

wiederkehrende Verbindungen von Abläufen sozialer Interaktionen darstellen. Rezepte beinhalten Handlungsrichtlinien: sie zeigen wie man Situationen und Menschen behandeln muss, um zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen und unerwünschte Konsequenzen zu minimieren.

Vorausgesetzt man stellt sich als Organisation den entsprechenden Lernprozessen zeigt sich in

der Praxis: Erfolgreiche Kooperation zwischen Organisationen liefert Impulse für erfolgreiches Kooperieren auch in den Organisationen selbst. Entscheider, die konsequent auf diese Prinzipien abstellen, setzen auch im eigenen Unternehmen mehr auf Kooperation statt auf Hierarchie, was die Leistungsfähigkeit auch der eigenen Heimatorganisation deutlich erhöht. Erfolgreiche Kooperation erzeugt so mehr Kooperation.

Anmerkungen

1. Mein persönlicher Bezug zum Thema geht bereits 25 Jahre zurück in die Zeit, als Netzwerke als Gegenmodell zu den vorherrschenden Institutionen verstanden wurden. In der Stadtteilentwicklung und in der psychosozialen Praxis wurden »Netze im kleinen« gebildet, indem Partizipationsprozesse mit Bürgern geschaffen oder Konzepte entwickelt wurden, Klienten stärker in der »Gemeinde« und bedürfnisgerecht zu betreuen. Als Projektmanager des International Network of Health Promoting Hospitals hatte ich von 1992 bis 1999 die Aufgabe selbst aktiv im größeren Kontext an der Entstehung und Begleitung mitzuwirken und zu erfahren was es von innen heißt, in einem Netzwerk mitzuwirken und dieses zu gestalten. Seit dieser Zeit habe ich die Gelegenheit in zahlreichen Beratungs- und Trainingsprojekten Kooperationen und Netzwerke in der Wirtschaft und im Bereich öffentlicher Leistungen »von außen« zu begleiten.

2. In einem mehrjährigen Forschungs-, Beratungs- und Ausbildungsprogramm haben wir (Ralph Grossmann, Hubert Lobnig, Klaus Scala und Michael Stadlober) uns im Rahmen des Instituts für Organisationsentwicklung und Gruppendynamik der iff-Fakultät der Universität Klagenfurt mit Fragen der Entwicklung und Steuerung organisationsübergreifender Kooperationen beschäftigt (vgl. dazu Grossmann, Lobnig & Scala 2007).

Literatur

GROSSMANN, R./LOBNIG, H./ (2004) Projektmanagement und Netzwerkentwicklung. Zwei Strategien zur Steuerung öffentlicher Leistungen. In: Grossmann R. /Scala, K. (Hg.): Das Öffentliche Organisieren. Wien, New York: Springer Verlag, 17-43

GROSSMANN, R./LOBNIG, H./ SCALA, K. (2007) Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerke und Fusionen. München, Weinheim: Juventa Verlag

GULATI, R. (2007) Managing Network Resources. Alliances, Affiliations and other Relational Assets. Oxford, New York: Oxford University Press

HUXHAM, C./VANGEN, S. (2003) Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration. Human Relations 53, 6, 771-806

KETS DE VRIES, M. (1998) Führer, Narren und Hochstapler: Die Psychologie der Führung. Stuttgart; Klett Cotta

LEWIS, J. D. (1999) Trusted Partners. How Companies Build Trust and Win Together. New York: The Free Press.

SUTRICH, O. (2006) Besser entscheiden in Organisationen. Hernsteiner 3, 4-9.

