

To get things done: das Prekäre am Entscheiden

- Kommentar -

Othmar Sutrich

In den Führungsspitzen des Managements herrscht Kontrollverlust angesichts der wachsenden dynamischen Komplexität: Zu viele verschiedene Teile wirken aufeinander, die alle relevant sind und die man nicht gefahrlos weglassen kann. Man kann, ja muss immer etwas ausblenden – aber das hat Konsequenzen. Diese Dynamik manifestiert sich messerscharf dann, wenn es um das Thema Entscheiden geht. Entscheiden ist in Organisationen wesentlich prekärer geworden, als es vor 20 Jahren war.

Entscheiden ist eine Basisoperation von Führung – und eine entscheidende Grundlage von Erfolg, sowohl für Organisationen wie auch für Einzelpersonen. Die Entscheidungsprozesse in Organisationen sind der ideale Ort für das Zusammenführen und Ausbalancieren von Komplementaritäten, der ideale Ort für komplementäre Beratung. To get things done ist ein Leitmotiv für Manager in ihrer Rolle als Entscheidungsträger. Das Tabugebot, darüber nicht zu sprechen, ermächtigt sie zu einer Machtausübung, die ohnmächtig macht. Denn über das Thema Entscheiden zu sprechen heißt, das Brennglas auf all das anzulegen, was prekär ist – auch das auf das Tabuisierte, auf das, was schamhaft besetzt ist und verschwiegen wird.

Es ist tabu, in der Konzeption über die wahren Motive zu sprechen, warum man sich für oder gegen etwas entscheidet: Niemand wird offen legen, dass er mit Unternehmenskauf oder –verkauf oder mit Entlassungen sein Machtwalten demonstriert. Das weiß zwar jeder, aber darüber spricht man nicht. Entscheidungen müssen über rationale Erläuterungen legitimiert werden, die irrationale, die triebhafte, die hoch emotionale, die interessensgeleitete, die gierige Komponente zuzudecken. Und dazu werden in vielen Fällen Berater eingekauft.

Entscheidungsfehler passieren aber seltener in der Ratio, sondern durch Ausblendung von Wahrnehmungen relevanter Umweltfaktoren, die immer auch unmittelbar mit Bauchgefühlen, mit Gefühlen, Ahnung und Intuition verbunden sind. Das eröffnet dem komplementären Ansatz in der Beratung oder in der Führung eine Reihe von Interventionsoptionen, etwa wenn es um eine Ausbalancierung von zu stark/zu schwach regelgeleiteten Organisationssystemen geht, wo wiederum die Reintegration von Denk- und Fühlapparat das Thema ist. Oder im Fokus auf Interaktion, wenn es darum geht, eine Entscheidung zum Leben zu bringen, die zwei bis vier hierarchische Ebenen höher gefällt worden ist. Die Umsetzung als Teil des Entscheidungsprozesses ist wesentlich, die Begegnung mit der Realität, in der sich die Gedankenspiele der Konzeption in Praxis bewähren müssen. Und dann in Feedbackschleifen hinterfragen, aus welchen Quellen der Entscheidungsprozess gespeist wird. Wenn das gelingt, gelingt Integration: die Erfahrung,

die verbindet, eine Sinnstiftung, die zusammenfügt, was zusammen gehört, eine gemeinsame Vision, die trägt.

Die größte Herausforderung des komplementären Ansatzes ist es, den sachlogischen Aspekt, mit dem gefühlslogischen Teil zu verbinden. Diese Komplementarität muss heute schneller hergestellt werden, auch in Entscheidungsprozessen. Das heißt aber auch, dass Führungskräfte, die sich dieser Dynamik zu stellen haben, mehr Rüstzeug und mehr Empowerment brauchen. Das bietet die komplementäre Beratung, die selbst den Weg einer Reintegration der Ansätze Fachberatung und Prozessberatung für sich eingeschlagen hat. Das macht es auch unmöglich, eine der beiden Beraterperspektiven per se als die richtigere zu unterscheiden. Sie müssen zusammenspielen. Sicherheit zu gewinnen in diesem Spiel der Gegenkräfte kann nur im permanenten Experimentieren erreicht werden.

Manager sind das Opfer ihrer eigenen Mythen und nicht realisierbaren Ansprüche, die nicht nur von ihnen gestreut und in Gang gehalten werden, sondern sich auch aus den Projektionen der Mitarbeiter und Investoren nähren. Die Verführung, etwas zu vertuschen oder etwas nicht zu entscheiden, weil man das Risiko besser kennt als die Chance, ist groß. Es gibt aber die Möglichkeit, aus der angstbesetzten Situation auszusteigen – in der es ja um hohe Risiken ebenso geht wie auch um Chancen.

Um Paul Watzlawicks Aussage, dass man nicht nicht kommunizieren kann, zu variieren: Man kann nicht nicht entscheiden. Man kann sich selber dem Trugschluss hingeben, einer Entscheidung auszuweichen – aber das ist per se eine Entscheidung. Jede unerledigte Entscheidung bindet Energie, Leugnung vergrößert diese Bindung. Entscheidungen geben Orientierung, ermöglichen auch anderen sinnvolles Handeln.

Pointiert gesagt: Es gibt keine Fehlentscheidungen, sondern nur das, was man in der Umsetzung daraus macht. Es gibt keinen Fehlentschluss, es sei denn er ist fahrlässig. Darunter fallen verweigerter, verschlammter Entschlüsse.

Othmar Sutrich ist ausgebildeter Diplomkaufmann, MBA. Nach Praxisjahren als Geschäftsführer in einem Verpackungskonzern Gründung der SutrichOrganisationsberatung mit den Kerngebieten Marketing und Führung; Lehrauftrag an der Donauuniversität Krems für „Lernende Organisation und Angewandtes Systemdenken“.