



Einsame Entscheide

Vor einigen Jahren hatte ich einmal Gelegenheit an einem Vortrag vom alt-Bundesrat Moritz Leuenberger teilzunehmen. Der Vortrag und das dazugehörige Symposium lief unter dem Namen: „Veränderungen vorantreiben“. Als Bundesrat gab Herr Leuenberger interessante Einblicke in die politische Entscheidungsfindung und die Entscheidungsprozesse. Als Ausenstehender fragt man sich ja ab und zu, wie diese Entscheide in Bundesbern zustande kommen, und wie die politischen Kräfte wirken.

Im Anschluss an den Vortrag wurden dann verschiedene Fragen gestellt. Ein aufmerksamer Hörer ergriff das Wort und stellte die Frage: Weshalb haben Sie sich damals entschieden, in der Streitfrage bezüglich dem Nordanflug auf den Flughafen Kloten auf den Deal der Deutschen einzusteigen? Wurden Sie da nicht zu stark von den linken Kräften im Parlament beeinflusst?

Sich beeinflussen lassen

Da antwortete Bundesrat Leuenberger in seiner bekannt unerschütterlichen und humorvollen Art, ob denn aus Sicht des Hörers eine Beeinflussung per se etwas Negatives sei? Er lasse sich gerne beeinflussen, nein, er müsse dies sogar tun, ansonsten es gar nie möglich sei,



mehrheitsfähige Lösungen zu generieren

und diese dann voran zu treiben. Dass er einen einsamen Entscheid fälle, das sei nicht nur im politischen System ausgeschlossen, er hoffe sehr, dass auch in Unternehmen der Meinungs-austausch erwünscht oder gar gefördert werde. Auch seine persönliche Meinung sei immer eine Mixtur verschiedener Ansichten, die irgendwann mal auf ihn hineingepresselt waren.

Wissen, was man will

Demgegenüber stehen die Aussagen in der Managementliteratur, dass man doch als Führungskraft jederzeit die Lage im Griff haben sollte und wissen müsse, was man eigentlich will. Je klarer eine Vision, je besser die Kommunikation davon, je gezielter ein Vorgehen, desto eher können die Mitarbeiter sich daran ausrichten und entsprechend die gefragte Leistung abrufen. Schnell können Vorgesetzte als Windfahnen wahrgenommen werden, wenn sie ihre Meinung ändern, sich

auf gefällte Entscheide zurück besinnen und eine Kehrtwende vollziehen.

Und wenn ich mich an meine Erfahrungen mit Führungskräften zurückerinnere, dann habe ich hohe Achtung vor denjenigen, die auch in schwierigen Situationen eine Antwort bereit haben und wissen, was zu tun ist. Wie soll man nun sich nun in einem fordernden Managementumfeld behaupten und trotzdem keine einsamen Entscheide fällen?

Prozess der Entscheidungsfindung

Ich bin überzeugt, dass es Beides braucht. Jeder Manager sollte für sich die wichtigsten Kernaussagen und Philosophien entwickeln und festigen. Je klarer diese Philosophien erkennbar und nachvollziehbar sind, umso



besser können sich die Mitarbeiter orientieren. Demgegenüber ist es aber unabdingbar, ausserhalb dieser Philosophien Gestaltungsspielraum zu gewähren, Meinungen anzuhören, unterschiedliche Haltungen zuzulassen. Über den eigenen Schatten der Philosophien zu springen ist zweifellos wenig sinnvoll und

führt zu irritierendem Verhalten, das die Mitarbeiter nicht einteilen und verstehen können. Wenn die Mitarbeiter diese Basisphilosophien immer wieder erkennen können, dann erleben sie ihren Vorgesetzten als berechenbar, transparent und verlässlich. Daher ist es auch nicht verwunderlich, wenn sie feststellen, wenn der Vorgesetzte in einer Frage überstimmt wurde, und er unter Umständen etwas wider Willen vertreten muss. Umso wichtiger ist aber, dass der Vorgesetzte in jenen Themen, wo er sich entweder noch nicht festgelegt hat, oder wo noch keine klare Präferenz vorliegt, eine weitreichende Offenheit an den Tag legt und sich mit unterschiedlichen Meinungen auseinandersetzt. So reduziert sich die Gefahr, dass die unterstellten Mitarbeiter plötzlich das Gefühl bekommen, dass hier einsame Entscheide gefällt werden.

Der einsame Entscheid ist aus meiner Sicht viel gefährlicher als die Beeinflussbarkeit eines Vorgesetzten. Er zeigt implizit, dass der Beitrag der Mitarbeiter gar nicht gefragt ist. Zudem transportiert er das Gefühl fehlender Wertschätzung und möglicher Überschätzung des Vorgesetzten. Kommen die einsamen Entscheide zu oft vor, dann wehren sich die Mitarbeiter nicht mehr, zeigen kaum mehr, dass damit vielleicht ungeahnte Risiken eingegangen werden, und lassen somit den Vorgesetzten in schwierige Situationen hinein rasseln. Im Nachhinein können sie dann sagen: Hättest du uns gefragt, dann hätten wir es dir sagen können, dass deine Lösung nicht funktioniert. Aber du wolltest ja nicht.

Als Vorgesetzten ist es deshalb sehr wichtig, eine Balance zu finden, bei der die Mitarbeiter merken, dass ihr Chef auf sie hört, und er aber trotzdem sich auf seine Philosophien und Werte bezieht und diese standfest und unbeirrbar vertritt.

Leo Pfiffner, 2014