



Heinrich Keßler

Entscheidungen: Was ist das?

Das Dokument enthält die aufbereitete Literaturlauswertung durch den Autor mit persönlichen Anmerkungen. Es wurde erstellt, um für sich selbst zu klären, um was es eigentlich geht, wenn es um „Entscheidungen“ geht. Die Unterlage wurde in tausenden von Beratungen und Auseinandersetzungen als Intervention eingesetzt, wenn mal wieder unklar war, wer eigentlich etwas zu entscheiden hat, will, darf, soll, muss oder kann und was letztlich zu entscheiden war.

Das Dokument vom 3.12.1993 wurde vom Autor am 23.07.2017 diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Entscheidungen: Was ist das?

Gliederung:

1. Grundsätzliches zu Entscheidungen
2. Strategieüberlegungen bei Entscheidungen
3. Entscheidungsinhalte
4. Probleme der Entscheidungen
5. Verantwortungen bei Entscheidungen
6. Fehler bei Entscheidungen
7. Entscheidungsverweigerung
8. Entscheidungssituationen
9. Bezugsrahmen für Entscheidungen
10. Entscheidungskriterien
11. Prioritäten der Kriterien
12. Risiken der Entscheidungen
13. Entscheidungstransparenz
14. Konsequenzen der Entscheidungen
15. Organisation der Entscheidungen
16. Organe der Entscheidungen
17. Entscheidungsarten
18. Entscheidungsverhalten
19. Fehlentscheidungen
20. Entscheidungsprozess
21. Entscheidungsverhalten- Fehler

Literaturauswertung 03.12.1993



1. Grundsätzliches zu Entscheidungen

Kenneth Arrow: 5 Grundbedingungen für die Demokratie:

- 1) Das Entscheidungsverfahren muss zu einer eindeutigen Rangfolge führen.
- 2) Die Gesellschaft sollte ihren Mitgliedern Rechnung tragen.
- 3) Die Entscheidung der Gesellschaft zwischen 2 Alternativen basiert auf der Entscheidung der Mitglieder zwischen diesen beiden Alternativen (und keinen anderen)
- 4) Das Verfahren zur Entscheidung sollte keine Vorentscheidung enthalten.
- 5) Es gibt keine Vorentscheidung durch ein Individuum.

Paradox S 140

Wer ist der Souverän? Entscheider?

- 1) in Demokratien: das Volk
- 2) in Monarchien: der Monarch
- 3) in Diktaturen: der Diktator
- 4) in Hierarchien: der/das "Höhere"
- 5) in Projekten: ????
- 6) in Soziokratien: das Argument, der Konsens

Da es in einem streng hierarchisch organisierten Unternehmen der Basis verwehrt ist, selbständig Entscheidungen zu treffen, bleibt es Sache der Vorgesetzten, Informationen einzuholen und geeignete Befehle an die Bereiche auszugeben.

Wermter: Strat.PM. 1992, S.32

In der Masse ist das Volk mutig, im Einzelnen schwach.

Die Masse kritisiert oft mit Kühnheit die Entscheidungen ihrer Führer; sowie sie aber die Strafe vor Augen sieht, traut keiner mehr dem anderen, und jeder beeilt sich, zu gehorchen.
Macchiavelli, Discorsi, I. Buch, Kap.57

Delegieren bedeutet, jemandem Pflichten, Aufgaben, Machtbefugnisse und Entscheidungsgewalt zu übertragen.

Dezentralisierung setzt voraus, dass die Unternehmensleitung ihren Mitarbeitern zutraut, die richtigen Entscheidungen zu treffen - auch solche von großer Tragweite.

Keineswegs übertragen sollten Führungsaufgaben im engeren Sinne.

Carnegie, Durch Menschenführung 1992, S 120ff



Grenzen der Delegation

An irgendeinem kritischen Punkt müssen die Topmanager und ihre Stabsmitglieder über das Abschätzen der Risiken hinausgehen und selbst bei beträchtlichen Unsicherheiten entscheiden.

Hirschhorn/Gilmore HBM 1/93 S. 29ff

Mit zunehmender Entscheidungsdezentralisierung steigt die Gefahr eines Kontrollverlustes (vgl. Williamson 1970). Dieser Gefahr kann durch den Einsatz von Koordinationsinstrumenten begegnet werden.

