

# Entscheiden

Auszug aus dem Buch 'Toolbox Führung', 13. Auflage; Marti (2019)

Entscheiden ist die typischste Führungsaufgabe. Wer entscheidet, ist eine Führungskraft, unabhängig von Rang, Titel und Stellung. Es ist eine zentrale Frage, wie die Entscheidungsfunktion in einer Organisation oder in einem Team zweckmässig organisiert werden soll.

Drei Arten von Entscheiden:

- **Ich-Entscheid:** *Ich* entscheide.  
Kernfrage: Wie komme ich zur richtigen Entscheidung?
- **Wir-Entscheid:** *Wir* als Team (oder Gremium) entscheiden.  
Kernfragen: Wie kommen wir zu tragfähigen Entscheidungen? Wie wollen wir entscheiden?
- **Du-Entscheid:** ich delegiere die Entscheidung weiter. *Du* entscheidest.  
Kernfrage: Was ist der sinnvolle Entscheidungsspielraum? Welchen Rahmen braucht es dazu?

In allen Fällen stellt sich die Frage nach der wirksamen Entscheidungsmethodik sowie nach verbindlichen Grundsätzen, Prinzipien und Regeln der Entscheidung. Wichtig ist auch eine gute Kenntnis der Entscheidungspsychologie sowie der sozialen Aspekte von Entscheidungen. Zu diesen Themen folgen weiter unten detaillierte Ausführungen.

## Entscheiden und direkte Führung

Im Thema Entscheiden laufen die bisherigen Ausführungen zu Delegation und 'Führen zu Eigenverantwortung' zusammen. Stichworte dazu sind: Delegation mit passenden Entscheidungsspielräumen; dem Reifegrad des Mitarbeitenden angepasster Arbeitsrahmen (Zielschärfe, Befugnisse, vorlagepflichtige Fälle etc.); kein Zulassen von Rückdelegation; kein Mikromanagement.

## Entscheidungsstile:

- **Autokratisch:** Alleinentscheid; Entscheid mitteilen
- **Patriarchalisch:** Alleinentscheid; Entscheid erklären; überzeugen wollen
- **Konsultativ:** Informationen, Sichten und Meinungen einholen und evtl. diskutieren; Alleinentscheid
- **Partizipativ:** Gemeinsame Entscheidung im Konsens- oder Konsentverfahren
- **Delegativ:** Entscheidungsautorität einem Individuum oder Team/Gremium übertragen

Wichtig ist auch die Klarheit im **Delegationskontinuum** (Schwarz 2005):

Als Führungskraft habe ich entschieden:	Ich habe dich/euch eingeladen, um mit mir zu besprechen:
1 Gar nichts	Ob etwas gemacht werden soll
2 Dass etwas gemacht werden soll	Was gemacht werden soll
3 Was gemacht werden soll	Wann, wie, wo und von wem es gemacht werden soll
4 Wann, wie, wo und von wem es gemacht werden soll	Die Beweggründe für meine Entscheidung und welche Konsequenzen es für dich/euch hat
5 Alles	Dich/euch zu informieren

## Leitfragen zur Selbstreflexion:

- Bin ich eher grosszügig oder zögerlich bei Handlungs- und Entscheidungsspielräumen für meine Mitarbeiter? Wahre ich die Arbeitsrahmen oder mische ich mich oft ein?
- In welchen Situationen und Arbeitsbereichen gebe ich viele Freiräume, in welchen eher wenige?
- Kommuniziere ich Leitplanken oder sollten es die Mitarbeiter einfach spüren, wie ich es halte?
- Welche sind meine favorisierten Entscheidungsstile?

