

# Strategische Entscheidungsfähigkeit stärken



VON HENDRIK HÖVER

Dr. Hendrik Höver promoviert an der Universität St. Gallen im Bereich Managementlehre. Seine Dissertation wurde mit den Johann-Hinrich-Wichern Preis ausgezeichnet. Zurzeit ist er Pastor in Hamburg. [www.unisg.ch](http://www.unisg.ch)

**Verantwortliche von Sozialunternehmen müssen trotz der prinzipiellen unternehmerischen Ungewissheit zu »tragfähigen« Entscheidungen kommen. Aus der Perspektive des St. Galler Management-Modells können dazu jetzt Management-Implikationen einer dreijährigen Einzelfallstudie eines diakonischen Unternehmens präsentiert werden.**

Von Führungskräften wird Entscheidungsstärke gefordert, denn die zentrale Aufgabe von Management besteht darin, für Entscheidungen zu sorgen. Wie lässt sich aber »gutes Entscheiden« sicherstellen angesichts von Unübersichtlichkeit, Mehrdeutigkeit und Zeitdruck?

Angesichts zunehmender Ressourcenknappheit bei gleichzeitiger Zunahme an »Business Opportunities« wird es immer anspruchsvoller, die Qualität von Entscheidungen sicherzustellen. Dies gilt insbesondere für strategische Entscheidungen, die eine langfristige Wirkung haben und schwer revidierbar sind. Ob strategische Entscheidungen langfristig »erfolgreich« sind, lässt sich im Vorfeld (ex ante) nie mit Sicherheit voraussagen, sondern immer nur im Nachhinein (ex post) beurteilen. Der Verlauf und die Wirkung von Entscheidungsprozessen sind prinzipiell ungewiss.

Deshalb kann es keinen »one best way« für strategische Entscheidungsprozesse geben, denn unternehmerische Entscheidungen lassen sich mit keinem noch so ausgefeilten Management-Tool »errechnen«. Die unternehmerische Verantwortung bleibt im Führungssystem. Unternehmerische Entscheidungen transformieren Ungewissheit in »selbstgewählte« Gewissheiten und halten dadurch die Organisation handlungsfähig. Wie lässt sich diese anspruchsvolle Managementaufgabe bewältigen?

## Perspektive des St. Galler Management-Modells

Die Handlungsfähigkeit einer Organisation entscheidet sich weniger an der Frage, was im »Kopf des Entscheiders« abläuft, als viel mehr wie die Organisation als System funktioniert und welche kollektiven Bearbeitungsmuster oder Praktiken zur Entscheidungsfindung führen.

Die gewachsenen Entscheidungspraktiken einer Organisation haben Einfluss darauf, ob Entscheidungen tendenziell anschlussfähig sind und Verbindlichkeit erzeugen oder ob sie eher durch »Dienst nach Vorschrift« in ihrer Intention konterkariert werden. Sozialunternehmen weisen typischerweise eine heterogene Entscheidungspraxis auf, denn im Alltag orientiert sich die Praxis des Entscheidens an unterschiedlichen Rationalitäten mit unterschiedlichen Handlungslogiken, Sinnhorizonten und Erfolgsvorstellungen (Schedler/Rüegg-Stürm 2013).

Diese systemische Perspektive auf Organisation und Management (Rüegg-Stürm/Grand 2015) trägt der Entwicklung Rechnung, dass Sozialunternehmen zu »Experten-Organisationen« werden, in denen Wissen und Expertise immer breiter verteilt ist. Viele verorten Führung näher am Geschäft und dezentralisieren unternehmerische Verantwortung. Das hierarchische Denken, wonach Wissen an der Spitze der Or-

ganisation akkumuliert ist, gerät in die Krise. Führungskräfte an der Spitze wissen, wie abhängig sie von der Qualität ihrer Führungsmannschaft sind.

Führung läuft in der Organisation verteilt ab und Entscheidungen sind gemeinschaftliche Errungenschaften. Der Blick auf die Organisation als Ganzes muss immer wieder gemeinschaftlich hergestellt werden. Führungskräfte an der Spitze müssen für gute Entscheidungen nicht alles selber wissen, aber sie müssen die Intelligenz der Organisation mobilisieren und Entscheidungsprozesse strukturieren können.

## Fallstudie

Genau darin lag die Herausforderung bei einem großen diakonischen Sozialunternehmen, das im Rahmen eines Dissertationsprojektes an der Universität St. Gallen über drei Jahre empirisch untersucht und begleitet wurde (Höver 2015). Wie diese Organisation ihre Entscheidungsfähigkeit im Kontext einer wirtschaftlichen Schiefelage wiedergewinnen konnte, wird hier beispielhaft skizziert.