Staehe, HandbManagem. ,1991, S. 50

2. Strategieüberlegungen bei Entscheidungen

Schachspiel:

Bei jedem Zug zu entscheiden zwischen - Materialvorteil (z.B. Figur mehr) und - Stellungsvorteil (z.B. bessere Position)

Thomas Keßler entscheidet sich immer für den Stellungsvorteil (und gewinnt dadurch öfter
HK 15.4.93

Ein großer Teil der Nachrichten (heute Informationen genannt HK 20.06.93), die man im Kriege bekommt, ist widersprechend, ein noch größerer ist falsch und bei weitem der größte einer ziemlichen Ungewissheit unterworfen.

Das Gesetz des Wahrscheinlichen muss ihn, den Offizier, leiten (bei seinen Entscheidungen) vergl. Clausewitz, Vom Kriege, 1991, S.75

Entscheiden ist das Erkennen des wahren Angriffspunktes und nichts als das schnelle Treffen einer Wahrheit, die einem gewöhnlichen Blick des Geistes gar nicht sichtbar ist oder es erst nach langem Betrachten und Überlegen wird.

Entschlossenheit ist ein Akt des Mutes, der courage d'esprit.

Vergl. Clausewitz, Vom Kriege, 1991, S.56

Je mehr Gleichgewicht besteht, umso entscheidender wird das Machtverhältnis Clausewitz, Vom Kriege, 1991, S.270



Wenn man über das Schicksal mächtiger Staaten zu entscheiden hat, die an politische Freiheit gewöhnt sind, so muss man sie entweder vernichten oder besonders gut behandeln. Jede andere Entscheidung ist Unsinn.

...dass man die Römer entweder in Ehren abziehen oder alle niederhauen soll. Macchiavelli, Discorsi, II. Buch, Kap.23.

Dummheit schadet nicht, um zu einer klaren Entscheidung kommen.

(In dieser Richtung weiterdenkend, könnte man auf die Idee kommen, dass ein bisschen Dummheit bei Personen, die schwierige Entscheidungen zu treffen haben, durchaus funktional ist. Die Klugen trauen sich nie!)

Dörner: Die Logik des Mislingens. 1989, S.146

3. Entscheidungsinhalte:

Die große Frage der Entscheidung:
Anpassen an das System oder Verändern des Systems?

4. Probleme der Entscheidungen:

Der Konflikt ist ein zwangsläufiges Merkmal der Arbeit in flexiblen Organisationen wie das Risiko. Es gibt keine Garantie, dass von Managern getroffene Entscheidungen oder die von ihnen gewählten strategischen Optionen auch die richtigen sind.

Hirschhorn/Gilmor HBM 1/93 S 29ff

Es gibt nichts daran auszusetzen, Gefühl mit in die Entscheidungen einzubeziehen - solange Sie sich dessen bewusst sind, solange sie wissen, dass es Gefühle und keine Tatsachen sind. VosSavant: BrainBuilding, 1992, S. 74

Problem der Treue: Zwischen Vertrauen und Starrsinn.
Die Treue als Ängstlichkeit desjenigen, der sich zu nichts Neuem entscheiden mag?

Problem: Wer ist der Garant für faire Entscheidungen.
Widerstand gegen Neuentscheidungen: Konzentration auf Routine
(z.B. von Managern, um sich vor dem Risiko der Entscheidungen oder vor Auseinandersetzungen in Konflikten zu schützen)



5. Verantwortungen bei Entscheidungen:

Doch die Verantwortung zu übernehmen ist nicht notwendigerweise das gleiche wie eine Entscheidung treffen.

D.C.Marsh: The Future of the Welfare State. Harmondworth 1964, S. 84 f.(Übers.)

Eine beliebte, immer wieder "effiziente" Vorgehensweise, in der Entscheidungsvorbereitung tätig zu werden, ist das, was Arnold Voss "die normale Verheimlichung" oder die "bewusste Nichtberücksichtigung" bestimmter Daten und Fakten nennt.

Spengler/Weber: Fehler richtig geplant 1987, S.30

Bei der Kostenrechnung muss eine dubiose Quelle eingebaut werden, die entweder im Nachhinein nicht mehr überprüfbar ist, oder die strukturell oder inflationsbedingt schwankend ist...

Und wenn es im Nachhinein brenzlich wird, kann sich der Planer damit herausreden, dass er ja damals bei der Entscheidungsvorbereitung die Zahlen nach bestem Wissen und Gewissen. . .usw. usw. usw.

