

# Mit mutigen Entscheidungen ans Ziel

**MANAGEMENT** Führungskräfte müssen in einer komplexen Geschäftswelt rasch entscheiden können. Und das in immer kürzerer Zeit. Das birgt Risiken.

MARTINA GYGER  
wirtschaft@luzernerzeitung.ch

Entscheidungen fallen auf allen Ebenen und in allen Bereichen an: ob strategischer Art oder als Tagesentscheidungen, ob alleine oder im Team. Dabei kann es um Stellenbewerber gehen, um die besten Wege zur Kundengewinnung oder um Investitionen. Vor allem Führungskräfte sind gefordert, rasch und in komplexen Zusammenhängen zu entscheiden.

## Grosser Veränderungsdruck

Das will gelernt und geübt sein. «Um unser Geschäft auszubauen und wettbewerbsfähig zu bleiben, brauchen wir erfahrene und kompetente Führungskräfte», sagt etwa Werner Raschle, Leiter Region Zentralschweiz der Credit Suisse. «Sie müssen neben einer hohen Leistungsbereitschaft und grosser Sozialkompetenz ein hohes Verantwortungsbewusstsein und Eigeninitiative mitbringen.» Verantwortungsbereitschaft und Entschlusskraft sind gefragt, will man eine Organisation und sich selbst darin voranbringen.

Falsche oder unterlassene Entscheidungen schaden der Firma und dem eigenen Ansehen. «Angesichts der weltweiten Dynamik der heutigen Wirtschaftsentwicklung besteht ein hoher Kosten- und Innovationsdruck für viele Schweizer Unternehmen, was grundlegender Veränderungen und der dazu notwendigen – oft unangenehmen – Entscheidungen bedarf», meint Andreas D. Baumann, Geschäftsführer der Beratungsfirma Consultingworld AG in Zug. Er ist Führungscoach und Profi für Veränderungsprozesse in Unternehmen. Doch längst nicht jede Führungskraft hat den Mut und die Fähigkeit zu zeitnahen und zielführenden Entscheidungen.

## Tendenz zur Zentralisierung

Viele Führungskräfte sind aus Angst vor Fehlern gehemmt. «Meist fallen Entscheide in Veränderungsprozessen sehr spät oder gar nicht. Dabei wären proaktive, mutige und teilweise schmerzhafte Entscheide dringend notwendig», sagt Baumann. Schwierige Zeiten führten dazu, dass Kompetenzen und Verantwortungen eher wieder zentralisiert und auf oberster Ebene konzentriert würden. «Mittlere Führungskräfte sind heute daher meistens primär ausführend und maximal dispositiv entscheidend tätig.» Oft sei ihre Entscheidungsfreiheit begrenzt auf die Umsetzung von gefällten Entscheiden in ihren Verantwortungsbereichen. «Gefragt wird «Wie setze ich es um?», aber nicht «Was?»

## Zeitnahe Information unerlässlich

Grundsätzlich sei es von der jeweiligen Führungskraft abhängig, ob sie im Sinne der Gesamtstrategie führe und



Herausforderungen annehmen und die richtigen Entscheidungen im richtigen Moment fällen ist eine Kunst – in den Bergen wie in der Geschäftswelt.

Keystone/Olivier Maire

kommuniziere, nur ihre (finanziellen) Zielgrössen optimiert oder ob sie überfordert sei und daher überhaupt nicht als Führungsperson wahrgenommen werde. «Es gilt: Verantwortung kann nur übernehmen, wer sehr gut, breit und zeitnah informiert ist. Die Unternehmensstrategie sollte also massgeschneidert auf Divisions- oder Abteilungsstufe heruntergebrochen werden und nicht auf der Ebene Gesamtunternehmen stehen bleiben. Geschieht dies, führen die mittleren Führungskräfte weitestgehend im strategischen Blindflug», gibt Baumann zu bedenken.

## Gute Entscheide brauchen Zeit

Doch nicht alle Unternehmenschefs wollen alle Entscheidungen selber fällen. «Wichtig für alle Funktionen ist die Übereinstimmung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung», sagt Hans Marfurt, Geschäftsführer der Trumpf Maschinen AG in Baar. «Ziel muss es sein, die Mitarbeitenden und Führungskräfte auf allen Ebenen zu befähigen, die notwendigen Entscheidungen im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung möglichst selbstständig und zeitnah treffen zu können.» Die Entscheidungsbefugnisse der einzelnen Ebenen seien bei Trumpf in einem Reglement festgelegt. «Innerhalb dieses Rahmens können die Mitarbeitenden entscheiden.» Als Chefsache behält er sich Entscheidungen ab einer bestimmten Betragshöhe oder bei strategischen Themen wie

etwa einer Kooperation mit einem anderen Unternehmen vor.

