

Dirk Gouder

# BEDEUTSIV

Jeder von uns trifft am Tag rund 200.000 Entscheidungen, angeblich betreffen allein 200 davon Fragen der Nahrungsaufnahme.

Da drängt sich die Frage auf:

Wie bleiben Organisationen koordiniert und zielgerichtet entscheidungsfähig, wenn schon jeder Einzelne derart viele Entscheidungsanlässe morgens mit ins Office bringt?

Verhaltensökonomien fanden heraus, dass Menschen, die sich aus **30** verschiedenen Pralinen eine aussuchen durften, am Ende mit ihrer Wahl unzufriedener waren als jene, die nur **sechs** Pralinen zur Auswahl hatten.



DIRK GOUDER

Dirk Gouder beobachtet, dass in Unternehmen häufig einsam und unabgestimmt entschieden wird. Gründe hierfür sieht er in der zunehmenden Entscheidungsdichte und der Angst, zu spät zu entscheiden. In komplexen Entscheidungssituationen seien die Grenzen des Individuums und gewohnter Entscheidungslogiken jedoch rasch erreicht. Er empfiehlt daher, zu fragen: Wie kommen wir zu Entscheidungen? Was sind adäquate Formen, zu entscheiden? Wie entscheiden wir, was wir nicht tun? Wie gehen wir mit wenig geglückten Entscheidungen um? Das erfordere Zeit, schaffe jedoch die Basis, um zukünftig auch in komplexen Situationen angemessene Entscheidungen treffen zu können.

Jeder von uns trifft am Tag rund 200.000 Entscheidungen, angeblich betreffen allein 200 davon Fragen der Nahrungsaufnahme.

Da drängt sich die Frage auf:

Wie bleiben Organisationen koordiniert und zielgerichtet entscheidungsfähig, wenn schon jeder Einzelne derart viele Entscheidungsanlässe morgens mit ins Office bringt?

Verhaltensökonominnen fanden heraus, dass Menschen, die sich aus **30** verschiedenen Pralinen eine aussuchen durften, am Ende mit ihrer Wahl unzufriedener waren als jene, die nur **sechs** Pralinen zur Auswahl hatten.

Zugleich verändern sich die Anforderungen an unser individuelles und organisationales Entscheidungsverhalten, bedingt durch:

## 1. die stetig wachsende Menge an Optionen

Bezeichnenderweise trägt eine aktuelle Ausstellung im Hamburger Museum der Arbeit den Titel „Entscheiden – eine Ausstellung über das Leben im Supermarkt der Möglichkeiten“. Hier wird rasch deutlich, vor wie vielen Wahlmöglichkeiten wir schon bei scheinbar einfachen, alltäglichen Entscheidungen stehen. Interessant dabei ist: Verhaltensökonominnen fanden heraus, dass Menschen, die sich aus 30 verschiedenen Pralinen eine aussuchen durften, am Ende mit ihrer Wahl unzufriedener waren als jene, die nur sechs Pralinen zur Auswahl hatten. Die Vielzahl der Möglichkeiten gab der ersten Gruppe offenbar das Gefühl, die falsche Entscheidung getroffen zu haben.

## 2. die zunehmende Entscheidungsdichte

Nehmen wir zum Beispiel die Modebranche. Bis vor einigen Jahren galt hier in weiten Teilen noch die sogenannte 66-Wochen-Pipeline als gängiger Produktionszyklus. Dieser umfasste die Zeit von der Entwicklung der Garn- und Stoffkollektion bis zur Auslieferung in die Läden (from sheep to shop). Dieser Prozess wurde zweimal pro Jahr angestoßen und durchlaufen und fand in einer Frühjahrs- und einer Herbstkollektion seinen Ausdruck. Heute heißt Mode vor allem Geschwindigkeit. Bereits Minuten nach den Haute-Couture-Shows sind Fotos und Streams der Models auf und der Fashionblogger vor den Laufstegen online. Wenige Wochen später sind die angesagten Modelle und Trends bei Fast-Fashion-Anbietern wie Zara oder H&M nicht nur entworfen, konfektioniert und produziert, sondern bereits wieder ausverkauft. Man stelle sich anhand dieses Beispiels nur ganz kurz die Zunahme der Entscheidungssituationen je Zeiteinheit vor.

Dies beschreibt – wenn gleich nur exemplarisch – sehr anschaulich unseren Alltag.

Dem folgend operieren wir mit neuen Beschreibungen für die sich verändernden Kontexte sowie dem damit einhergehenden individuellen und kollektiven Erleben. Wir sprechen von Komplexität, Unentscheidbarkeiten, Dynamik, nützlichen oder unzulänglichen Heuristiken und dergleichen mehr. Unverändert bleibt jedoch eins: Die Notwendigkeit, Entscheidungen zu treffen.

