

# Bauch oder Kopf?

Getreide einlagern oder sofort verkaufen? Einen Betriebszweig weiterentwickeln und investieren, oder doch aufgeben?

Als Betriebsleiter müssen Sie Entscheidungen treffen. Der eine tut sich leicht damit, der andere schwerer. Sabine Paasche zeigt, wie Sie Entscheidungen besser treffen.



Jeder von uns steht regelmäßig vor Entscheidungen. Im operativen Tagesgeschäft geht es vor allem darum, immer wieder Einzelentscheidungen oft auch schnell und routiniert zu treffen. Dann gibt es noch unternehmensstrategische Fragen, die langfristig orientiert sind. Diese erfordern, dass Potentiale erkannt und durch unterschiedliche Investitionen die Voraussetzungen für den unternehmerischen Erfolg geschaffen werden. Solch schwierige und mit weitreichenden Folgen verbundene Entscheidungen schieben wir gerne auf oder drücken uns auch völlig davor – oft mit einem schlechten Gewissen. Im folgenden wollen wir Ihnen Möglichkeiten aufzeigen, wie Sie gezielt mit Verstand und einem guten Bauchgefühl zu Entscheidungen finden können.

**Als Betriebsleiter und Unternehmer können Sie Entscheidungen nicht ewig aufschieben.** Das ist wie beim Fußball. Der Schiedsrichter muss Freistöße geben, gelbe Karten verteilen und Abseits pfeifen. Seine Entscheidungen sind mit Blick auf die Zeitlupe nicht immer optimal, aber er musste sie treffen.

Ob eine Entscheidung richtig oder falsch ist, stellt sich – egal wer sie trifft – immer erst hinterher heraus. Hinterher ist man ja bekanntlich immer schlauer. Also sind Entscheidungen immer ungewiss und mit einem gewissen Risiko verbunden. Es ist auch gar nicht so wichtig, was bei einer Entscheidung entschieden wird, sondern dass sie überhaupt getroffen wird. Denn schlimmer als die falsche Entscheidung zu treffen, ist, sich gar nicht zu entscheiden.

**Es ist unmöglich, nicht zu entscheiden.** Auf Unternehmensebene werden richtungsweisende Entscheidungen durch die Führung getroffen. Auch wenn Sie als Betriebsleiter beschließen, eine notwendige Entscheidung zu vertagen oder diese ganz »auszusitzen«, bedeutet das, dass Sie sich entschieden haben: nämlich nicht zu handeln. Wenn die Führungskräfte im Betrieb jedoch Entscheidungen vermeiden, entscheidet ein anderer Personenkreis. Denn Ihre Mitarbeiter haben ebenfalls zahlreiche Optionen, zu entscheiden, wie sie auf die Führungsangebote oder eben deren

Foto: landpixel

**Sie können Entscheidungen nicht ewig aufschieben. Denn schlimmer als die falsche Entscheidung zu treffen, ist, sich gar nicht zu entscheiden.**

Ausbleiben reagieren. Für die Landwirtschaft bedeutet das zunächst einmal das Gleiche wie für andere Wirtschaftszweige auch. Die Unternehmen sind aufgrund ihrer Komplexität, Vielfalt an Perspektiven und Alternativen ein einziges Konfliktfeld. Konflikte binden Energie und Aufmerksamkeit – und warten auf Entscheidungen. Es ist unbedingt notwendig, dass die Führung diese Aufgabe auch übernimmt. Sie ist nicht nur verantwortlich für das, was sie tut, sondern auch für das, was sie nicht tut.

**Wie treffen wir Entscheidungen?** Menschen entscheiden rational, Gefühle stören dabei nur – so die lange vorherrschende Meinung. Rationale Entscheidungen, bei denen man sich ausschließlich auf seinen Verstand verlässt, bergen die Gefahr, dass man sich beim Abwägen der Vor- und Nachteile, Argumente und Gegenargumente verheddert – und sich damit selbst entscheidungsunfähig macht. Wer zu lange grübelt, muss häufig feststellen, dass gute Gelegenheiten ungenutzt vorüberziehen oder Wettbewerber schneller sind. Man steht sich also selbst im Weg.