Um richtig zu entscheiden, braucht es nach Ansicht von Experten und Entscheidern vor allem Zeit, um schliesslich aus den vorliegenden Informationen zu einem bestimmten Zeitpunkt das Beste zu machen. «In der Hektik des Alltags

**«An gewissen Punkten muss man entscheiden: durch den Hang hindurch oder allenfalls auf das Ziel verzichten.»**

HANS-PETER BREHM,  
BERGFÜHRER, ROOT

neigen wir dazu, vom Problem gleich zur Lösung überzugehen. Dabei ist eine klare Analyse der Ausgangslage, der Problemstellung und der Ursachen einer bestimmten Situation ganz entscheidend für eine gute und nachhaltige Lösung», sagt Marfurt.

## In den Bergen entscheiden lernen

Entscheiden kann auch an ungewöhnlichen Orten gelernt werden. Hans-Peter Brehm, Bergführer bei Berg + Tal AG, Alpin- und Kletterschule in Root-Luzern, plant Bergtouren gleich wie Manager

ihre Unternehmensentscheide. Wenn die Situation am Berg nicht oder nur teilweise mit der Planung übereinstimmt, wird eine andere Variante umgesetzt. «Das Variantendenken ist sehr wichtig, sonst ist der Druck zu gross», sagt er.

«An gewissen Punkten hat man wenig Zeit zum Überlegen, sondern muss entscheiden, und damit über das Wohl und die Sicherheit der ihm anvertrauten Menschen: durch den Hang hindurch, mögliche Vorsichtsmassnahmen, Nebenrouten oder allenfalls auf das Ziel verzichten.» Insofern ergehe es Bergführern ähnlich wie anderen Berufsgattungen wie Ärzten oder Piloten. «Hier kommt auch der Bauch ins Spiel, und das hat mit Erfahrung zu tun» sagt er.

## Zur Not sind Korrekturen erlaubt

Dass man ein Bauchgefühl selten begründen kann, liegt daran, dass Erfahrungen im Unterbewusstsein abgespeichert und bei Bedarf abgerufen werden. Wie Baumann setzen viele Führungskräfte und Manager auf Fakten, aber auch auf ihre intuitiven Bewertungen. Ob eine Entscheidung richtig oder falsch war, stellt sich meist erst im Nachhinein heraus. Trotzdem ist es oft günstiger, Entscheidungen rasch zu treffen und diese zur Not zu korrigieren, als gar nicht zu entscheiden.

Führungscoach Andreas D. Baumann rät vor allem jungen Führungskräften: «Seien Sie mutig, entscheiden Sie und

übernehmen Sie die volle Verantwortung für Ihre Entscheide. Machen Sie Fehler und lernen Sie daraus. Machen Sie aber den gleichen Fehler nicht zweimal.» Wichtig sei indes, insbesondere schwierige Entscheide nach unten und nach oben immer sehr gut zu begründen. «Nur begründete, nachvollziehbare Entscheide schaffen Verständnis, Akzeptanz und gleichgerichtete Umsetzungsenergie», sagt er.

## So entscheidet man richtig

**TIPPS** red. Hier die zentralen Etappen auf dem Weg zu einer guten Entscheidung:

- Kompetenzen klären.
- Sich die nötige Zeit nehmen.
- Möglichst alle Aspekte beachten.
- Nicht nur den Kopf, auch Gefühle und Stimmungen einbeziehen.
- Auslegeordnung auf Papier, dann sortieren.
- Mit Aussenstehenden darüber reden.
- Einmal darüber schlafen.
- Ein guter Entscheid wird gefunden, nicht gefällt.



Arbeitspsychologe  
Othmar Loser-Kalbermatten

## «Wer perfekt ist, lernt nicht mehr»

Um zu guten Entscheiden zu gelangen, braucht es genügend Zeit, um Fakten und Gefühle auszuloten, sagt der Arbeitspsychologe Othmar Loser-Kalbermatten. Man muss auch lernen, aus Fehlern zu lernen.

