

Finanz- und Wirtschaftspsychologie

Gefangen in der Entscheidungsparalyse?

Chancen eines situationsgerechten Entscheidungsprozesses im beruflichen Alltag

Reto Seibold

Bestimmt die Fachkompetenz darüber wer entscheidet? Wird im beruflichen Alltag immer faktenbasiert entschieden? Und selbst wenn, reicht dies für eine erfolgreiche Umsetzung? Oft zeigt sich, dass die Antwort auf diese Fragen „Nein“ lautet. Dennoch ist der Entscheidungsfindungsprozess oft unflexibel gestaltet. Wenn der Entscheidungsprozess als essentielle Aufgabe einer Organisation verstanden wird, sind Überlegungen angebracht, wie berufliche Umgebungen gestaltet werden können, um effizienter und effektiver zu entscheiden.

Führen heisst entscheiden. Oder doch nicht?

Bevor entschieden werden kann, wer entscheidet, gilt es einen Schritt zurück zu machen. Um einen passenden Entscheidungsprozess zu definieren, gilt es die konkrete Situation zu betrachten. Dies ist keine neue Erkenntnis, wurde in der Vergangenheit aber mehrheitlich als Herausforderung der Führungskräfte verstanden. Je nach Entscheidungssituation wurden Handlungsempfehlungen bezüglich des zu wählenden Führungsstiles abgeleitet. Dieser Ansatz impliziert, dass die Führungsperson in jede Entscheidung involviert ist, da sie alleine entscheidet, ob die Gruppenmitglieder in die Entscheidung eingebunden werden sollen. Dies widerspricht jedoch dem Ruf nach Verantwortungsübernahme

durch die Mitarbeitenden und ist eher als Anzeichen für die Vermeidung allfälliger Verantwortungsdiffusion zu sehen. Aufgrund unklarer Richtlinien bezüglich eines situationsgerechten Entscheidungsprozesses, wird entlang der Hierarchie „nach oben delegiert“. Obschon die Verbindung zwischen Entscheidungssituation und Führungsstil wissenschaftlich belegt ist, zeigen sich dabei die Grenzen dieser Modelle. So setzen diese die „Weisheit“ von Führungskräften voraus, Situationen aller Art zu verstehen, zu interpretieren sowie deren Einsicht zu erkennen was sie nicht wissen. Und selbst wenn die Führungsperson über all das notwendige Wissen verfügen würde, kann die Effizienz eines solchen Prozesses hinterfragt werden. Somit bleibt die Frage offen wer dann nun in welcher Situation entscheiden soll. Hierbei kann eine strukturierte Betrachtung der Entscheidungssituation ein guter Startpunkt sein.

Die Situation verstehen. Was wird entschieden?

Die Entscheidungssituation kann unter zwei Gesichtspunkten betrachtet werden. Einerseits gilt es die rein faktenbasierten Charakteristiken zu erfassen. Andererseits sollte der jeweilige Kontext beleuchtet und die Anschlussfähigkeit der Entscheidung in die Betrachtung miteinbezogen werden. Für die faktenbasierte Beurteilung, kann die Situation

je nach konkreter Fragestellung aus unterschiedlichen Blickwinkeln analysiert werden. Einige Merkmale scheinen hierbei übergreifend relevant zu sein. Neben der Verfügbarkeit der Fakten, der Identifikation möglicher Optionen sowie deren Risiken gilt es zwei weitere Aspekte speziell zu betonen. Als erster Aspekt sind Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu berücksichtigen. Also die Frage ob die Auswirkungen einzelner Handlungsalternativen ersichtlich sind. Die Existenz von Ursache-Wirkungs-Beziehungen erzeugt Ordnung und Vorhersehbarkeit und führt damit zu Sicherheit. Das Mass an Unsicherheit, welches eine Organisation zu akzeptieren bereit ist, ist hierbei individuell zu berücksichtigen. Beispiel einer klaren Ursache-Wirkungs-Beziehung ist die Entscheidung bezüglich der Versandart. Wird die Ware normal versendet, beträgt die Lieferzeit drei Tage, wird diese Express verschickt, ist sie am nächsten Tag beim Kunden. Der zweite Aspekt ist das Vorhandensein einer objektiv richtigen Antwort. Hier ist zu klären, ob es auf die Fragestellung überhaupt eine objektiv richtige Antwort gibt. Ist dies der Fall, wird der Grad an Unsicherheit ebenfalls reduziert. Eine Fragestellung mit objektiv richtiger Antwort wäre beispielsweise die Berechnung von minimal und maximal Lagermengen aufgrund historischer Daten. Speziell wenn sich die Fragestellung um

Menschen und deren Reaktionen statt um Versandoptionen oder Lagerbestände dreht, zeigt sich in der beruflichen Realität jedoch häufig, dass weder klare Ursache-Wirkungs-Beziehungen erkennbar sind noch objektiv richtige Antworten bestehen. Diese Unsicherheit als Merkmal einer Problemstellung zu akzeptieren, kann je nach Unternehmenskultur bereits eine grosse Herausforderung darstellen.

