

Führung

„Unternehmensentscheidungen sind keine Heldentaten“

Die Com Team AG hat soeben ihre Studie „Gut entschieden?“ in der Personalwirtschaft (Heft 6) vorgestellt. Darin wird das gängige Bild des Managers als einsamer Entscheider bestätigt. Wir wollten wissen, warum das so ist und wie Unternehmen die Entscheidungskultur verändern können.



Walter G. Straub, Vorsitzender des Aufsichtsrates der Com Team AG

Personalwirtschaft: Entscheidungen scheinen immer noch eine Sache zu sein, der man sich einsam widmet. Warum tun sich Top-Manager so schwer, ihre Mitarbeiter in Entscheidungen einzubinden?

Walter G. Straub: Viele Manager würden dies gerne tun, haben auf dem Weg nach oben aber verlernt, regelmäßig Feedback einzuholen. Die immer kürzere Verweildauer von Top-Managern in Unternehmen verhindert, dass sich intensive Beziehungen zwischen Entscheidern und „normalen“ Mitarbeitern entwickeln. Umso wichtiger ist es, von ausgewählten Personen offen und schonungslos Rückmeldung zu erhalten – auch wenn das nicht immer angenehm ist. Sich Rat und Unterstützung zu holen, gilt in manchen Kreisen immer noch als Schwäche. Im Hinblick auf das weitere Umfeld gilt es, eine gesunde Balance zwischen notwendiger Rückmeldung und der Verbreitung unnötiger Unsicherheit zu finden.

Und warum werden so viele Entscheidungen nicht umgesetzt beziehungsweise wieder rückgängig gemacht?

Die meisten Top-Manager identifizieren sich nicht ausreichend mit ihren Entscheidungen und deren

Konsequenzen. Tauchen die oft unvermeidlichen Schwierigkeiten auf, sind die „Umsetzer“ häufig alleine verantwortlich. Die Top-Entscheider müssen sich zu den getroffenen Entscheidungen bekennen und helfen, Schwierigkeiten zu bewältigen.

Was muss ein guter Entscheider berücksichtigen?

Er muss erkennen, dass wichtige Entscheidungen in Unternehmen und Organisationen nicht einsam getroffen werden können. Wer ist mit welchen Interessen betroffen? Wer könnte und wird Einwände haben? Entscheidungsvorbereitung ist Teamarbeit. Menschliche Haltungen, Ängste und Hoffnungen müssen ebenso berücksichtigt werden wie Notwendigkeiten. Die Widersprüche und Alternativen im Entscheidungsprozess muss ein Entscheider auch eine Zeit lang mit sich herumtragen und aushalten können. Er sollte sich klar darüber sein, dass alle Entscheidungen nur soviel tragen, wie Betroffene bereit sind, Energie in deren Umsetzung hineinzugeben. Unternehmensentscheidungen sind keine Heldentaten.