## Wie können Entscheidungen sinnvoll organisiert werden?

Führungskräfte müssen nicht selber entscheiden - Führen heisst den Rahmen schaffen, dass richtig und zeitgerecht entschieden werden kann - also die Entscheidungsfunktion in der Organisation oder im Team zweckmässig zu organisieren (indirekte Führung). Gerade im VUKA-Kontext ist das Gestalten dieses strukturell-kulturellen Rahmens besonders wichtig, damit eigenverantwortliches Handeln und Selbstorganisation in hoher Qualität stattfinden kann. Denn in diesem Umfeld akzentuieren sich bedeutsame Entscheidungsaspekte:

- **Geschwindigkeit und Dynamik:** Notwendigkeit, zeitgerecht entscheiden und reagieren zu können. Entscheidungsspielräume an Rollen und Gremien delegieren.
- **Unsicherheit:** Fehlentscheide (Fehleinschätzungen) sind wahrscheinlich. Angstbesetztes Thema. Hohe Bedeutung von Fehlerkultur und direkter Führung: Ermutigung zu entscheiden und Verantwortung zu übernehmen. Rückdelegation verhindern.
- **Komplexität und Vielschichtigkeit:** die richtigen Leute kompetenzbasiert (nicht zwingend hierarchie-basiert) involvieren und Entscheidungsspielräume geben. Grundsatz: so tief und dezentral wie möglich entscheiden. Teams sind die Hyperexperten für Komplexität. Betriebssystem 2 für das gemeinsame (hierarchie- und bereichsübergreifende) Bearbeiten von strategischen Themen etablieren.
- **Gegenwartsschrumpfung** (kurzer überschaubarer Zeitraum und hohe Komplexität: Prinzip Ausprobieren, Erfahrungen machen und nachjustieren. Agile Methoden. Planung und Entscheidung von Horizont zu Horizont.

Selbstorganisation ist nicht Selbstüberlassung. Damit funktionierende Selbstorganisation möglich wird, braucht es einen bewusst gestalteten strukturellen und kulturellen Rahmen:

- **Strukturellen Rahmen definieren**
  - **Rollen** mit klaren Verantwortlichkeiten und mit definierten Entscheidungsspielräumen (Entscheidungskompetenzen, Rahmen und Grenzen).
  - **Gremien**, Gefässe, Kreise mit klaren Verantwortlichkeiten, Entscheidungsspielräumen und definiertem Entscheidungsverfahren (z.B. Konsentprinzip).
  - **Gefässe** zur systematischen und raschen Abstimmung und Entscheidungsfindung (wird in Krisenstäben sehr konsequent angewendet; z.B. Lagerapport).
  - **Grundsätze, Prinzipien** und Regeln der Entscheidung.
  - Klare **Entscheidungsmethodik** und Verwenden von **Entscheidungstechniken** (dazu ist manchmal eine Kurzausbildung sinnvoll).
  - Klarheit: Was ist verhandelbar / was ist nicht-verhandelbar.
  - Wichtig: Spielfeld, Regeln und Prinzipien definieren - keine einzelnen Spielzüge!
- **Kultureller Rahmen gestalten**
  - Kultur von Eigenverantwortung; Fehlerkultur. Zutrauen in die Mitarbeitenden, verantwortungsvoll mit Freiräumen umzugehen. Ermutigung, neue Wege auszuprobieren.
  - Zentrale Leitfrage: Was ist für das Ganze gut?
  - Offene Gesprächs- und Konfliktkultur; "Pflicht zum Dissens". Tragfähiger Konsens ist die Folge von ausgetragenem Dissens. Gefahr, eines zu schnell und zu früh herbeigeführten Konsenses aufgrund eines Harmoniebestrebens.
  - Involvierungskultur: Partizipation als zentrales Element. Durch ein Mitwirken-können an den einzelnen Schritten des Entscheidungsprozesses wird man der Violdimensionalität des Entscheidungsproblems gerecht. Und man erhöht die Entscheidungsqualität und die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Umsetzung. Schlüsselfrage: "Wie sehen Sie die Lage, aus Ihrer Perspektive, aus Sicher Ihrer Funktion, Ihrer Ausbildung und Erfahrung")
  - Transparenz: Zugang zu allen (wichtigen) Informationen sicherstellen
  - Gemeinsam getragene Werte; Ethik (Code of conduct):
  - Fehlentscheidungen korrigieren können. Wissen: "Nur wer nicht entscheidet, trifft keine Fehlentscheide". Aber: manchmal ist Nichtentscheiden ein Fehlentscheid.
  - Lernende Organisation: Reflexions- und Feedbackkultur. Ständiges Lernen.