Die tradierte Entscheidungspraxis erwies sich in der untersuchten Organisation so lange als »tragbar«, wie ausreichend Ressourcen verfügbar waren und Strategiearbeit im Sinne einer gezielten Allokation knapper Ressourcen kaum erforderlich war. Als aber die Finanzmittel bei gleichzeitigem Zuwachs an unternehmerischen Möglichkeiten knapper wurden, ergaben sich daraus Entscheidungsnotwendigkeiten, die durch die tradierte Entscheidungspraxis in der Organisation nicht mehr erfolgreich bewältigt werden konnten.

Über Jahre waren »patriarchalische« Entscheidungspraktiken prägend. Die Geschäftsführer der etlichen Tochtergesellschaften (zweite Managementebene) trafen Schlüsselentscheidungen mit dem Vorstand (erste Managementebene) bilateral, also in »Vier-Augen-Gesprächen«. Diese flexible und zeitsparende Form der Entscheidungspraxis war in der Vergangenheit durchaus funktional, weil es kaum je notwendig war, Entscheidungen auf Gesamtsystemebene zu treffen, die gleichzeitig weitreichende Konsequenzen für eine größere Anzahl Tochtergesellschaften nach sich zogen.

Im Zeitverlauf zeigte sich aber, dass den vermeintlichen Vorteilen dieser Entscheidungspraxis zunehmend ge-

wichtige Nachteile gegenüber standen: Innerhalb der Führungsmannschaft kam die gemeinsame Bearbeitung von kritischen Schlüsselthemen der Gesamtorganisation zu kurz. Indem man sich bilateral abstimmte, erfuhren die nicht beteiligten Führungskräfte die Entscheidungsprozesse als intransparente Black Box. Dies verhinderte die Entwicklung einer gemeinsamen Perspektive auf die existenzrelevanten Herausforderungen der Organisation als Ganzes und die Etablierung verbindlicher Regeln zu deren Bearbeitung. In der täglichen

getroffener Entscheidungen. So gelang es der Organisation in diesem fragilen Entwicklungsprozess, die inhaltliche Qualität ihrer strategischen Entscheidungen deutlich zu verbessern.

## Resümee

Zusammenfassend zeigt sich in dieser Fallstudie, dass Führungsentwicklung nicht primär an der einzelnen Person ansetzen sollte, sondern an der Entwicklung und Stärkung gemeinschaftlicher Arbeits- und Entscheidungsfähigkeit.

## »Führungskräfte müssen für gute Entscheidungen die Intelligenz der ganzen Organisation mobilisieren und Entscheidungsprozesse strukturieren können«

Entscheidungspraxis gingen so Verbindlichkeit und Vertrauen unter den Führungsverantwortlichen allmählich verloren.

In kleinen Schritten wurde von bilateralen Entscheidungsmustern auf gemeinschaftliche Formen der Entscheidungsfindung umgestellt. Dazu wurde zunächst die Managementarchitektur verändert: Strukturierte Kommunikationsplattformen sollten dazu beitragen, Entscheidungen unter konsequenter Nutzung des Wissens der Basis zu treffen. Es wurde darauf geachtet, wichtige Herausforderungen hierarchieübergreifend mit den betroffenen Führungskräften zu diskutieren, um auf solider und breit abgestützter Grundlage nachvollziehbare und verbindliche Entscheidungen treffen zu können.

Damit wurde das Treffen von Entscheidungen anspruchsvoller, weil Problemstellungen nun viel kontroverser diskutiert wurden. Gleichzeitig konnte durch den Einbezug relevanter Führungskräfte breit verteiltes Wissen besser für den Entscheidungsprozess mobilisiert werden. Zudem steigerte die Möglichkeit der Mitwirkung das Verantwortungsbewusstsein der Beteiligten und damit die Wahrscheinlichkeit einer verlässlichen Umsetzung

Eine solche Perspektive wirkt entlastend, indem sie nicht die »defizitäre« Führungsperson, sondern defizitäre Formen der Kommunikation in den Fokus der Entwicklungsanstrengungen stellt. In diesem Sinne ist Entwicklung der eigenen Entscheidungsfähigkeit immer auch Kulturentwicklung. ■



**Höver, H. (2015):** Entscheidungsfähigkeit in diakonischen Unternehmen. Eine St. Galler Management-Studie, Münster (Lit).

**Rüegg-Stürm, J./Grand, S. (2015):** Das St. Galler Management-Modell, 2. Aufl., Bern (Haupt).

**Schedler, K./Rüegg-Stürm, J. (2013):** Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation, Bern (Haupt).