TICHY, N. M./G. BENNIS, W. G. (2007) Wie man kluge Entscheidungen trifft. Harvard Business manager, 11, 2007

WAGEMEN, R. U.A. (2008) Senior Leadership Teams. What It Takes to Make Them Great. Boston: Harvard Business School Press

WEICK, K. E. (1985) Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt/M: Suhrkamp

WILLKE, H. (1995) Systemtheorie III. Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. Stuttgart-Jena: Gustav Fischer Verlag

WIMMER, R. (1998) Teams als besonderer Leistungsträger in komplexen Organisationen. In: Ahlemeyer, H.W./ Königswieser, R. (Hg.): Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Wiesbaden: Th. Gabler

One of the recurring hot discussions is, how managers can make better decisions. One can easily forget that the individual complexity of each organization can make »real decision making« almost impossible. This is well illustrated by the path dependency theory. Leaders who should really make these decisions turn often into executors of already existing guidelines. An important influential factor for this is the history of decisions and decision making. Instead of focussing on rare individual decisions, it would be far more useful to look at the entire process of decision making. Quality is also dependent on how many alternative decisions are possible options. This report should show that it is the reflection of the decision makers that allows good processes for decision making to be put in place.

Frank E.P. Dievernich

Zur Qualität der Entscheidungsfunktion einer Organisation

Alles bereits entschieden?

Die Entscheidungshistorie schlägt zu: immer und überall. Sie verhindert, dass Entscheidungen wirklich neu und qualitativ besser getroffen werden können, als all jene Entscheidungen, die bereits vorher getroffen worden. Davon betroffen sind Manager. Ebenfalls betroffen sind ihre Organisationen, denen diese Manager vorstehen. Worum geht es? Immer wieder wird die Diskussion darüber geführt, wie Manager bessere Entscheidungen treffen können.¹ Dabei kann leicht übersehen werden, dass Organisationen mittlerweile eine Komplexität entfaltet haben, die das Fällen von echten Entscheidungen erst gar nicht möglich machen. Warum also über Entscheidungsqualitäten schreiben, wenn es gar nicht mehr zu Entscheidungen kommt? Dieser durchaus provokanten Frage liegt die Vorstellung zu Grunde, dass Entscheidungen nur als solche zu bezeichnen sind, wenn eine Situation vorliegt, die durch Alternativen gekennzeichnet ist und die sich selbst nicht entscheiden können. Nur unentscheidbare Fragen, so der Konstruktivist und Kybernetiker Heinz von Foerster, die eben nicht zu entscheiden sind, können wir tatsächlich entscheiden. Wo in den vielfältigen Organisationen treffen wir also auf Situationen, die nicht bereits schon durch eine Historie entschieden sind oder nahelegen, so zu entscheiden, wie bereits immer (vor-)entschieden wurde?



DR. FRANK E. P. DIEVERNICH; als Manager bei der Unternehmensberatung Kienbaum und für das Beratungsfeld »Management Diagnostics & Development« mitverantwortlich; zuvor Personalmanager bei der Deutschen Bahn AG, verantwortlich für Veränderungsmanagement und Mitarbeiterqualifizierung; Studium der Betriebswirtschaft und Soziologie und Promotion am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke; tätig als systemischer Business-Coach und als Lehrtrainer; Redaktionsmitglied des Schweizer Wirtschaftsmagazins »GDI Impuls«; Dozent unter anderem an der Freien Universität Berlin; diverse Publikationen, aktuell: Pfadabhängigkeit im Management (2007).

features

features

Der Grund für diese Skepsis, was das Vorhandensein echter Entscheidungen angeht, liegt in den Organisationsstrukturen, die als Erwartungserwartungen zu verstehen sind. Strukturen sichern, dass koordiniertes Handeln in Organisationen möglich wird. Wenn über die Komplexität einer Organisation gesprochen wird, dann sind es vor allem die ausdifferenzierten Erwartungserwartungen, die diese Komplexität ausmachen. Entscheidungen, die zu früheren Zeiten getroffen wurden und nun selbst zur Strukturbildung der Organisation beitragen, strukturieren die Zukunft der Organisationen bzw. deren zukünftige Entscheidungen. Die Theorie der Pfadabhängigkeit macht dieses Phänomen sehr schön deutlich.² Führungskräfte, denen man unterstellt, sie würden diese Entscheidungen treffen, werden zu Spielbällen in diesen Entscheidungsstrukturen. Sie werden durch die Historie von Entscheidungssträngen zu einem Medium der Struktur, um vor allem die alten Entscheidungsstrukturen durch neue Entscheidungen zu bestätigen.

