



Dimensionen

**Fachzeitschrift
KPMG Österreich**

Dezember 2017

Schwerpunkt
Risikomanagement

20

Chefsache
Risikostrategie

32

Im Cockpit
Gesamtbanksteuerung

kpmg.at



Kopf oder Bauch



Barbara Heitger (bheitger@heitgerconsulting.com)

Es liegt schon per Definition im Verantwortungsbereich des Managements „an der Hand zu führen“, alltägliche und zukunftssträchtige Entscheidungen zu treffen. Dennoch ist es auch für „Entscheidungs-Routiniers“ keinesfalls immer einfach, die richtige Wahl zu treffen. Was macht gute Entscheidungen aus? Was macht Entscheider ortskundig und Entscheidungen anschluss- und tragfähig?



Es ist die zentrale Verantwortung von Managern, für die Lebens- und Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens zu sorgen. Dazu treffen sie operative Entscheidungen, wenn sie das Tagesgeschäft steuern und strategische, etwa wenn es um die Ausrichtung des Unternehmens oder die entsprechende Gestaltung der Organisation geht.



Die Rolle des Beraters

Entscheidungen der zweiten Ordnung, bei denen es um Strategie, Reorganisation und Wandel geht, sind besonders folgenreich, weil sie den Rahmen für operative Entscheidungen des Tagesgeschäfts setzen. Berater werden oft um ihren Beitrag gefragt, einen solchen Raum der Gestaltungsoptionen mitzuformen, aber auch Unsicherheit in Klarheit, Commitment und entschlossene Richtung umzuwandeln. Dafür brauchen sie ein fundiertes Verständnis darüber, was gute und tragfähige Entscheidungen mit Umsetzungskraft ausmachen.

Oft stellt sich die Frage: Geht es darum, den richtigen inhaltlichen Rat, die richtige Entscheidung parat zu haben und in die inhaltliche Mitführung bzw. in die Fachberatung zu gehen? Oder geht es um eine Sparringpartnerschaft, die die Entscheidung durch offene systemische Fragen unterstützt, passende Lösungen zu konkretisieren? Gefragt ist ein offener Ansatz, vor allem wenn es um komplexe Entscheidungen geht.

„Gute“ Entscheidungen treffen

Entscheidungen sind das Kerngeschäft von Managern. Entscheiden schafft niemals eine Garantie dafür, dass ihr Gegenstand Wirklichkeit wird. Wenn eine Führungskraft entscheidet Mitarbeiter aufzunehmen, zu investieren, ein anspruchsvolles Organisationsprojekt anzupacken oder ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln, dann kann das gut gehen, muss aber nicht. Gute Entscheidungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung und des Erfolgs. Entscheidungen greifen einerseits kreativ gestaltend ein, andererseits müssen sie, um wirksam zu sein, andocken und anschlussfähig an jenes „System“ sein, das sie adressieren: das Unternehmen, eine Abteilung, ein Projekt etc. Diese anspruchsvolle Paradoxie gilt es gekonnt zu gestalten.

Es gilt, gute Entscheidungen zu treffen. Aber was macht sie aus? Gut zu entscheiden setzt Verortung und Diagnosearbeit über offene Fragen zu diesen Themen voraus:

- Gute Entscheidungen docken an die Kernkompetenzen eines Unternehmens an, das heißt an konkrete Ressourcen und Potenziale, die genutzt werden können: Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter, strategische, tragfähige Kooperationsbeziehungen, finanzielles Kapital, Markt- und Kundenzugänge und die Agilität und Effizienz der Organisation. Berücksichtigen sie Kernkompetenzen zu wenig, sind sie nicht umsetzbar.
- Gute Entscheidungen greifen die Perspektiven der Anspruchsgruppen auf, die an der Umsetzung mitwirken: Was brauchen sie um ihren Beitrag zu leisten, aus welcher Logik bzw. aus welcher Zukunfts- und Nutzenperspektive handeln sie? Wenn das unklar bleibt, haben Entscheidungen keine Gefolgschaft. Engagement und Commitment fehlen und das Erfahrungswissen der Beteiligten ist für co-kreative Lösungen schwerer aktivierbar.
- Entscheidungen sind wirksamer, wenn klar ist, in welche Umweltdynamik sie eingebettet sind: In stabile Kontexte mit berechenbarer Entwicklung und ebensolchen Mitspielern (wie etwa lange Zeit das Versicherungsgeschäft)

Gute Entscheidungen brauchen Kreativität und Impulse von außen als Inspiration.

- (Geschäft) oder aber in dynamische bis disruptive Umfeldern, die resilientere bzw. agile Entscheidungen erfordern.
- Tragfähige Entscheidungen sind in das „Narrativ“ des Unternehmens verwoben, sie schaffen einen Bezug zu der „Desired Future“, zur Kernidentität des Unternehmens: Wer sind wir und wer wollen wir sein? Sie verbinden Vergangenheit und Zukunft und schaffen ein „Wir“, das die Unterschiede der Involvierten akzentuiert und durch das gemeinsame sinnstiftende Zielbild Integration schafft. Damit entstehen Commitment und dezentrale Umsetzungskraft.
- Vor allem haben wirksame Entscheidungen die Dynamik, die Kultur und die Veränderungskompetenz der Führung und der Organisation im Blick und nutzen deren Ressourcen bzw. investieren in ihre Entwicklung.

Neue Wege gehen

Gute Entscheidungen brauchen also Diagnose des Geländes und Ortskundigkeit zu dem System, in dem sie wirksam werden wollen. Sie brauchen die Kreativität des frischen Blicks und Impulse von außen als Inspiration und neue Alternative. Dabei ist es anspruchsvoll, genug Anregung für die Entdeckung des Neuen, für das „Explore“, zu schaffen, denn in den operativen Entscheidungen haben wir Routinen von Selbstähnlichkeit entwickelt.

Deshalb sind etwa Learning Journeys, das professionelle Eintauchen in andere relevante Welten und das konsequente interdisziplinäre Auswerten so entscheidend. Es gilt beides, Ortskundigkeit und Innovationskraft, durch die Instrumentarien des professionellen (systemischen) Fragens zu entdecken und durchzuspielen.

Volle Fahrt voraus

Was können Berater oder Change-Experten bei diesen Herausforderungen leisten? Zum einen können sie durch offene Fragen pointiert und strukturiert die Landkarten für tragfähige Entscheidungsvarianten erarbeiten und zum anderen das Entscheider-Team in seiner Ortskundigkeit und Kreativität stärken. Keinesfalls geht es darum, durch inhaltliche Vorschläge so zu tun, als ob Landschaft und richtige Wege bestens bekannt sind oder gar selbst ins Lenkrad zu greifen. Mit einem systemischen Verständnis von Entscheidungen hilft Heitger Consulting der Führung, Entscheidungsoptionen zu entwickeln, auf den Prüfstand zu stellen und Sicherheit sowie Klarheit für jene Variante zu gewinnen, die zukunfts-fähig und geländegängig ist.