# Besser zu besseren Entscheidungen kommen

Im Sinne unseres agilen Ansatzes wollen wir nun vertieft der Frage nachgehen, was Menschen und Organisationen angesichts dieser Realitäten hilft,

a. besser zu entscheiden (der Situation angemessene Entscheidungsprozesse),

b. bessere Entscheidungen zu treffen (Qualität der Entscheidung).

Wobei eine Entscheidung – im Sinne unserer Definition (siehe Quarterly 3 | 2016) – dann besser ist, wenn sie dazu beiträgt, die Anpassungsfähigkeit der Organisation an sich verändernde Rahmenbedingungen zu erhöhen. Um zu solchen Entscheidungen zu kommen, braucht es möglicherweise veränderte Entscheidungsprozesse und -routinen, also andere Formen, besser zu entscheiden.

Aus unserer Toolbox haben wir hier für Sie drei nützliche Prinzipien für bessere Entscheidungen ausgewählt.

## KONSULTATIONSPRINZIP

Entscheidungen sollten am bestmöglichen Ort im Unternehmen getroffen werden. Dieser ist jedoch nicht immer dort, wo man ihn gemäß Organigramm oder Stellenbeschreibung vermuten würde. Abhilfe schafft das Konsultationsprinzip. Dieses sieht vor, dass der Entscheider zunächst die wichtigsten Stakeholder, die von der Entscheidung betroffen sind, nach ihrer Einschätzung fragt. Erst danach trifft er – unter Berücksichtigung der Einschätzungen sowie vorher festgelegter No-go-Areas – eigenverantwortlich die Entscheidung.

## DISKURSIVE IGNORANZ

Was wir aus dem Scrum als bewährtes Prinzip des Backlog kennen, wird in Organisationen noch zu wenig für die Entscheidungsfindung genutzt. Denken Sie an den „Supermarkt der Möglichkeiten“. Organisationen und Managementteams ertrinken zuweilen in Optionen. Da hilft es auch nicht weiter, Prioritäten zu setzen. Ebenso führt der häufig praktizierte Versuch, noch mehr in noch kürzerer Zeit umzusetzen, nur selten zum Ziel, sondern eher zu ernüchternden Ergebnissen.

Deshalb empfehlen wir, in Entscheidungsteams offen und legitimiert die Frage zu diskutieren, was aktuell wirklich wichtig und leistbar ist und was nicht. Was erlauben wir uns, im Moment zu ignorieren und nicht mit Ressourcen auszustatten? Was aber tun wir? Und zwar mit aller Entschlossenheit und Konzentration – bis zum nächsten Diskurs.

## KONSENT STATT KONSENS

In den meisten Organisationen folgen Entscheidungen dem Konsensprinzip. Das wird selten bewusst reflektiert oder gar infrage gestellt. Unbewusst folgt man der Annahme, dass für ein Maximum an Commitment und eine konsequente Umsetzung eine einvernehmliche Entscheidung nötig ist; was wiederum voraussetzt, dass zuvor die vielfältigen Optionen abgewägt sowie die zahlreichen auf Kompetenz und Erfahrungen basierenden Meinungen und Einschätzungen gehört werden.

Nicht minder umsetzungsfähige, aber deutlich schnellere Entscheidungen lassen sich hingegen treffen, wenn man dem Konsentprinzip folgt. Dabei fragt der Entscheider alle an der Umsetzung Beteiligten oder Verantwortlichen, ob sie schwerwiegende Einwände gegen die Entscheidung haben. Hier ist es lediglich nötig, im Vorfeld zu definieren, was als schwerwiegender Einwand gilt. Ein weiterer Vorteil des Konsent- gegenüber dem Konsensprinzip: Der Entscheider, derjenige also, der den Vorschlag gemacht oder die Initiative ergriffen hat, der das Thema innehat oder das Projekt treibt, trägt die Verantwortung für die Umsetzung.



Welches Prinzip für Ihre aktuelle Situation am nützlichsten ist, lässt sich am ehesten herausfinden, wenn Sie dem Modus „probiere – erkenne – reagiere“ folgen.



EINFACH

Erkenne  
Beurteile  
Reagiere



KOMPLIZIERT

Erkenne  
Analysiere  
Reagiere



KOMPLEX

Probiere  
Erkenne  
Reagiere



CHAOTISCH

Handle  
Erkenne  
Reagiere

#### CYNEFIN

DIE VIER KONTEXTE LIEFERN ANHALTSPUNKTE ZUR ENTSCHEIDUNGSFINDUNG. DAS FRAMEWORK WIRD WELTWEIT VON ENTSCHEIDUNGSTRÄGERN GENUTZT, U.A. BEI BRITISH TELECOMMUNICATIONS, IBM, MICROSOFT UND ORACLE.