Vom Entscheiden zum Verwalten

Die Annahme, die hier vertreten wird, lautet, dass es nicht mehr zu klassischen Entscheidungen kommt, sondern lediglich zu Verwaltungshandeln und Umsetzungshandeln bereits getroffener Entscheidungen. Hier über Entscheidungsqualität zu sprechen, geht also an der Realität vorbei, da es keine oder nur sehr wenige Situationen in Organisationen gibt, die tatsächlich Merkmale von echten Entscheidungssituationen aufweisen. Bezogen auf den bereits zitierten Heinz von Foerster: Echte Entscheidungen können nur stattfinden, wenn keine Alternativen vorliegen, wenn es also jemanden braucht, der tatsächlich entscheidet, weil es niemanden gibt, der ansonsten eine Wahl treffen könnte.³ Ganz zu schweigen von der Mehrzahl an »Entscheidungssituationen« in Organisationen, wo schon gar keine Alternativen mehr vorliegen, sondern, wo es aufgrund der hohen Komplexität nur darum geht, wie bereits entschiedene Entscheidungen (weiter) umgesetzt werden können.

An dieser Stelle macht es Sinn, darauf zu verweisen, dass sich Leadership (hier verstanden als das Treffen von Entscheidungen im Gegensatz zu Management, welches als Umsetzungsarbeit von bereits getroffenen Entscheidungen verstan-

den wird) schon lange aus den Organisationen verabschiedet hat. Zumindest gilt das für die breite Masse des Mittelmanagements – so die provokante Hypothese. Das bedeutet aber in der Umkehrung nicht, dass das Top-Management davon ausgeschlossen wäre. Viel gewonnen wäre also schon, wenn echte Entscheidungen überhaupt wieder stattfinden könnten, jenseits der Diskussion über ihre Qualität. Qualität ist bereits dann vorhanden, so die zentrale Aussage dieser Ausführungen, wenn Situationen entstehen, die echte Entscheidungen überhaupt erst möglich machen. Anstatt auf die einzelne Entscheidung zu fokussieren, macht es erheblich mehr Sinn,

Führungskräfte sollen vor allem die alten Entscheidungsstrukturen durch neue Entscheidungen bestätigen

über die Qualität der Entscheidungsprozesse zu sprechen, wobei der Qualitätsaspekt sich vor allem darauf konzentrieren muss, ob die Prozesse alternativen Entscheiden überhaupt möglich machen. Dafür ist es relevant, nicht nur vom einzelnen Entscheidungsprozess zu abstrahieren, sondern darüber hinaus vom »eingengegten« Kontext des eigenen Entscheidungsbereichs einer einzelnen Führungskraft.

Bevor das aufgezeigt wird, soll ein relativierender Blick auf die Entscheidungssituation des (Mittel-)Managements geworfen werden, denn auch im Umsetzungsentscheiden mag es Situationen geben, die Charakteristika von echten Entscheidungen aufzeigen. Qualitätskriterien können auch genannt werden, die Frage bleibt aber, inwiefern diese zum Tragen kommen können, wenn die gesamte Organisation strukturell darauf ausgerichtet ist, keine wirklichen Entscheidungssituationen aufgrund der historischen Pfade und Strukturen mehr zuzulassen.

Checklisten für Qualitätseinschätzungen von Entscheidungen greifen zu kurz

Personalentscheidungen, Prozessverbesserungen, Produktmodifikationen, um drei Beispiele zu nennen, die alle (Mittel-)Managementebenen betreffen, sind klassische Entscheidungen, die nach jener Systematik erfolgen sollte, die exemplarisch für viele Rationalisierungsvorgaben in

Sachen Entscheidungssystematiken die beiden amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Noel Tichy und Warren Bennis aufgezählt haben.⁴ Dabei identifizieren sie drei Phasen des Entscheidungsprozesses:

