

E wie Entscheiden

Lagern wir die Heimküche aus oder bleiben wir bei Eigenproduktion? Macht ein Neubau für die Einrichtung X Sinn, auch ohne Investitionskostenzuschuss? Sollen wir die Projektstelle ausschreiben? Entscheidungen – schwierige und einfachere, bewusste und unbewusste, „einsame“ und gemeinsame – sind Tagesgeschäft jeder Führungskraft. Entscheiden wird in der Führungstheorie als die typischste Aufgabe einer jeden Führungskraft angesehen, die Führungskraft ist sozusagen per se dazu da, eine Entscheidung zu treffen. Gleichzeitig ist Entscheiden für Führungskräfte auch die kritischste und schwierigste Führungsaufgabe.

Schwierig deshalb, weil die Führungskraft zu keinem Zeitpunkt im Entscheidungsprozess klar und sicher sein kann, die „richtige“ Entscheidung zu treffen. Weil die Organisation mit ihrer komplexen Umwelt nicht vollständig beschrieben werden kann und von Niemandem – auch nicht den Führungskräften – vollständig „unter Kontrolle“ gebracht werden kann, müssen Führungskräfte mit der Unsicherheit leben „falsch“ zu entscheiden. Zum einen treten immer wieder unerwartete Ereignisse auf, zum anderen entstehen Nebenfolgen der Entscheidung, die vorab nicht bedacht worden sind bzw. nicht bedacht werden konnten. Sogar im Nachhinein kann oft nicht beurteilt werden, ob richtig entschieden wurde, da die Entscheidung selbst Tatsachen festlegt und Folgen bestimmt.

Können Führungskräfte also eigentlich nur alles falsch machen / entscheiden? Nein, auch wenn geschlossene Modelle der Entscheidungsfindung nicht ausreichen die komplexe Wirklichkeit einer sozialen Organisation zu beschreiben, können systematische Methoden dabei helfen, möglichst viele der Teilinformationen zu sammeln und eine Entscheidung auf einer möglichst breiten Grundlage zu sammeln. Idealtypisch sollte (nach Malik, „Führen; Leisten, Leben“, 2000) bei jeder wichtigen Entscheidung folgende Systematik eingehalten werden.

1. das Problem definieren
2. das Ziel bestimmen
3. den Ist-Zustand beschreiben
4. alternative Lösungen entwickeln
5. Lösungen bewerten und auswählen
6. einen Entschluss fassen und die Lösung realisieren

Innerhalb dieses Prozesses hat dann die Partizipation der Mitarbeitenden ihren Platz: Dabei können insbesondere strategische Entscheidungen nicht „pseudodemokratisch“ auf die Ebene der Mitarbeitenden abgeschoben werden, die Entscheidung der Führungskraft gewinnt aber an Realitätsnähe und „Richtigkeit“, wenn möglichst viel Wissen aus der jeweiligen individuellen Sicht der Akteure in die Entscheidung einfließen kann. Dabei kann gerade ausgeprägter Dissens während der Entscheidungsfindung produktiv für eine dann möglichst konsensuale Umsetzung der Entscheidung sein. Die Entscheidung selbst muss von denjenigen getroffen werden, die die Verantwortung tragen: den verantwortlichen Führungskräften (bzw. falls operative Aufgaben delegiert wurden: vom jeweils verantwortlichen Mitarbeitenden).

So sinnvoll eine durchdachte, im Prozess abgestimmte Entscheidungsfindung ist, wirklich wichtig ist, wie Malik zurecht konstatiert, aber nicht die Entscheidung selbst, sondern die Realisierung der Entscheidung!

Für eine „gute“ Entscheidung brauchen Führungskräfte also

- das Wissen darüber, dass ihr Wissen immer nur fragmentarisch ist
- ein systematisches Vorgehen, dass sinnvolle Partizipation ermöglicht und schließlich und endlich auch
- einen mutigen Umgang mit der Ungewissheit, denn:

„Gute Entscheidungen basieren auf Weisheit, und Weisheit setzt Erfahrung voraus. Aber Erfahrung ist das Resultat schlechter Entscheidungen.“ (G. Kasparow, ehem. Schachweltmeister)

Januar 2008

Claudia Lehnerer, Diakonie.Kolleg. Tel. 0911 9354 417 lehnerer@diakonie-bayern.de