## Prinzipien und Regeln: ein wichtiger Unterschied!

- **Regeln** gelten für genau einen Kontext. "Wenn X .... dann Y". Die Entscheidung ist in der Regel enthalten. Es gibt keine Grauzone. Das bedeutet, dass es kein eigentliches Entscheiden braucht. Ein Computer könnte die Entscheidung leisten. Beispiel aus dem Fussball: 'Der Ball im Aus gibt Einwurf' (Quelle: Podcast connysgedanken-zu-entscheiden, 2019).
- **Prinzipien:** In komplexen Situationen können unterschiedliche Antworten und Lösungsmöglichkeiten richtig sein. Denn es sind mehrere Faktoren, Werte und Ziele im Spiel. Je nach subjektiver Wahrnehmung, Bewertung und Abwägung. In der Regel bleibt auch das Risiko eines Fehlentscheidens. Hier braucht es den Menschen. Für diese Art von Entscheidungssituationen greifen Regeln zu kurz. Die Entscheidungen finden in der Grauzone statt. Hier braucht es Grundsätze und Prinzipien.

Beispiele von Prinzipien und Grundsätzen:

- **Konsentprinzip** oder Konsensprinzip für das Entscheiden in Gremien
- **Subsidiaritätsprinzip:** so tief / dezentral wie möglich
- **Entscheidungsmethodik:** Entscheid auf der Grundlage von Alternativen und Durchdenken der Realisierbarkeit
- **Dokumentation** von Entscheidungen (Nachvollziehbarkeit)
- **Konsultationspflicht:** Je höher die Tragweite, umso mehr Leute müssen konsultiert werden
- **Involvierung:** Involvierung und kompetenzbasierte Teamzusammenstellung um der Vieldimensionalität und Komplexität von Entscheidungssituationen Rechnung zu tragen. Wahrnehmungen und Perspektiven zusammenbringen.
- **Inhaltliche Leitlinien** und Referenzpunkte: Zieltriangel, Werte, Code of conduct, Ethik, Politik, strategische Grundsätze (z.B. Positionierung, Grundstrategie).
- **Allgemeine Bewertungskriterien** wie beispielsweise: Ausrichtung auf das Ziel, Einfachheit, Schwergewichtsbildung, Freiheit des Handelns, Kosten, Qualität, Sicherheit, Zeitlichkeit.

## Unterscheidung von Entscheidungsfeldern

In der Praxis bewährt sich die Unterscheidung von verschiedenartigen Entscheidungssituationen:

- Personalentscheide, strategische Entscheide, Investitionsentscheide, Konzeptentscheide, Prioritätensetzung, operative Entscheide, Veränderung des organisatorischen Rahmens
- Entscheide 1. Ordnung: Operatives, Projekte (Entscheide im bestehenden Rahmen)  
Entscheide 2. Ordnung: Veränderung des Rahmens (Strategie, Struktur, Kultur)
- Einzelfall oder Grundsatzproblem? Einzelfälle können pragmatisch und ad hoc entschieden werden. Grundsatzprobleme brauchen das Erarbeiten von Politik, Prinzip oder Regel.
- Zwei Arten von besonders sensiblen Entscheidungen sind: Personalentscheide und Entscheide über Vergütungssysteme. Diese Entscheide müssen besonders gründlich und wohlüberlegt getroffen werden.
- Unterscheidung von: Entscheidungsfindung, Entscheidungsfällung (Akt der Entscheidung)

Die meisten Unternehmen haben eine Eigentümerschaft, gegenüber welchen sie Rechenschaft ablegen müssen. Dies bedingt, dass die Geschäftsleitung in ihrer Gesamtverantwortung letztlich die Entscheidungskompetenz haben muss. Bei einer breit abgestützten Eigentümerschaft, wo sowohl die Gewinne als auch die Verluste gemeinsam getragen werden, sähe dies anders aus. In diesen Unternehmen könnte auch die Entscheidungsfunktion 'gleichberechtigt' ausgestaltet sein.

Die konkrete Ausgestaltung der Entscheidungsfunktion ist abhängig von der konkreten Ausgangslage der Organisation (Typ, Zustand, Reifegrad). Es gibt hier keine allgemeingültigen Rezepte. Die Ausgestaltung der sinnvollen Entscheidungsfunktion ist eine besonders zentrale Managementaufgabe - gerade im VUKA-Kontext. Eine wichtige Leitfrage dazu könnte sein: Woran würden wir erkennen, dass in unserer Organisation (gut) besser entschieden wird?

