



© Pixello

# Konsequente Entscheidungen

Führungskräfte müssen zu getroffenen Entscheidungen stehen und sie nicht aufweichen lassen

■ Von Jürgen Peterke

*Im Führungsprozess kommt es immer wieder dazu, dass nach einer Entscheidung im Team ein Mitarbeiter anschließend den Chef aufsucht. Die Entscheidung wird noch einmal zum Thema gemacht. Nicht selten werden dabei Argumente vorgebracht, die zuvor in der gemeinsamen Runde nicht geäußert worden waren. Für den Vorgesetzten entsteht dabei ein psychologisches Dilemma: Zum einen hat er gerade erst eine Entscheidung zu einem vielschichtigen Problem herbeigeführt und dafür Sorge getragen, dass möglichst alle Aspekte Berücksichtigung finden. Zum anderen weiß er, dass die Entscheidung auch Schwächen hat, oft ist er sich in der konkreten Situation auch gar nicht sicher, ob wirklich die bestmögliche Abwägung erfolgte. – Eine labile Situation für die Führungskraft und die gesamte Organisation.*

## Unsicherheit im Entscheidungsprozess wird ausgenutzt

Dies ist die Stunde der Mäyneure. Mit dem Entscheidungsprozess nicht einverstanden, gleichwohl ab einem bestimmten Stadium der Diskussion im Managementteam ihre Chancen in offener Diskussion skeptisch beurteilend, halten sie mit ihrer Meinung während der Diskussion in der Gruppe zurück. Sie bauen darauf, im vertraulichen Vieraugendialog eine verbliebene Unsicherheit des Chefs für ihre Ziele zu nutzen.

Eine Entscheidung stellt angesichts komplexer Realitäten immer eine Abwägung zwischen unvollkommenen Mög-

lichkeiten dar, die in einer konkreten Situation zu beurteilen sind. Die Entscheidung gibt dann Orientierung und fokussiert die stets knappen Ressourcen in die erfolgversprechendste Richtung.

Sicher werden immer auch Argumente dagegen zu finden sein, für die Handlungsfähigkeit einer Organisation muss jedoch zu einem bestimmten Zeitpunkt die Zahl der Alternativen auf eine oder wenige verbleibende Optionen eingeschränkt werden, so dass eine abgestimmte und koordinierte Aktion auf ein Ziel hin erfolgen kann.

Das Aufweichen einer Entscheidung oder gar das Umwerfen nach dem Anlauf von Aktivitäten hat schwerwie-

gende Folgen. Operativ entsteht meist deutlich erhöhter Aufwand und kulturell nicht selten Vertrauensverlust in die Entscheidungsstärke des Managements. Es gibt daher nur wenige Fälle, in denen eine Revidierung einer Entscheidung zugelassen werden sollte.

### Richtiges Verhalten bei Infragestellung einer Entscheidung

Welche Fälle begegnen einem Vorgesetzten im Alltag begegnen, wenn ein Mitarbeiter eine zuvor getroffene Entscheidung noch einmal zum Thema macht und wie sollte ihnen begegnet werden?

Der Mitarbeiter

- 1) macht die Entscheidung anschließend im Vieraugengespräch noch einmal zum Thema, nennt zwar neue Gedanken aber keine relevanten neuen Argumente;
- 2) bringt neue und gravierende Argumente, die ihm erst nach der Entscheidung zugänglich waren;
- 3) weist auf schwierige Aspekte der Entscheidung hin, die es bei der Umsetzung besonders im Auge zu haben gilt.

Für das Führungshandeln hier einige Empfehlungen – die Antwort könnte lauten:

Zu 1): „Ich wünschte, Sie hätten diese Aspekte in unserem Meeting angesprochen, damit auch die Kollegen sie hätten in die Überlegungen mit einbeziehen können. Andererseits ändern m.E. Ihre Ausführungen nichts an der Entscheidung, bei der ich gerne bleiben möchte.“

Zu 2) „Gut, dass Sie darauf hinweisen. Lassen Sie uns gemeinsam mit den Kollegen die Konsequenzen für unsere Entscheidung diskutieren. Hoffentlich müssen wir die Entscheidung nicht revidieren, sondern allenfalls anpassen ...“

Zu 3) „Ja, die Entscheidung enthält natürlich auch einige schwierige Aspekte. Sie haben mit Ihren Hinweisen sicher Recht. Lassen Sie uns das im nächsten Meeting gemeinsam reflektieren und uns dafür sensibilisieren.“

In allen Fällen geht es darum, die getroffene Entscheidung aufrecht zu erhalten.