1. Vorbereitung der Entscheidung,
2. Treffen der Entscheidung sowie
3. Umsetzung der Entscheidung.

Für die Qualität einer Entscheidung scheinen lediglich die ersten beiden Phasen und dort auch nur eine Auswahl an detaillierenden Unterpunkte relevant: Der Manager registriert relevante Signale in seinem Umfeld, er durchdringt komplexe Themen und erfasst den Kern des Problems, er legt eindeutige Entscheidungsparameter fest, er identifiziert wichtige Interessensgruppen und motiviert sie, nutzt die besten Ideen zur Entscheidungsfindung und trifft schließlich eine klare Ja/Nein-Entscheidung, die er sorgfältig begründet und erklärt. Der ganze Prozess unterliegt Überarbeitungsschleifen, die bis zum Treffen der Entscheidung möglich sind, zu vollziehen. In Anlehnung an Phil Rosenzweig sind folgende vier elementare Fragen vor dem Treffen einer Entscheidung zu stellen:

1. Was sind die richtigen Informationen und welches sind die wichtigsten Daten?
2. Welche Annahmen liegen der zu treffenden Entscheidungen zu Grunde und wie genau werden Berechnungen durchgeführt?
3. Welche Entscheidungsmöglichkeiten gibt es und welche Auswirkungen ziehen sie nach sich?
4. Wie passt die Entscheidung zur strategischen Positionierung?⁵

Bei genauer Betrachtung der hier aufgeführten Punkte wird deutlich, dass letztendlich, wie bereits moniert, immer nur der Prozess der Entscheidungsvorbereitung oder, um es noch allgemeiner zu formulieren, der Entscheidungskontext beschrieben und zu optimieren versucht wird.

Und auch wenn sich darauf eingelassen würde, dass tatsächlich durch die genannten Punkte die Entscheidung in ihrer Qualität bewertet werden, so wird für sie wie für ihren Prozess deutlich, dass dieser nur ex post bewertet werden kann. Dramatisch dabei ist, dass stets übersehen wird, dass der Erfolg einer Entscheidung durch den internen wie externen Markterfolg überschattet wird. Eine Entscheidung oder gar die Einhaltung

des gesamten Entscheidungsprozess kann richtig und mustergültig sein, jedoch bleibt der Erfolg der Entscheidung aus. Dies führt dazu, dass ex post der Entscheidungsfindungsprozess sowie die Entscheidung als falsch eingeschätzt wird. Als zweiter kritischer Punkt kommt hinzu, dass egal wie exakt die hier dargestellten Schritte durchgeführt werden, keine Immunisierung gegen die Entscheidungshistorie stattgefunden hat. Hier liegt der blinde Fleck jeglicher Checklisten, wenn sie nicht bewusst aufzuzeigen vermögen, inwiefern Entscheidungsalternativen oder relevante Informationen als positiv gewertet werden, weil sie bei früheren Entscheidungen als positiv eingeschätzt wurden. Um die Qualität von Entscheidungsprozessen also steigern zu können, braucht es die Berücksichtigung ihrer eigenen blinden historischen Flecken sowie die Einrichtung der Möglichkeit wieder vielfältige Entscheidungsoptionen schaffen zu können. Wie und Warum das?

Perfekt organisiert: Gefangen in der Historie

Die einzelne Führungskraft, die, so zeigt es die gegenwärtige Entwicklung, vor allem für die Umsetzung bereits getroffener strategischer Entscheidungen verantwortlich ist, befindet sich in einem historischen Entscheidungspfad, der ihr, qua Historie, nahe legt, wie zu entscheiden ist. Aus Perspektive eines Entscheidungspfades verringern sich die Optionen sinnvoller Entscheidungen, da sinnvoll bedeutet, dass sie am alten Entscheidungspfad anschlussfähig sein müssen. Jetzt ist davon auszugehen, dass sich in allen Teilbereichen der Organisation solche

Der Erfolg einer Entscheidung wird durch den internen wie externen Markterfolg überschattet