Den Kontext berücksichtigen. Ist richtig gut genug?

Ist das faktische Verständnis einer Situation somit ausreichend um zu bestimmen wer entscheiden soll? Wie bereits angedeutet, ist dies nicht der Fall, da das objektiv „Richtige“ kein Garant für eine erfolgreiche Umsetzung ist. Ein wesentlicher Gesichtspunkt bei der Betrachtung der Anschlussfähigkeit einer Entscheidung ist die Akzeptanz bei den betroffenen Mitarbeitenden. Insbesondere wenn diese für die erfolgreiche Umsetzung nötig sind, ist deren Akzeptanz von zentraler Bedeutung. Hier gilt es die jeweilige Unternehmenskultur zu berücksichtigen. So ist die Ausprägung der Machtdistanz - also der Akzeptanz von ungleicher Machtverteilung - innerhalb einer Gruppe direkt damit verbunden ob eine autoritär getroffene Entscheidung akzeptiert wird oder nicht. Ein weiterer Gesichtspunkt ist die zuvor erwähnte Haltung gegenüber Unsicherheit und dem damit verbundenen Umgang mit Risiken. Besteht eine ausgeprägte Risikoaversion, kann dies zur

Weitergabe der Entscheidungsverantwortung an hierarchisch übergeordnete Stufen führen. Dies führt speziell in Zeiten zunehmender Komplexität zu einer Trennung von Entscheidungsverantwortung und Fachkompetenz. Etwas zugespitzt formuliert, kann dies dazu führen, dass nicht die Kompetenten sondern die Mächtigen entscheiden.

Das Umfeld gestalten. Was ist zu tun?

Es zeigt sich, dass eine strukturierte Betrachtung von Entscheidungssituationen helfen kann Entscheidungsprozesse innerhalb einer Organisation zu verbessern. Zur Objektivierung einer Situation können verschiedenen Faktoren wie der Grad der Unsicherheit, das Risiko oder die Dringlichkeit betrachtet werden. Dies kann als Grundlage für eine situationsgerechte und damit effizientere und effektivere Verteilung der Entscheidungsaufgabe führen.

Um die Anschlussfähigkeit neuer Entscheidungsmechanismen sicherzustellen, müssen diese jedoch von der Unternehmenskultur unterstützt werden. Wollen Führungskräfte ihre Einbindung in Entscheidungsaufgaben reduzieren, tun sie gut daran, eine Umgebung zu schaffen, welche die Verantwortungsübernahme der Mitarbeitenden unterstützt. Ein Umfeld zu gestalten, welches eine optimale Entscheidungsfindung ermöglicht, ist somit eine zentrale Aufgabe heutiger Führungskräfte. Ansonsten droht der Ruf nach vermehrter Verantwortungsübernahme durch die

Mitarbeitenden ungehört zu verhalten. Das Vertrauen der Führungskräfte in die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden und die damit verbundene Entkopplung zwischen Macht und Entscheidungskompetenz sind dabei entscheidend.

Entscheidungsprozesse sind Teil der Unternehmenskultur. Sollen diese Prozesse angepasst werden, können sie für die praktische Umsetzung nicht getrennt von der jeweiligen Kultur betrachtet werden. Die Veränderung einer Unternehmenskultur ist für Führungskräfte eine höchst anspruchsvolle Aufgabe. Gelingt dies jedoch, bieten Entscheidungsprozesse, welche der jeweiligen Situation angepasst sind, die Möglichkeit besser und effizienter zu entscheiden.

Vertiefungsliteratur

De Smet, A., Lackey, G. & Weiss, L., M. (2017). Untangling your organization's decision making. *McKinsey Quarterly*. Zugriff am 29.12.2017. Verfügbar unter <https://www.mckinsey.com>

Snowden, D., J., Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, November, 69-76.

Vroom, V. H. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28(4), 82-94.



Autor: Seibold, Reto