### Können Entscheidungen heutzutage dauerhaft Bestand haben?

Nun mag man einwenden, dass heutiges Wirtschaftsleben zu dynamisch ist, um die Dauerhaftigkeit einer getroffenen Entscheidung gewährleisten zu können. Das ist nachvollziehbar und dennoch zu kurz gedacht.

Es ist zutreffend, dass die Zeiten des „Sowohl-als-auch“ es mit sich bringen, dass eine Entscheidung ergänzt wird durch eine weitere, die erstere zu verwässern scheint. Oder, dass die neue Entscheidung die frühere gar völlig aufhebt. Dies kommt nicht selten vor und ist im Interesse der Sache oft durchaus richtig.

Für Mitarbeiter bedeutet dies, mit der Gleichzeitigkeit verschiedener Entscheidungen und dem, was daraus folgt, klar kommen zu müssen. Damit dies gelingen kann, müssen Vorgesetzte ihnen helfen, ein Verständnis für die Situation wie für die Entscheidung selbst zu entwickeln. Und dies geschieht häufig nicht.

Die Mitarbeiter erreicht oft nur die Entscheidung, worauf dann die Verkündigung der nächsten folgt, die die erste aufzuheben scheint oder zur Erfahrung führt, dass nun doch nichts klar ist.

Was fehlt, ist das intensive Bemühen und die umfassende Vermittlung der Entscheidung. Dies geht nur durch

persönliche Begegnung und Kommunikation. Geschieht dies nicht, ignorieren die Mitarbeiter die Entscheidung oder erfüllen sie ohne Überzeugung und resignieren vielleicht innerlich. Das Vertrauen ins Management erodiert.

### Beispiel zum Entscheidungsverhalten aus der betrieblichen Praxis

In einem Zulieferbetrieb der Kunststoffindustrie hatte man im Interesse der Kundenorientierung lange Zeit auch unwirtschaftliche Kleinstaufträge für die Kunden gefertigt. Angesichts des Ergebnisdruks in den Abteilungen führte dies zu der Forderung, man möge sich von unwirtschaftlichen Aufträgen trennen.

Nach einer Analyse wurde dem Management bewusst, wie sehr sich diese unwirtschaftlichen Aufträge aufs Ergebnis auswirkten, die zudem überproportional von Kunden mit untergeordneter Bedeutung stammten. Viele atmeten daher auf, als man sich entschied, zukünftig solche Kleinstaufträge nicht mehr anzunehmen.

Man hatte sich gerade an den neuen Standard gewöhnt, als nun der Vertriebsleiter mit Rückendeckung der Geschäftsleitung erneut einen Auftrag einstellte, der einem großen Kunden bei einem bestimmten Produkt Kleinstmengen auf Abruf zusicherte. Jedem war klar, dass sich das Geschäft nicht rechnete – nur dem Vertriebsleiter und der Geschäftsleitung war jedoch die Bedeutung dieses Kleinauftrags bekannt, der die Voraussetzung für eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit großen Volumina in einem anderen Sektor darstellte.

Als der Vertriebsleiter unter dem Druck des „Sie haben ja für Ihren Kunden doch auch

...“ weiteren Aufträgen seiner Mitarbeiter den Segen erteilte, die den neu definierten Anforderungen nicht entsprachen, mit denen einzelne Vertriebler aber eine langjährige Verbindung hatten, sank die Motivation in der Produktion auf einen Tiefpunkt. „Wir sollen uns mit KVP immer weiter optimieren – und der Vertrieb stößt unsere Erfolge mit dem Hintern wieder um ...“ eskalierte die Situation.

Beide Entscheidungen sind richtig. Die eine, nur wirtschaftliche Aufträge anzunehmen, wie die, aus einer übergeordneten Interessenlage heraus für einen Kunden auch einen Verlustbringer als Auftrag mitzuschleppen.

Kritisch wird es nun da, wo zum einen diese Überlegung nicht kommuniziert wurde, und zum anderen der Vertriebsleiter unangemessenen Forderungen nachgab.

So hätte er vielleicht sagen können: „Nein, ich habe nicht für meinen Kunden, sondern für einen wichtigen Kunden des Unternehmens gemeinsam mit der Geschäftsführung eine Vereinbarung getroffen, die zu unser aller Vorteil ist – auch wenn sie unserem nach wie vor geltenden Grundsatz widerspricht, an den Sie sich bitte weiter gebunden fühlen. Im Übrigen sehe ich, dass wir das auch der Fertigung noch einmal transparent machen und dafür Verständnis erzeugen müssen ...“

### ■ VERFASSER



Jürgen Peterke  
JP-Consulting & Training GmbH,  
Griesheim  
Kontakt: jp@jp-consulting.de