Oft lohnt es sich, aus bekannten Mustern ausubrechen und die Entscheidungsfunktion neu zu denken!

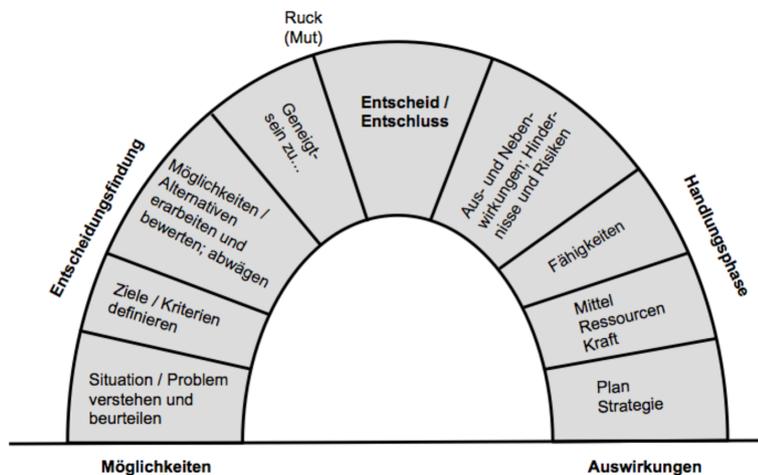
## Entscheidungsprozess (Entscheidungs-Logik)

### 1. Entscheidungsfindung:

- Präzise Bestimmung des Problems. Herausfinden, was das Problem wirklich ist - worum es wirklich geht. "Wenn das Problem falsch begriffen ist, kann es niemals eine richtige Antwort geben" (Malik 2000, 203). Meinungen über die Tatsachen austauschen. Hypothesen bilden.
- Anforderungen und Ziele erarbeiten, welche die Entscheidung erfüllen muss.
- Alternativen herausarbeiten und bewerten. Grundsatz: mehrere Alternativen. Eine Alternative ist immer die Nullvariante (Status Quo)
- Daraus ergibt sich ein 'Geneigtsein zu...'

### 2. Durchdenken der Realisierung:

- Aus- und Nebenwirkungen; Hindernisse und Risiken.
- Überprüfen der erforderlichen Fähigkeiten, Mittel, Ressourcen und Kraft.
- Entwicklung eines Plans zur Umsetzung.
- Akzeptanz und Realisierbarkeit: Die ideale Lösung, die nicht akzeptiert wird oder nicht umgesetzt werden kann, ist die falsche Lösung. Manchmal ist die zweitbeste Lösung die beste Lösung (Längle, Seminarunterlagen).



### 3. **Entscheid / Entschluss** (= Schluss-Stein, der dem Gewölbe Halt gibt) Oft lohnt sich ein "noch einmal darüber schlafen"

### 4. Realisierung der Entscheidung

- Massnahmen, Verantwortlichkeiten und Termine
- Steuerung und Follow-Ups

Es gibt eine Vielzahl von Entscheidungstechniken, die diesen Prozess unterstützen: Stakeholderanalyse, Risikoanalyse, Zielfindung-, Kreativitäts- und Bewertungstechniken, morphologischer Kasten, Nutzwertanalyse, Präferenzmatrix, Pro/Contra, Checklists, Soundingboards etc. Diese sind im Teil 6 des Buches beschrieben.

Es gibt aber auch Entscheidungssituationen, wo die klassischen Methoden und Techniken der Entscheidungslogik zu kurz greifen. Beispielsweise bei persönlichen Entscheidungen von grosser Tragweite. Hierzu gibt es weiterführende, ganzheitliche Entscheidungstechniken wie beispielsweise Inneres Team, Aufstellung, Affektbilanz, Dreistuhltechnik, Tetralema, Pro- und Contra-Stuhl, Platz einrichten, Interview in Abwesenheit der Person. Diese Techniken sind in meinem Buch 'Herausforderung Selbstführung, 2018' detailliert beschrieben.