Arnold Voss, Zitat In Fehler richtig geplant, 1987, S.30

6. Fehler bei Entscheidungen: Unentschlossenheit und Verwirrung

Entscheidungen verschleppen heißt vor allem: nicht miteinander reden. PM7)1993S 85

7. Entscheidungsverweigerung

Aufrechterhaltung von Entscheidungen, trotz neuer "dramatischer", nicht berücksichtigter Informationen: Neue Informationen stören das Bild. Wenn man einmal zu einer Entscheidung gekommen ist, so ist man froh, der ganzen Unbestimmtheit und Unentschiedenheit der Vorentscheidungsphase entronnen zu sein. Und nun kommt einer und erzählt einem Dinge, die die Angemessenheit der jeweiligen Entscheidung in Frage stellen.

Vergl. Dörner: Die Logik d.Mißl. 1989, 5.148



8. Entscheidungssituationen:

V

iele Merkmale der Situation sind demjenigen, der zu planen hat, der Entscheidungen zu treffen hat, gar nicht oder nicht unmittelbar zugänglich.

Dörner, Die Logik des Mißl. 1989, S. 63

Pattsituationen:

Problem: Wer verfügt über die Autorität, die Meinungsverschiedenheiten schiedsrichterlich zu entscheiden?

Pattsituationen sind besonders häufig in Gruppen/Teams von "Gleichen", von denen niemand einen Führungsauftrag hat.

9. Bezugsrahmen für Entscheidungen:

Sokrates: Nicht der Hersteller, sondern der kundige Benutzer eines Werkzeuges sei in der Lage zu entscheiden, ob das Werkzeug gut gemacht sei. Die Qualität eines Weberschiffchens z.B. könne nicht der Drechsler beurteilen, sondern der Weber.

Rudolf Rehn, logos...,1982, S.22

Niemand trägt eine Organisation, einen Markt oder einen technischen Stand im Kopf; was wir in unseren Köpfen tragen, sind Annahmen. Diese mentalen Bilder vom Funktionieren der Welt üben einen entscheidenden Einfluss auf die Art aus, wie wir Probleme und Chancen wahrnehmen, Aktionsrichtungen identifizieren und Entscheidungen treffen. Senge in Fatzer, OE d.Zuk. 1993, S.154

Hinter jeder Wahrnehmung steht ein SOLL - Modell oder ein WUNSCH - Modell, welches für das, was wahrgenommen wird, entscheidend ist.

Heinrich Keßler, 06.12.1992

Wie falsch oft die Meinungen der Menschen sind, sah und sieht jeder, der Zeuge ihrer Entscheidungen ist. Häufig entbehren sie, wenn sie nicht von hervorragenden Männern ausgehen, jeder Folgerichtigkeit.

Macchiavelli, Discorsi, II.Buch,Kap.22.



Wer schon lange in Unternehmen tätig ist und deshalb die Firmenabläufe kennt, wird ein Anrecht darauf erwerben, dass von ihm getroffene Entscheidungen und gefällte Urteile widerspruchsfrei hinzunehmen sind.

10. Entscheidungskriterien:

11. Prioritäten der Kriterien:

Entscheidungshierarchie:

- Sachziele (z.B. Auto wird gekauft)
- Transitive (- > zielende) Ordnung herstellen
 - (z.B. Auto wichtiger als Pelzmantel)
- Formalziel (z.B.: "minimiere die Kosten")
- Werterwartungsziel
 - (erwarteter objektiver Wert)
- Nutzenerwartungsziel
 - (erwarteter subjektiver Wert)

12. Risiken der Entscheidungen:

In jedem Einzelfall muss der Risk-Manager entscheiden:

Risiko:

- vermeiden
- vermindern
- übernehmen
- oder selbst tragen:
 - Schadensverhütung,
 - Begrenzung des Schadens



13. Entscheidungstransparenz:

Externe Referenz bedeutet, dass jemand oder etwas anderes für mich entscheidet, was gut, schlecht, richtig, falsch, lustig, langweilig oder was auch immer ist.

Interne Referenz bedeutet, dass ICH entscheide, was richtig und falsch ist, usw. Ich kann viele Informationen von anderen Menschen oder aus der Umgebung einholen, aber ich bin derjenige, der darüber entscheidet. Andreas, 1988, S. 197

Die Fachleute sehen die Dinge jeweils natürlich differenziert, deshalb sind sie ja Fachleute. Und gerade deshalb übersehen sie u.U. andere Sichtmöglichkeiten.