Damit kommen wir nun zu einer weiteren wichtigen Frage, nämlich der, in welchem spezifischen Kontext eine Entscheidung gefragt ist. Eine gute Orientierung bietet hier das von David Snowden und Mary Boone entwickelte Cynefin-Modell, das wir Ihnen schon einmal im Jahr 2012 vorgestellt haben. Snowden und Boone beschreiben vier Kontexte, die sich hinsichtlich der Beziehung von Ursache und Wirkung unterscheiden und unterschiedliche Handlungs- und Entscheidungsstrategien erfordern. Das Modell hat kein bisschen von seiner Relevanz verloren, ganz im Gegenteil, weswegen wir unsere Ausführungen von damals um unsere jüngeren Erfahrungen ergänzt haben.

#### EINFACHE KONTEXTE

Dies sind typische Best-Practice-Situationen. Hier ist eine einfache, durchschaubare und stabile Beziehung zwischen Ursache und Wirkung gegeben. Die zu treffenden Entscheidungen sind weitgehend selbstevident und unbestreitbar. Entscheider müssen hier nicht mehr tun, als zu beobachten, ihre Beobachtungen zu beurteilen und mithilfe bekannter und etablierter Praktiken darauf zu antworten.

Häufig laufen wir jedoch Gefahr, Beobachtungen (unbewusst) stark zu vereinfachen und sie unpassenderweise in einen einfachen Kontext zu „pressen“. Diese Versuchung ist vor allen Dingen deshalb groß, weil in einfachen Kontexten schnell und effizient gehandelt beziehungsweise gut delegiert werden kann. Zudem kann es geschehen, dass Menschen und Organisationen, die sich länger in diesem Kontext aufhalten, selbstzufrieden werden und in der Folge zu spät merken, wenn sich Kontexte verändern und dringliche Entscheidungen notwendig machen.

#### KOMPLIZIERTE KONTEXTE

Hier ist Experten-Wissen gefragt, denn die Wechselbeziehung zwischen Ursache und Wirkung ist nicht so offensichtlich und leicht zuzuordnen wie in einfachen Kontexten. Zwischen der Beobachtung und der passenden Antwort steht dementsprechend die Analyse. Die verschiedenen Möglichkeiten müssen erst ausgelotet werden, ehe die beste ausgewählt werden kann. Dies allerdings, ohne sich auf Best Practices beziehen zu können. Hierzu bedarf es der Fachexpertise; sei es strukturelle oder prozessuale oder auch Wissen um Marktentwicklungen.

Diese Vorgehensweise verliert ihre Wirksamkeit, wenn innovative Lösungsvorschläge von Nichtexperten aufgrund der vermeintlichen Überlegenheit der Experten ignoriert werden. Für Entscheider besteht die Herausforderung folglich nicht nur darin, den Analysen aufmerksam zuzuhören und ihnen zum richtigen Zeitpunkt ein Ende zu setzen, sondern parallel dazu auch offen zu bleiben für Kontextveränderungen und unkonventionelle Lösungen.

Welches Prinzip für Ihre aktuelle Situation am nützlichsten ist, lässt sich am ehesten herausfinden, wenn Sie dem Modus „probiere – erkenne – reagiere“ folgen.



EINFACH



KOMPLIZIERT



KOMPLEX



CHAOTISCH

#### KOMPLEXE KONTEXTE

Da wir es hier mit emergenten Situationen zu tun haben, lassen sich die Ursache-Wirkungs-Beziehungen auch durch sorgfältige Analysen nicht eindeutig abbilden und zu einer hinreichenden Grundlage der Entscheidungsfindung machen. Was richtig ist, lässt sich zumeist erst im Rückblick erkennen. Dementsprechend heißt es hier: probieren, beobachten und dann weiter entscheiden.

Entscheider sind gefordert, ihre Aufmerksamkeit auf den sich herausbildenden Handlungspfad zu richten. Idealerweise bringen sie mehrere Lösungsansätze auf den Weg, um dann iterativ, schrittweise und behutsam – immer mit Blick auf den Zielkorridor – voranzuschreiten. Hier sind Geduld und Vertrauen in die Lösungskompetenz der Organisation gefragt. Sind diese nicht hinreichend vorhanden, erliegt man schnell der Versuchung nach Vereinfachung, Eindeutigkeit und Kontrolle.