### Soziale Aspekte von Entscheidungen:

- Not-invented-here-Syndrom → Involvierung
- Umgang mit Minderheitsmeinungen → Konsentprinzip, Kommunikation/Dialog
- Sensibler Umgang mit der Macht → Kluger und sensibler Umgang mit dem Kontinuum 'Führungsentscheid' und 'Partizipation'
- Sinnkontext: Menschen machen freiwillig nichts Sinnloses → Begründen der Entscheidungen; Sinn-Kontext mitliefern; Zusammenhänge aufzeigen. Nachvollziehbarkeit sicherstellen.

### Intuition

Die Intuition (erfahrungsbasiertes Bauchgefühl, Spürsinn) spielt bei Entscheidungen eine wichtige Rolle. So sind Personalentscheide gegen das eigene Bauchgefühl - beispielsweise - oft nicht erfolgreich.

## Entscheidungsverfahren

Es gibt zwei unterschiedliche Entscheidungsverfahren in Gruppen oder Gremien:

- **Konsensverfahren:** Wer ist dafür? Maximierung der Zustimmung. Weniger Rücksicht auf Minderheitsbedürfnisse.
- **Konsentverfahren:** Welche Einwände gibt es? Minimierung der Einwände. Integration von Minderheitsbedürfnissen.

Das sehr kraftvolle Konsentverfahren ist weniger bekannt als das Konsensverfahren. Gerade im selbstorganisierten Teams - aber nicht nur dort - eignet sich das Konsentverfahren sehr (angelehnt an: Oestereich, 2016).

## Konsensverfahren

- **Hierarchieprinzip:** Entscheidung durch die Leitung.
- **Mehrheitsprinzip:** Mehrheit entscheidet.
- **Qualifizierte Mehrheit / Sperrminorität:** Gibt es mehr als eine festgelegte Anzahl Gegenstimmen, kann die Entscheidung nicht von der Mehrheit gefällt werden (Vetorecht). Sinnvoll, wenn Entscheidungen auf breiter Basis getragen werden sollen.
- **Veto:** Vetorecht durch einzelne Personen, die in besondere Weise betroffen sind oder die Verantwortung für die Entscheidung zu tragen haben.
- **Konsensprinzip A:** Enthaltungen gelten als Zustimmung. Dadurch kann zum Ausdruck gebracht werden, dass einzelne Personen die Entscheidung nicht für optimal halten, aber den Entscheidungsprozess nicht blockieren wollen.
- **Konsensprinzip B:** Enthaltungen gelten als Gegenstimmen. Dadurch können sich einzelne Personen nicht der Entscheidung durch Enthaltung entziehen. Man kann sich nur dafür oder dagegen entscheiden.

## Einwandstufen im Konsentverfahren

1. **Vorbehaltlose Zustimmung**
2. **Leichtes Bedenken:** Bedenken zur Kenntnis nehmen genügt.
3. **Schwere Bedenken,** die berücksichtigt werden sollten. Der Lösung wird zugestimmt, falls kein verbesserter Lösungsvorschlag gefunden wird.
4. **Beiseite-stehen:** Den Vorschlag nicht aktiv unterstützen, aber den anderen nicht im Wege stehen wollen.
5. **Enthaltung:** Keine Positionierung möglich oder die Entscheidung ist einem nicht wichtig.
6. **Veto:** Verhinderung.



In unreifen Gruppen bestehen bei Entscheidungen manchmal gruppenspezifische Effekte wie Einseitigkeit, Überschätzung, Zensur, Anpassungsdruck oder Anonymisierung der Verantwortung.

## Entscheidungspsychologik (Quelle: Rolf Kuhn, PERVIA Organisationsberatung)

Die bekannten Entscheidungslogik-Modelle (Problemanalyse – Zielformulierung – Alternativensuche – Bewertung – Auswahl; Abwägen von pro/contra) sind hilfreich und nützlich. Für wirklich schwierige Entscheidungen (z.B. Berufs- und Partnerwahl, wichtige Führungs- oder Lebensentscheide) greifen diese rationalen Modelle jedoch zu kurz. Es lohnt sich daher, Kenntnis der Entscheidungspsychologik zu haben.