Entscheidungshistorien herausgebildet haben, an die es anzuschließen gilt. Wenn sich dann noch über die Jahre hinweg Führungskulturen etabliert haben, die vor allem darauf abzielen, jenes Entscheidungsverhalten zu honorieren, welches auf erfolgreiche Umsetzung sowie auf Effizienzsteigerung als einziges Handlungs- und Entscheidungsparadigma basiert, dann ist davon auszugehen, dass ein erfolgreicher Entschei-

dungsprozess einer ist, der vor allem wenig Entscheidungsoptionen entstehen lässt, damit im Sinne der Effizienz, erfolgreiches Entscheiden, was bedeutet, schnelles und ungestörtes Entscheiden, möglich wird. So gesehen haben sich die Organisationen in den letzten Jahren perfekte Entscheidungsstrukturen verpasst. Unter einer solchen Perspektive stellen sogar die eben aufgeführten und für die Qualität eines Entscheidungsprozesses wichtigen Überarbeitungsschleifen Behinderungen dar, sofern sie nicht zeitlich extrem eingegrenzt sind.

Als problematisch erweist sich diese Vorgehensweise, wenn aus Perspektive der Gesamtorganisation tatsächlich neue Entscheidungen aufgrund von Marktveränderungen von Nöten sind, wenn also vom bestehenden Entscheidungspfad der Gesamtorganisation (z.B. manifestiert in einem Kompetenzpfad, in einem Technologiepfad, in einem Produktpfad etc.) abgewichen werden muss, will sie auch in Zukunft überlebensfähig bleiben. Jetzt wäre es ein Einfaches zu sagen, dass für solch strategisch relevante Entscheidungen das Top Management ja durchaus im Stande sein muss, Entscheidungen, z.B. in Form von Richtungsänderungen, Firmenübernahmen, Forschungsbudgets und -vorhaben etc. zu treffen, die die Gesamtorganisation betreffen. Dabei gilt es aber zu berücksichtigen, dass auch dieses Top-Management nicht losgelöst über der Organisation schwebt, sondern seine Wahrnehmungen und Entscheidungsvorlagen aus jener (Mittelmanagement-) Organisation beziehen, die sich darauf spezialisiert hat, nicht mehr oder immer weniger zu entscheiden. Und schließlich, um ein weiteres Argument zu nennen, sind diese Manager selbst Ergebnisse von Personalentscheidungshistorien. Sie respektive ihre Berufung auf bestimmte Positionen sind Entscheidungen, die in Organisationen getroffen werden und an bereits bestehende Entscheidungen und Erfahrungen anschließen. Zugespitzt stellt sich der Sachverhalt dar, wenn Unternehmen über ausgefeilte Managementplanungs- und Nachfolgeprozesse verfügen und dadurch jene Managertypen honorieren, die bspw. an dem beschriebenen Effizienzparadigma aktiv mitgearbeitet haben, so dass auf allen Hierarchiestufen über kurz oder lang die gleichen Charaktere und Entscheidungslogiken und -historien implementiert werden.

Andersartigkeit als Qualitätskriterium des Entscheidungsprozesses

Was es also braucht, wenn es darum gehen soll, bessere Entscheidungen im Sinne von besseren Entscheidungsprozessen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie über (mehr) Handlungsoptionen verfügen, zu produzieren, ist die Wiedereinführung einer gesamtorganisatorischen Perspektive in die Einzelentscheidung. Dahinter liegt der Gedanke der Vernetzung von in der Organisation ablaufenden dezentralen (Umsetzungs-)Entscheidungen. Es braucht die Reflexionsebene, die deutlich macht, zu was die auf Umsetzung basierten Einzelentscheidungen in den Teams, Abteilungen und Bereichen das Gesamtunternehmen führen. Wer an der Qualität von Entscheidungen bzw. Entscheidungsprozessen arbeiten will, muss also am Reflexions- und Vernetzungsgrad der Organisa-

Nur wenn Führungskräfte wieder über die Rahmenbedingungen entscheiden können, ist es möglich, dass qualitativ andere Entscheidungen entstehen