Schauen wir uns die eingangs beschriebenen Beispiele an, wird deutlich: Dies ist der Kontext, dem immer mehr Entscheidungssituationen zuzurechnen sind. Dementsprechend wird die hier genannte Formel „probiere – erkenne – reagiere“ zu einer zunehmend erfolgskritischen Fähigkeit für Mensch und Organisation.

#### CHAOTISCHE KONTEXTE

In diesem Kontext sind schnelle Antworten erforderlich, da die Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung nicht zugänglich sind; es mithin sinnlos ist, überhaupt erst nach der perfekten Lösung zu suchen oder vom gewünschten Ziel her zu denken. Entscheider müssen hier sofort handeln, um – zumindest partiell oder zeitweise – Zustände zu erzeugen, die in einen der anderen drei Kontexte überführt werden können.

Managementratgeber, die bevorzugt das Bild des entschlossenen und tatkräftigen Managers zeichnen, beziehen sich auf derartige Situationen und begründen damit angeblich notwendige Entscheidungsimperative. Snowden und Boone zufolge sind jedoch die allerwenigsten Entscheidungssituationen chaotisch. Sie werden oftmals erst dann dazu, wenn in den ersten drei Kontexten mit unpassenden Vorgehensweisen agiert wurde.

Damit beenden wir unseren Rundflug über die verschiedenen Ebenen des Entscheidens und nähern uns auch schon der dritten agilen Kompetenz: der Umsetzungsfähigkeit. Mehr dazu in der nächsten Ausgabe unseres Quarterly.

Bis dahin bleiben Ihnen und uns wieder drei Monate, um die Haltung und Fähigkeit des „probiere – erkenne – reagiere“ in unseren Verantwortungsbereichen zu entwickeln. Abschließend ein kleiner Tipp: Lenken Sie beim Schritt des Erkennens auch immer mal wieder den Blick auf sich selbst. Sie werden vermutlich überrascht sein, wie sehr sich diese Vorgehensweise auf Ihr Erleben auswirkt.



Welches Prinzip für Ihre aktuelle Situation am nützlichsten ist, lässt sich am ehesten herausfinden, wenn Sie dem Modus „probiere – erkenne – reagiere“ folgen.



EINFACH



KOMPLIZIERT

#### KOMPLEXE KONTEXTE

Da wir es hier mit emergenten Situationen zu tun haben, lassen sich die Ursache-Wirkungs-Beziehungen auch durch sorgfältige Analysen nicht eindeutig abbilden und zu einer hinreichenden Grundlage der Entscheidungsfindung machen. Was richtig ist, lässt sich zumeist erst im Rückblick erkennen. Dementsprechend heißt es hier: probieren, beobachten und dann weiter entscheiden.

Entscheider sind gefordert, ihre Aufmerksamkeit auf den sich herausbildenden Handlungspfad zu richten. Idealerweise bringen sie mehrere Lösungsansätze auf den Weg, um dann iterativ, schrittweise und behutsam – immer mit Blick auf den Zielkorridor – voranzuschreiten. Hier sind Geduld und Vertrauen in die Lösungskompetenz der Organisation gefragt. Sind diese nicht hinreichend vorhanden, erliegt man schnell der Versuchung nach Vereinfachung, Eindeutigkeit und Kontrolle.

Schauen wir uns die eingangs beschriebenen Beispiele an, wird deutlich: Dies ist der Kontext, dem immer mehr Entscheidungssituationen zuzurechnen sind. Dementsprechend wird die hier genannte Formel „probiere – erkenne – reagiere“ zu einer zunehmend erfolgskritischen Fähigkeit für Mensch und Organisation.

Einmal im Quartal berichten wir hier über Themen aus Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft, die wir in unserer Beratungsarbeit als relevant erleben. Dies sind Themen, die dazu geeignet sind, Zusammenhänge begreifbar zu machen; die sich zugleich jedoch dem einfachen Zugriff entziehen und daher unserer Erfahrung nach einer tieferen Auseinandersetzung bedürfen. Nicht zuletzt sagt die Art und Weise, wie wir die Themen aufbereiten, viel über unser Selbstverständnis als neugierige, absichtsarme, auf Wirksamkeit bedachte Berater aus.

Weiterführende Informationen finden Sie auf unserer Website

[www.process-one.de](http://www.process-one.de)

Lesen Sie auch unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen Leadership und Management unter

[www.leadership-development.de](http://www.leadership-development.de)

Process One Consulting GmbH  
Marienstraße 22  
36039 Fulda

Telefon 0661 29 18 211  
[info@process-one.de](mailto:info@process-one.de)  
[www.process-one.de](http://www.process-one.de)