Entscheiden heisst Kopf und Bauch zusammenbringen (Ent-Scheiden). Für wichtige Entscheide spielen die Emotionen und die Intuition eine wichtige Rolle. Gefühle haben informativen Wert und beeinflussen das Denken. Oft liefert uns das Denken lediglich noch die Begründung für das, was vorher bereits emotional erkannt und entschieden wurde. Es geht also um die Integration von 'Kopf' und 'Bauch'. Jedes Entscheiden beinhaltet auch ein Scheiden, Verzichten, ein sich Trennen von Alternativen. Und ein Ent-scheiden im Sinne von Zusammenführen von Emotion und Ratio. Dies löst kognitive und emotionale Spannungen aus. Sie sind umso grösser, je wichtiger die Entscheidung ist, je attraktiver die verworfene Alternative ist, je weniger andere Personen die Lösung für gut befinden, je höher die Anzahl nicht realisierter Ziele und je höher der Zeitdruck ist. Diese Spannungen spielen bei Entscheidungen eine zentrale Rolle, denn sie führen zu sorgfältigem Abwägen. Entscheidend ist das Gefühl der Stimmigkeit auf Basis einer integrierten Emotion. Gute Entscheidungen können nur aus der **Stimmigkeit** mit sich selbst getroffen werden.

Um das Bedauern nach der Entscheidung zu vermeiden, lösen einmal getroffene Entscheidungen oft Prozesse aus, die auf eine Stabilisierung des Entschlusses abzielen ("Einfrierungseffekt"). Die Attraktivität der gewählten Lösung wird dann erhöht – die der ausgeschlagenen Alternative(n) demgegenüber verringert. Für diese Stabilisierung wird gerne eine Art "Schutzschild" von rechtfertigenden und bestätigenden Informationen aufgebaut. Dieser (oft gefährlichen) Mechanismen muss man sich für gute Entscheidungen bewusst sein. So ist es zum Beispiel wichtig, zusätzliche Informationen und 'Expertenurteile' oder Meinung Dritter einzuholen, insbesondere wenn diese den ursprünglichen Handlungsabsichten entgegenlaufen.

Gute Entscheidungen werden nicht nur in Bezug auf das Ergebnis beurteilt. Ebenso wichtig wie das Ergebnis ist die subjektive Zufriedenheit mit dem Prozess des Entscheidens. Dabei ist es aus Erfahrung wichtig, eine möglichst grosse Anzahl von Alternativen in Betracht zu ziehen (mindestens drei!) und sich ausreichend Zeit zu nehmen, um das Gefühl von Stimmigkeit zu entwickeln (Integration von Kopf und Bauch).

Voraussetzungen für gute (d.h. auch in Zukunft stabile) Entscheidungen sind:

- Der richtige Moment: zu früh – gute Zeit – höchste Zeit – allerhöchste Zeit – zu spät
- Sorgfältig eine möglichst grosse Anzahl von Alternativen in Betracht ziehen (mindestens 3!).
- Sich ausreichend Zeit nehmen. Integration von Kopf und Bauch. Gefühl der Stimmigkeit.
- Die Kosten und Risiken sowohl der positiven als auch der negativen Konsequenzen, die aus jeder Alternative resultieren können, sorgfältig gewichten.
- Intensiv nach neuen Informationen suchen, die für die weitergehende Bewertung der Alternativen relevant sind.
- Vor der endgültigen Festlegung auf eine Entscheidung die positiven und negativen Konsequenzen aller Alternativen – auch der nicht akzeptierten – nochmals bewerten.
- Detaillierte Vorkehrungen für die Durchführung des gewählten Handlungsablaufes treffen, wobei weiterhin Alternativen im Auge behalten werden, auf die zurückgegriffen werden kann, wenn sich das Geplante nicht realisieren lässt.
- Nutzen von Techniken für den Entscheidungsprozess (z.B. Entscheidungsrad, Dialog mit dem 'inneren Team'). Besonders wichtig ist auch der Austausch mit anderen Personen.

## Quellen

Podcast connysgedanken-zu-entscheiden, 2019

Rolf Kuhn, PERVIA Organisationsberatung; Seminarunterlagen

Längle, Alfred: Seminarunterlagen

Oesterreicher Bernd / Schröder Claudia: Das kollegial geführte Unternehmen; 2016