Ancona, D., Bresman, H. (2007). *X-Teams: How To Build Teams That Lead, Innovate, And Succeed*. Boston: Harvard Business Review Press, S. 41-60.

Baecker, D. (2007). *Studien zur nächsten Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Bain & Company (Hrsg.). (2010). *Das Entscheiderprinzip. Mehr Wachstum und Profitabilität. Entscheiden Sie effektiv?* http://www.bain.de/Images/Results%2003_2010.pdf. Zugegriffen: 22. April 2015.

- Becke, G., Behrens, M., Bleses P., Meyerhuber, S. und Schmidt, S. (2013): *Organisationale Achtsamkeit – Veränderungen nachhaltig gestalten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Blenko, M. W., Mankins, M.C. und Rogers, P. (2010). *Decide & Deliver. 5 Steps to Breakthrough Performance in Your Organization*. Boston: Harvard Business Review Press. August Heft, S. 1-11.
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- de Geus, A. (2000). *Jenseits der Ökonomie. Die Verantwortung der Unternehmen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- de Geus, A. (1988). *Planning as learning*. Harvard Business Review. März-April 1988.
- Hoffmann, C. (2015). *Wir sind die Firma*. Süddeutsche Zeitung. Wirtschaft.
https://www.genios.de/dosearch?explicitSearch=true&q=catherine+hoffmann+demokratie+am+arbeitsplatz+wir+sind+die+firma&x=0&y=0&dbShortcut=sz&searchMask=5441&f5562.TI%2CUT%2CDZ%2CBT=&f6551.KO=&f5718.CO%2CC2%2CTA%2CKA%2CVA%2CZ1=&f6006.NN%2CZ2=&DT_from=&DT_to=&timeFilterType=selected&timeFilter=0. Zugegriffen: 22. April 2015.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.). (2014). Monitor. *Führungskultur im Wandel*. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. Forum Gute Führung.
http://www.forum-gute-fuehrung.de/sites/default/files/INQA_MONITOR_GUTE_FUEHRUNG_web_es.pdf. Zugegriffen: 22. April 2015.
- Königswieser, R., Sonuc, E. und Gebhardt, J. (Hrsg.). (2006). *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Nauheimer, H. (2015). Klassiker der Organisationsforschung. *OrganisationsENTWICKLUNG, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management* 2 (16). S. 90-94.
- Nuber, U. (12/ 2012): *Weil es oft anders kommt – Die Kunst mit Unsicherheit zu leben*. *Psychologie heute*, S. 20-25.
- Langenberger, M. und Sutrich, U. (2008). Das KAIROS® Entscheiderprofil. Eine Skala zur Selbsteinschätzung des individuellen Entscheidungs- und Problemlöseverhaltens. *Profile* 16., S. 113-123.
- Luhmann, N. (2011). *Organisation und Entscheidung*. 3. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien.
- Oggers Berndtson (Hrsg.). (2013). Manager-Barometer 2013. *Wie deutsche Führungskräfte arbeiten und gefördert werden wollen*. Dritte jährliche Befragung des Oggers Berndtson Executive Panels.
http://www.odgersberndtson.de/fileadmin/uploads/germany/Documents/Studien/Oggers_Berndtson_Manager-Barometer_2013.pdf. Zugegriffen: 22. April 2015.
- Opp, B. und Schulda G. (2008). Aus Erfahrung wird man klug. *profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog* 16. S. 85-94.
- Schein, E. H. (2010). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Aufbau einer helfenden Beziehung*. 3. Aufl. Bergisch Gladbach: EHP-Verlag.
- Senge, P. M., Smith, B., Kruschnitz, N., Laur, J. und Schley, S. (2011). *Die notwendige Revolution. Wie Individuen und Organisationen zusammenarbeiten, um eine nachhaltige Welt zu schaffen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Smith, B., Roberts, C. und Ross, R. (2008). *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*. 5. Aufl.. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sutrich, O. (2008). Editorial. Entscheiden oder Driften? *profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog* 16. S. 1-8.

Sutrich, O. (2008). »Prendre des décisions c'est apprendre«. Blütenlese aus den Cahiers de SoL. Entscheiden oder Driften? *profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog* 16. S. 36-43.

Sutrich (2006): Besser Entscheiden in Organisationen. *Hernsteiner* 3, S. 4-9.

Sutrich, O., Opp, B. und Endres, E. (2011). Entscheiden im Wechselspiel zwischen Linie und Netzwerk. Ein Gespräch. *profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog* 21. S. 10-23.

Tichy, N., Bennis, W. (2007). Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls. USA: Penguin Group.

Werner, K. (2015). *Frau am Steuer*. Süddeutsche Zeitung. Die Seite Drei.
<http://www.genios.de/presse-archiv/artikel/SZ/20150115/frau-am-steuer/A59052290.html>. Zugegriffen: 22. April 2015.

Womack, J. P., Jones, D. T. und Roos, D. (1992). Die zweite Revolution in der Autoindustrie (The Machine That Changed the World). 4. Aufl. Frankfurt a.M.: Campus.