

Führungskräfte müssen Entscheidungen treffen

Von Kai Heß

Naila – Wann ist die beste Zeit Aktien zu kaufen oder Gewinne zu realisieren? Welches ist genau der richtige PC, der perfekt zu meinen Bedürfnissen passt? Immer wieder stehen wir vor solchen Fragen, bei denen wir wissen sollten, dass es die absolute richtige Entscheidung leider nie geben wird. Während wir uns durch die Verkaufsprospekte wühlen oder Börseninformationen lesen, hat sich schon wieder alles geändert und wir müssen neue Informationen einholen. So ziehen sich viele Entscheidungen oft endlos in die Länge.

Natürlich sollte man keine unüberlegten oder vorschnellen Entscheidungen treffen. Problematisch wird allzu langes Überlegen aber dann, wenn wir uns gar nicht entscheiden und wichtige Themen immer weiter vor uns herschieben. Manchmal entscheiden sich dann andere Menschen in unserem Um-

feld schneller und wir sind verärgert, weil wir wieder eine Chance vergeben haben. Vor solchen schweren Entscheidungen stehen Führungskräfte und deren Mitarbeiter oft: „Soll ich mich von einem Mitarbeiter trennen oder hoffen, dass er sich doch noch verbessert. Soll ich einen Kunden heute anrufen oder gibt es einen besseren Tag? Soll ich die Vorlage für die Geschäftsleitung nochmals überarbeiten oder endlich abgeben?“ Im umgekehrten Fall auch: „Soll ich meine Arbeitsstelle wechseln oder mich selbstständig machen?“ Es findet sich für jede Möglichkeit immer ein hervorragendes Argument. Manchmal wird diese Abwägung aber zum Endlospiel, vielleicht auch in der Hoffnung, dass sich das Ganze dann irgendwann von selbst erledigt.

Charles de Gaulles hat einmal gesagt: „Lieber unvollkommene Entscheidungen treffen, als ständig nach vollkomme-

nen suchen, die es niemals geben wird!“ Unsere Firmen, unsere Gesellschaft brauchen Menschen, die mutige Entscheidungen treffen statt endlos zu zaudern und Verantwortung wegzuschieben!

Jetzt möchte ich Sie nicht auffordern, ohne nachzudenken lustig drauf los zu entscheiden. Es gibt einige wichtige Rahmenbedingungen, an denen ich meinen Entscheidungsspielraum messen muss:

Habe ich die Kompetenz zu entscheiden? Habe ich alle notwendigen Informationen eingeholt und mit betroffenen Personen gesprochen? Habe ich Unternehmensziele, Richtlinien und vorherige Absprachen eingehalten? Wie dring-

lich ist das Ganze? Die wichtigste Entscheidungskomponente für mich ist aber folgende: Wie würde ich mich verhalten, wenn ich über mein eigenes Geld entscheiden würde, wenn meine eigene Haushaltskasse betroffen wäre, wenn es meine eigene Firma wäre? Das nennt sich unternehmerisches Denken und Handeln.

Vergessen sollten wir dabei die Suche nach der 100 Prozent richtigen Entscheidung. Diese kann es gar nicht geben. Entscheidungen sind immer auf Vorgänge in der Zukunft gerichtet und daher auch von Dingen abhängig, die wir heute nicht absehen können. Gefragt ist heute dieses unternehmerische Denken von jedem Mitarbeiter in einer Firma, vor allem aber von den Führungskräften. Notwendig dafür ist, dass Führungskräfte ausreichend Kompetenzen übertragen, den Mitarbeitern darin Entscheidungen überlassen und diesen vertrauen. Wenn Mitarbeiter nach die-

sen Kriterien Entscheidungen treffen, können natürlich Fehler vorkommen. Das liegt in der Natur der Sache. Wenn ich als Führungskraft meinen Mitarbeiter jetzt allzu sehr bestrafe, wird er sich in Zukunft noch vorsichtiger verhalten und jede Verantwortung ablehnen. Also Kritik ja, aber konstruktiv und unter Anerkennung der Eigeninitiative des Mitarbeiters. Natürlich sollten sich die gleichen Fehler nicht allzu oft wiederholen. Nach alledem gibt es für mich nur eine falsche Entscheidung: Sich nicht zu entscheiden!

Der Autor

Kai Heß (48) ist Inhaber der ZTN in Naila. Das Zehetner Trainings Netzwerk wurde vor mehr als 20 Jahren in Bregenz gegründet. Mittlerweile gibt es ZTN in Österreich, der Schweiz und in Deutschland.



Kai Heß