tion arbeiten. Nur wenn Führungskräfte wieder darüber entscheiden können, unter welchen Rahmenbedingungen sie entscheiden, ist es möglich, dass qualitativ andere Entscheidungen entstehen. Das Qualitative bezieht sich dann auf die Vielfalt an Entscheidungsoptionen, die zur Verfügung stehen. Es geht also darum, zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen zu wollen. Zum einen soll die Andersartigkeit in den Entscheidungsprozess (wieder) eingeführt werden, in dem die Möglichkeit besteht, dass andere als die bisherigen Entscheidungen stattfinden können und das in einem ersten Schritt jenseits der Diskussion, ob das Andersartige auch das Bessere ist. Aber alleine durch die Hinzunahme des Anderen als Referenzpunkt kann es möglich sein, die Wiederholung des Alten als gute Entscheidung darzustellen. Es ist davon auszugehen, dass mehr oder weniger alle Organisationen in pfadabhängigen Prozessen stecken, so dass jene Organisationen, die es schaffen, über das Andersartige zu verfügen, Wettbewerbsvorteile haben. Andersartigkeit bedeutet nämlich hier, über Optionen zu verfügen. Wenn Führungskräfte also nun bei dem Treffen

von Entscheidungen die Gesamtorganisation im Auge haben, dann haben sie normalerweise zwangsläufig auch die Mitbewerber und Kunden, sprich den Markt, im Fokus. Zum anderen verweist die hier vorgestellte Perspektive darauf, dass die Qualität des Entscheidungsprozesses nur dadurch verändert werden kann, wenn die Rahmenbedingungen geändert werden, die dafür in entscheidenden Maße verantwortlich sind, wie gut echte Entscheidungen tatsächlich stattfinden können. Es geht also darum, »durch radikale Veränderungen von Rahmenbedingungen dem System die Möglichkeit zu geben, neue Verhaltensweisen auszuprägen«.⁶

Ein konkretes Beispiel: Nur wenn alle Führungskräfte sich darauf verständigen, dass es Sinn macht, den Effizienzsteigerungsparadigma zu unterbrechen, um (Prozess-) Innovationen entstehen lassen zu können und gleichzeitig Erfolgskriterien definieren, an denen sie sich für ein solches Handeln messen lassen wollen, ist es möglich, dass sich eine Führungskultur verändert. Ansonsten etablieren sich nämlich jene Führungskräfte als Verlierer, die auf Innovation und damit auf Verzicht auf kurzfristige Effizienzsteigerungen setzen, da sie organisationale Freiräume (»organizational slacks«) einführen, die gleichzeitig Potenzial für weitere Effizienzsteigerungen bedeuten, während die anderen weiter an der Professionalisierung der Effizienz arbeiten und dafür dementsprechend honoriert werden.⁷

Management 2.0 heißt, kollektiv den eigenen Führungsrahmen zu gestalten

So gesehen braucht es eine radikale Umstellung der Führungskräfteentwicklung weg von einem internen Dienstleister, der bloß Führungsinstrumente anbietet, hin zu einer strategischen Kommunikationsplattform, die Betroffene zu Beteiligten ihres eigenen Führungsalltages macht. Es gehört zuerst geklärt, in welche Richtung die Gesamtorganisation zu führen ist, jenseits von Team-, Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg, unter welchen Bedingungen eine Führung sicherstellt, dass die Zukunftsfähigkeit der Gesamtorganisation gewährleistet ist, in dem sie die Rahmenbedingungen schafft, dass Entscheidungsoptionen wahrgenommen, produziert, diskutiert und erinnert werden können. Und

erst dann würde geklärt werden, mit welchen Führungsinstrumenten diese Art der Führung sichergestellt werden kann.

Deutlich soll werden, dass bessere Entscheidungsprozesse nur über Reflexion der daran beteiligten Akteure zu bewerkstelligen sind. Dabei bezieht sich die Reflexion nicht nur auf die Einzelperson, sondern auf das Kollektiv der Führungskräfte, da nur sie es sind, die unentscheidbare Fragen in echte Entscheidungen transformieren können. Es reicht nicht mehr aus, dass Führungskräfte bspw. in Coaching-Einzelsitzungen ihren Führungsalltag

Bessere Entscheidungsprozesse sind nur über Reflexion der daran beteiligten Akteure zu bewerkstelligen

und die zum Teil sich widersprechenden Anforderungen reflektieren, nicht um diese Paradoxien aufzulösen (wie sollten sie das auch alleine gegen das Organisationssystem schaffen?), sondern um (persönliche) Optionen des Umganges damit zu erlernen, damit die Umsetzungsroutine, an der sie gemessen werden, nach wie vor fehlerfrei von statten gehen kann. Das ist Symptombehandlung, nicht aber Ursachenbekämpfung und führt letztendlich dazu, dass die Führungskräfte zu Komplizen der problembehafteten Strukturen werden, anstelle sie aufzulösen, wofür sie eigentlich bezahlt werden.

