MANDANTENBRIEF 11 / 2013

DIE ENTSCHEIDER

Gleich in welchem Unternehmen – ob groß oder klein, international oder national tätig, ob Produktionsunternehmen oder Dienstleister – in jedem Moment werden Entscheidungen von Managern gefällt. Ob diese richtig oder falsch sind (oder es wird gar keine Entscheidung gefällt) stellt sich meist erst später heraus. Bewegt sich der Entscheider aufgrund dieser Umstände auf Glatteis, auf „dünnem Eis“, fällt er richtige oder falsche Entscheidungen?

Wichtig ist, daß der Manager eine Entscheidung „im Sinne des Unternehmens“ fällt, das heißt, daß die jeweilige Willensbekundung mit der herrschenden Unternehmenskultur im Einklang steht. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die eine starke Marktorientierung, eine hohe Identifikation der Mitarbeiter, eine klare Kommunikation verbunden mit einem starken Vorbild in den Vordergrund stellen. Nun wird kein Manager, der eine Entscheidung trifft, bewußt eine „falsche“ Entscheidung fällen. Um zu verhindern, daß eine nicht richtige Entscheidung gefällt wird, kann der Manager sich mit seinen Kollegen beraten – jedoch darf er nicht erwarten, im Laufe dieses Prozesses auf uneingeschränkte Zustimmung zu treffen:

Diskussionen beginnen, andere Standpunkte werden bezogen bis hin zu einem offenen Ausbruch von Konflikten. Die natürliche Reaktion des Entscheiders ist, daß er sich zurückzieht, sich isoliert und letztlich alleine die Entscheidung trifft. Das Problematische jedoch sind die Folgen einer solchen Entscheidung „ganz von oben“: Die Kollegen, die Manager, die Mitarbeiter kennen den Datenkranz, die Historie der Entscheidungsfindung nicht, schütteln den Kopf und (im schlimmsten Fall) ignorieren sie die Entscheidung bzw. nehmen diese zur Kenntnis, aber beachten diese nicht (im häufigsten Fall).

Die Folge: Der Entscheider beklagt sich vehement über die „Einsamkeit“ des Managers und isoliert sich noch mehr – oder aber als bessere Alternative: Er geht in die Kommunikations- und Motivationsoffensive. Ausgehend von der Einsicht, daß ein höheres Maß an Kommunikation einen „passiven“ Widerstand gar nicht hätte entstehen lassen, erläutert der Entscheider seinem Umfeld das Problem, zeigt Lösungsalternativen auf, bewertet diese und fällt dann die Entscheidung. Eine offene Diskussion und ein taktisch – kluges Kommunikationskonzept sind somit der Schlüssel, als ein erfolgreicher und weitsichtiger Manager eingestuft zu werden, der früh genug „seine Truppen“ mit einbindet und somit von Beginn an selbst notwendige und unangenehme Entscheidungen auf breiter Front kommuniziert.

Das Einbinden des Umfeldes ist jedoch für den Entscheider kein Freibrief, sich von den Konsequenzen seiner Entscheidung „freizukaufen“. Altbischof W. Huber hat dies klar zum Ausdruck gebracht: „Der einzelne muss für seine Taten haften“. Also nach dem Motto: „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass“- geht nicht. Gerade der Manager sollte zu seiner Entscheidung stehen und bereit sein, auch die notwendigen (und nicht immer angenehmen) Konsequenzen zu ziehen. Und genau das ist das Problem: Heutzutage will jeder an einer Entscheidung beteiligt sein, jedoch die (eventuell negativen) Konsequenzen mögen die Anderen tragen. Das ist schizophren!

Es scheint, daß gerade in den heutigen Zeiten der Datenfülle und des Überangebotes an Informationen der notwendige Datenkranz für Entscheidungen relativ einfach zu determinieren ist. Die Beobachtung der TMC – Gruppe laufen jedoch in gegenteilige Richtung: Gerade die immer kürzere Halbwertszeit der Gültigkeit der Informationen macht es den Managern immer schwerer, „richtige“ Entscheidungen zu fällen.

Notwendige Ingredienzien eines „guten“ Entscheiders sind somit eine stringente Analytik, ein solider Datenkranz an Zahlen und Fakten, einschlägige Fachkenntnisse, ein gutes Bauchgefühl, strategisches Kommunikationsvermögen und – ganz simpel – Glück.

* * *

Zur Diskussion dieses sensiblen Themenkreises stehen Ihnen die erfahrenen Berater der TMC – Gruppe jederzeit gerne zur Verfügung.

Ihre
TMC
TRUST MANAGEMENT CONSULTANTS Gruppe