14. Konsequenzen der Entscheidungen:

Paradoxon:

Das Unterlassen einer Entscheidung ist genauso riskant wie das Treffen einer Entscheidung.

Die römischen Feldherren wurden für begangene Fehler nie in ungewöhnlicher Weise bestraft; sie wurden auch dann noch nicht bestraft, wenn durch ihre Ungeschicklichkeit oder durch ihre falschen Maßnahmen der Republik Schaden zugefügt wurde...

Wichtig, dass ihre Heerführer mit unbeschwertem Herzen, rasch und ohne alle Rücksichten ihre Entscheidungen fassten.

Macchiavelli, Discorsi, Kap.3 1



15. Organisation der Entscheidungen:

Informationssammlung und Entscheidung institutionell trennen. (viel Info macht die Sache schwer)!

Hierarchie - Neue Formen

- Zustandekommen "höherrangiger" Entscheidungen
- Aushandeln von Leitentscheidungen
- Zielvereinbarungsprozesse und deren Auswertung
- unternehmerische Entscheidungsstrukturen für die Übernahme und Bearbeitung von Risiko -Spielregeln zur Risikovermeidung und
- Spielregeln zur Risikobearbeitung

Handlungsspielräume bei der Wahl der Mittel, die zur Durchführung einer Aufgabe eingesetzt werden (sollen):

- Art der Kontrolle (Ergebnis- statt Prozesskontrolle),
- Feedback
- festlegen.
- Festlegen:
 - Kontrakt (Wer kann kontrahieren? (Inhalte, Entscheider, Vertreter)
 - Einbezug von Personen (Reichweite?)
 - Rollen (Rollenangebote, Rollenerwartungen?)
 - Macht, (Vollmachten)

Achtung:

(heimliche, unheimliche, offene (Spiel-)Regeln? Kompetenzen?)

Regeln

Entscheidungshilfen

Kompetenzen (Vollmachten)

Entscheidungsprozesse



16. Organe der Entscheidungen

Einzelpersonen

Ausschüsse

Die Tendenz einer Gruppe von Fachleuten, sich selbst zu bestätigen, alles richtig und gut zu machen, Kritik in der Gruppe implizit durch Konformitätsdruck zu unterbinden, hat Janis (1972) als die Gefahr des "groupthink" bei politischen Entscheidungsteams geschildert, zum Beispiel beim Team der Kennedy-Berater vor der katastrophal endenden "Schweinebuchtaffäre".

Dörner, Die Logik des Mißl. 1989, 5. 55

Ausschüsse taugen nur so viel wie ihre Mitglieder und deren Verständnis für die angestrebten Ziele. Sind sie weder kompetent noch kooperativ, bewirken sie eher das Gegenteil ihrer Bestimmung.

...entscheidend ist nicht nur die fachliche Zusammenstellung, sondern ebenfalls die charakterliche Abstimmung.

Carnegie, Durch Menschenf.. 1992, S234

17. Entscheidungsarten

Entscheidungen: Es gibt letztlich nur drei Arten:

- a) "Ich stimme zu"
- b) "Ich bin dagegen"
- c) "Ich verschiebe mein Urteil"

In diesen drei Feststellungen erschöpfen sich alle kritischen Positionen. VosSavant: Brainßuilding, 1992, S. 219

Zielsetzungsentscheidungen

Routineentscheidungen

Entscheidungen im Ausnahmefall



Beschaffung - 3 Entscheidungen:

- grün: die interne Bezugsquelle ist eindeutig wettbewerbsfähig (>15% Kostenvorteil)
- rot: Die interne Bezugsquelle ist eindeutig nicht wettbewerbsfähig (>15% Kosteneinsparung bei externem Bezug)
- gelb: Die interne Quelle ist noch wettbewerbsfähig.

Nie extern beschaffen: Strategische Produkte/Leistungen! Raffio,HBM 2/93S107

18. Entscheidungsverhalten:

Sie schossen ihre Entscheidungen gewissermaßen wie die Kanonenkugeln ab und kümmerten sich kaum noch darum, wo die Kugeln denn nun eigentlich landeten. Dörner, Die Logik d.Mißl., 1989, S. 269

Gute Entscheider erkennt man nicht an der Intelligenz, sondern an der Persönlichkeit, an ihrem Stil im Umgang mit komplexen Problemen.