Da bislang kollektive Foren inklusive Definitionsmacht bezüglich des eigenen Entscheidungsrahmens fehlen, ist es nicht verwunderlich, dass Führungskräfte sich selbst nur mehr als Umsetzer bereits getroffener Entscheidungen etablieren können und die Leadership-Funktion, im Sinne des Treffens echter Entscheidungen, quasi automatisch eliminieren. Alleine das hier Beschriebene als einzelne Führungskraft (Person) nachzuvollziehen reicht nicht aus, um das eigene Führungs- und Entscheidungsverhalten innerhalb der Organisation zu verändern. Es braucht stattdessen die Reflexion als kollektives Ereignis. Entscheidungspfade sind stärker als individuelle Erkenntnisse. Eine breite Reflexion, die vornehmlich darauf abzielt, diese Logik der sich zunehmenden Reduzierung von Entscheidungsoptionen zu erkennen und zu widersetzen würde nicht nur die Gefahr einer negativen Pfadabhängigkeit verhindern, sondern gleichzeitig Leadership im Sinne der tatsächlichen Entscheidungsfähigkeit wieder in die Organisation neu einführen. Darüber zu diskutieren, ob das was man macht, wirklich das ist, was man

machen will oder dem Gesamtunternehmen gut tut oder nur gemacht wird, weil man es schon immer so gemacht, sprich entschieden hat, ist die grundlegende Frage eines intakten Managements. Nicht nur sie stellen, sondern auch beantworten

und daraus (steuernde) Konsequenzen in Form der Generierung von Entscheidungsalternativen, von Andersartigkeit, zu ziehen, zeigt an, wie es um die Qualität der Entscheidungsfunktion einer Organisation steht.

Anmerkungen

1. So auch in der vergangenen Ausgabe dieser Zeitschrift (Sutrich/Opp: »Was ist anders an einem Entscheider-Coaching?«) oder Sutrich (2006): Besser entscheiden in Organisationen. In: Hernsteiner 03/2006). Siehe auch die Ausgabe Januar 2008 von managerseminare.

2. Siehe exemplarisch Schreyögg/Sydow (2003): Managementforschung 13: Strategische Prozesse und Pfade. Wiesbaden: Gabler oder auch bezogen auf die Pfadabhängigkeit in Entscheidungsprozessen des Managements

Dievernich (2007): Pfadabhängigkeit im Management. Stuttgart: Kohlhammer.

3. Ganz beiläufig wird dieser »jemand« auf die kollektive Ebene des »wir« geschoben. Daran wird auch in diesem Artikel angesetzt, wenn im weiteren Verlauf auf eine kollektive Führungskräfteentwicklung abgezielt wird. Siehe zu den unentscheidbaren Fragen Heinz von Foerster (1993): KybernEthik. Berlin: Merve.

4. Siehe hierzu Tichy/Bennis (2007): Wie man kluge Entscheidungen trifft.

In: Harvard Business manager. November 2007

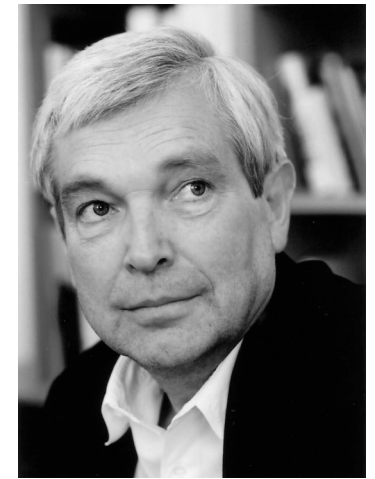
5. Siehe hierzu Rosenzweig (2008): Manager lassen sich über das Geheimnis des Erfolgs systematisch täuschen. In: GDI Impuls, 2/2008