Othmar Loser-Kalbermatten, wird es in der zunehmend komplexen Arbeitswelt schwieriger, gute Entscheide zu treffen?

Othmar Loser-Kalbermatten: Ja. Einerseits ist es immer anspruchsvoller, die

ganze Komplexität zu erfassen. Vor allem, wenn man alleine unterwegs ist. Andererseits ist immer weniger Zeit vorhanden, um nachhaltige und gute Entscheide zu finden. Je komplexer die Situation, die eine Entscheidung erfordert, desto mehr Zeit braucht sie.

## NACHGEFRAGT

Wann ist ein Entscheid ein guter Entscheid?

Loser-Kalbermatten: Ein guter Entscheid verläuft in drei Phasen: Die erste besteht aus dem Zusammentragen und Sichten der Informationen, Aspekte, Zusammenhänge, Beziehungsfaktoren, Abhängigkeiten, Emotionen, Folgeabschätzungen, Vor- und Nachteile. Der zweiten Phase, nämlich dem Ordnen und Gewichten aller Informationen, Aspekte und Zusammenhänge, folgt das Entscheiden. Die erste und zweite Phase brauchen

Zeit, um eine ausführliche Auslegeordnung zu machen.

Und worauf kommt es in der dritten Phase an?

Loser-Kalbermatten: Für die dritte Phase braucht es unbedingt auch den Bauch: Da geht es um Gefühle, Werte und Haltungen. Dieser Teil braucht wiederum Raum und Zeit, damit sich Resonanzen und Gefühle zu den verschiedenen Möglichkeiten und Optionen bilden können. Wenn diese Gefühle nicht erkannt und bewusst wahrgenommen werden, beeinflussen sie unsere Entscheide, ohne dass wir es merken. Bei wichtigen Fragen gilt: Nach den beiden ersten Phasen mindestens einmal darüber schlafen, bevor entschieden wird.

Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, um gute Geschäftsentscheidungen treffen zu können?

Loser-Kalbermatten: Es bedarf der Klärung folgender Punkte: Erstens muss klar benannt und präzise definiert sein, worum es geht, was genau entschieden wird,

und ob alle das gleiche Bild haben. Zweitens muss die Rolle des Entscheiders geklärt sein: Bewegt sich der Entscheid im eigenen Kompetenzbereich? Drittens: Sind alle relevanten Informationen zugänglich und aktuell? Wie ist die heutige Situation, wohin wollen wir, was sind die Vorteile, was die Nachteile jeder Variante? Und viertens: Steht genügend Zeit für den Entscheidungsprozess zur Verfügung? Ist das Verständnis seitens des Arbeitgebers vorhanden, dass die Entscheidung Ressourcen braucht? Werden diese Ressourcen bereitgestellt?

In vielen Betrieben gilt das Null-Fehler-Prinzip. Bringt das ein Unternehmen weiter?

Loser-Kalbermatten: Fehler sind Zielabweichungen. Das Null-Fehler-Prinzip versucht, Zielabweichungen auf ein Minimum zu reduzieren, weil jede Abweichung Kosten verursacht. Es bringt ein Unternehmen weiter, die Zielabweichungen auf ein Minimum zu reduzieren. Kaum jemand macht jedoch Fehler absichtlich. Deshalb bringt es ein Unter-

nehmen vor allem weiter, wenn es eine hohe Kompetenz hat, aus Zielabweichungen zu lernen. Wer perfekt ist (oder vorgibt, es zu sein), lernt nicht mehr. Wer perfekt werden will, ist dauernd am Lernen.

Wie kann man Entscheidungskompetenz erlernen?

Loser-Kalbermatten: Coaching ist in anspruchsvollen Entscheidungen oft hilfreich. Situationen und Kontexte sind ja immer wieder anders. Der Coach ist nicht in die Entscheidung involviert, kann aber aus seiner Position Hilfestellungen anbieten, damit möglichst viele Aspekte in den Entscheidungsprozess einfließen. Zielführend sind auch das Wissen und die Erfahrung, an welchem Punkt Gefühle einbezogen werden müssen.

## HINWEIS

► Othmar Loser-Kalbermatten ist Arbeitspsychologe und Partner in der Firma mehrsicht.net in Rothenburg. ◀