Es sucht derjenige besonders nach Sicherheit, der sich nichts mehr zutraut. Dörner: Die Logik d.Mißl. 1989, S.93

Wenn man Ziele in möglichst konkreter Weise aufstellen kann, so soll man es tun, wenn aber nicht, so ist Durchwursteln immer noch besser als Nichtstun.

Es stellt sich die Frage, warum viele Ressourcen für die Beschaffung von Informationen, die Aufbereitung und Bewertung der Projektvorschläge etc. eingesetzt werden, während anschließend persönliche Präferenzen den Ausschlag geben.
Dipl. Arbeit: Ulrich Kleinwächter, 8/93

Dies ist die beste aller möglichen Welten: offen gegenüber allen Informationsquellen zu sein, und dennoch fähig, Ihre eigenen Entscheidungen zu treffen, basierend auf ihren eigenen Werten, Zielen, Kriterien.
Connirae und Steve Andreas, 1988, S.235

Unter Stress geschehen keine guten Entscheidungen.
Entschieden wird mit regressiven Mustern; eine innovative Entscheidung ist unter Streß unmöglich.



Wer so richtig massiv eingreifen kann, belegt damit seine Kompetenz, seine Fähigkeit, die Situation in den Griff zu bekommen - zumindest bestätigt er sich das selbst!

Dörner, Die Logik d.Mißl., 1989, S. 272

19. Fehlentscheidungen:

Die Tatsache aber, dass die meisten Menschen nach einem Prinzip der Überwertigkeit (oder Alleinwertigkeit) des aktuellen Motivs handeln, ist für viele Fehlplanungen und Fehlverhaltensweisen verantwortlich, wie wir sehen werden. Menschen kümmern sich um die Probleme, die sie haben, nicht um die, die sie (noch) nicht haben.

Dörner: Die Logik d.Mißl. 1989, S.78

Gerade wenn man die "große Linie" überschaut, neigt man dazu, Details zu vergessen. Die Nichtberücksichtigung von Friktionen ist ein Faktor, der besonders für Fachleute gefährlich ist.

Dörner, Logik des Mißl. 1989, S.200

Wer viele Informationen bekommt, viel denkt und dadurch viele Informationen über einen Sachverhalt anhäuft, der hat es mitunter nicht leichter, sondern schwerer, zu einer klaren Entscheidung zu kommen. Dem Nichtwissenden stellt sich die Welt einfach dar.

Dörner: Die Logik d.Mißl. 1989, S. 144

Je mehr man weiß, desto mehr weiß man auch, was man nicht weiß.

20. Entscheidungsprozess

Was versuche ich zu erreichen?

Welche Personen sind einflussreich und wichtig zum Erreichen meines Zieles?

Was werden deren Standpunkte wahrscheinlich sein? Was werden sie wohl von meinen Absichten halten?

Worauf beruht die Macht im jeweiligen Fall? Wer von den Beteiligten ist bei der Entscheidung einflussreicher?



Informationssammlung und Entscheidung institutionell trennen. (viel Info macht die Sache schwer)!

Manager haben ein anderes Risikokzept als die Entscheidungstheorie: Manager operieren höchst selten mit Wahrscheinlichkeiten (vgl. Müller-Merbach/Golling 1978)

Nicht Kalkulation, sondern Verhandlungen sind die übliche Lösung.
(Brunsson 1989, S. 207)
Staehe, Handb.Manag.,1991, S.258

Wenn man die Unklarheit, die in solchen Komplexbegriffen steckt, beseitigen will, so muss man sie "dekomponieren"; man muss sie in ihre Teile zerlegen, man muss herausarbeiten, was man eigentlich im Einzelnen meint, wenn man von Gemütlichkeit, Arbeitnehmerfreundlichkeit usw. spricht.

Das bringt Klarheit. Und es bringt Schwierigkeiten. Entscheidung
Dörner: Die Logik d.Mißl. 1989, S.81

21. Entscheidungsverhalten- Fehler:

Fähigkeiten -werden dazu genutzt, einander nicht zu verärgern. Jedoch sind es gerade diese beruhigenden Fähigkeiten, die -bei einer Erarbeitung der entscheidenden intellektuellen Fragen, wie sie bei der Strategie-Entwicklung zugrunde liegen, hinderlich sind. Deshalb enden die Konferenzen mit Themenlisten und ohne Entscheidungen.
Argyris in Fatzer, OE d.Zuk. 1993, S. 132