6. Vgl. Hans A. Wüthrich/Dirk Osmetz/Stefan Kaduk (2007): Leadership schafft Wettbewerbsvorteile 2. Ordnung. In: zfo, 06/2007

7. Siehe zum Begriff »organizational slacks«, Richard Cyert und James March (1963): A behavioral Theory of the firm. Englewood Cliffs

Zweck des kollegialen Gespräches der zwei Strategieberater war, zwei Annahmen auf ihre praktische Nützlichkeit für Manager und Berater abzuklopfen. 1. Kann es, mit Hilfe der »Entscheiderbrille« – hier am Beispiel der Strategieentwicklung versucht – besonders elegant gelingen, anspruchsvolle Managementaufgaben vertieft zu verstehen und auf den Punkt zu bringen? 2. Wie nützlich ist die Empfehlung, generell im Prozess und speziell an wenigen erfolgskritischen Stellen in höchstmögliche Qualität des Entscheidens zu investieren? Bei diesem Versuch entstand eine vertiefte Beschreibung der fünf Schlüsselstellen in ihren Charakteristika und Herausforderungen:

1. Musterwechsel in der Bearbeitung von Zukunftsgewissheit (mit der impliziten Schlüsselstelle »Entscheidungsfähigkeit im Team«)
2. Positionierung der unternehmerischen Zukunft
3. Masterplan der wichtigsten Veränderungsbedarfe
4. Verzahnung der strategischen Festlegungen mit den operativen Planungsprozessen und Budgets
5. Strategische Reviews, d.h. eine Struktur, für das Beobachten der realen Entwicklung unter den strategischen Prämissen schaffen.



Univ.-Prof. Dr. RUDOLF WIMMER, geb. 1946 in Kirchberg/Mattinghofen, Studium der Rechts- und Staatswissenschaft sowie der Politikwissenschaft an der Universität Wien; Forschungsaufenthalte in den USA. Positionen: Mitbegründer und geschäftsführender Gesellschafter der osb Wien Consulting GmbH Wien und des MZW, Mitherausgeber der Zeitschrift Organisationsentwicklung (1993-2003), Lehrbeauftragter, Lehrtrainer und langjähriger Vorsitzender der ÖGGO, Professor für Führung und Organisation / Universität Witten. Berufserfahrung: Universitätsassistent, geschäftsführender Gesellschafter der osb-i. Tätigkeitsschwerpunkte: strategische Neupositionierung und Strategieimplementierung, einschneidende Veränderungsvorhaben, Beratung von Familienunternehmen beim Generationswechsel, beim Aufbau neuer Führungsstrukturen, Neuausrichtung von Personalbereichen in größeren Unternehmen; Professionalisierung von (internen) BeraterInnen

OTHMAR SUTRICH, – Biographie und Foto des Autors s. o., S. 36 –

Rudolf Wimmer / Othmar Sutrich

Die fünf Schlüsselstellen der Strategieentwicklung

(im Topmanagement-Team)¹

Othmar Sutrich (OS): Wie stehst du zu meiner Annahme, dass die Fokussierung auf den Entscheidungsprozess für Manager und Berater eine nützlich Hilfe ist, um das Wesentliche in Organisationen zu verstehen und auf den Punkt zu bringen?

Rudi Wimmer (RW): Es bedarf überall Entscheidungen, wo es gilt, Unsicherheit und Risiken bearbeitbar zu machen. Organisationen sind um die Bearbeitung solcher Situationen herum gebaut. Wenn nicht entschieden wird, geht nichts weiter. Das ist besonders kritisch, wenn es nicht um das operative alltägliche Entscheiden, sondern um die Produktion von Entscheidungsprämissen im Sinne Luhmanns geht, d.h. jenem Set an Grundentscheidungen, das dem operativen Entscheiden im Alltag einen Rahmen gibt, Korridore setzt. Strategieentwicklung ist nicht anderes als jener Prozess in Unternehmungen, der eine Organisation mit inhaltlichen, geschäftspolitischen Entscheidungsprämissen versorgt. So ein Prozess

features

features