Also besser auf den Bauch hören? In komplexen Situationen scheint das Bauchgefühl dem Verstand oft überlegen. Voraussetzung ist jedoch, dass die betreffende Person bereits ähnliche Situationen erlebt hat und die Intuition somit auf verlässlichen emotionalen Erfahrungen beruht. Mangelt es daran, kann auch das Bauchgefühl täuschen. Und es gibt eine weitere Schwäche: Hat sich eine Entscheidung schon einmal als erfolgreich herausgestellt, orientiert man sich auch in Zukunft gern an diesen Entscheidungsmustern.

**Die Unternehmensführung handelt dann professionell, wenn sie für Klarheit darüber sorgt, wer wann wie Entscheidungen trifft.**

Aber jedes Geschäft, jedes Projekt und jede Zeit hat andere Rahmenbedingungen. Diese Dynamik des Umfelds ist auf jeden Fall unbedingt zu beachten.

**Wie kommt man nun zur richtigen Entscheidung?** Wer zu entscheiden hat, will das auch richtig tun, will Sicherheit haben, damit etwas Gutes bewirkt wird. In der Praxis gibt es eine ganze Reihe von Strategien zur Entscheidungsfindung. Hier nur einige ausgewählte Beispiele:

- **Komplexität verringern.** Bei vielen Entscheidungen fällt es uns schwer, sowohl die Entscheidungsfaktoren als auch die möglichen Konsequenzen so vollständig abzubilden, dass wir das Gefühl haben, eine gute Entscheidung treffen zu können. Die Folge: Aufschieberitis. Wir denken, dass je länger wir eine Entscheidung verschieben, desto mehr Informationen können wir noch sammeln. Tipp: Setzen Sie sich einen festen Zeitpunkt, zu dem Sie die Entscheidung treffen wollen (und tun dies dann auch!) und definieren Sie einige wenige Kriterien, die Sie für die Bewertung der Entscheidung für wichtig erachten. Es lässt sich nicht alles im Vorfeld klären. Akzeptieren Sie einen gewissen Grad an verbleibender Unsicherheit.

- **Sich auf eigene Erfahrungen verlassen.** Hierbei wird reflektiert: Wie habe ich es bisher gemacht? Welche Strategie war für die Umsetzung hilfreich? Ist diese auf die aktuelle Situation anwendbar?

## Habe ich die richtige Entscheidung getroffen?

Wenn man eine gute Entscheidung auch als Unternehmer als eine Entscheidung definiert, die hilft die eigenen Ziele zu erreichen, dann kann diese Frage mit Ja beantwortet werden. Voraussetzung für gute Entscheidungen ist, dass Sie

- wissen, was Sie wollen. Was sind Ihre betrieblichen und persönlichen Ziele?
- ein gutes Gefühl haben. Das ist Voraussetzung für die Motivation und abhängig von Ihren bisherigen Lebenserfahrungen.

- Ihre Fähigkeiten richtig einschätzen, d. h. dass Sie einen gewissen Realitäts-sinn haben.

**Klar ist auch, dass es nicht die eine perfekte Anleitung für gute Entscheidungen geben kann.** Denn diese Bewertung ist immer nur im Rückblick möglich, wenn Entscheidungen bereits lange gefallen sind. Halten Sie sich an die genannten drei Punkte und achten Sie darauf, dass Sie Entscheidungen treffen, die alle Punkte vereinen.



- **Entscheidungsinstrumente einsetzen.**

Dafür gibt es viele Möglichkeiten. Ein Beispiel ist die Pro- und Kontra-Liste, mit der Sie die Alternativen auf Basis von bestimmten Kriterien bewerten. Schreiben Sie die in Frage kommenden Alternativen untereinander auf und daneben Ihre Bewertung. All dies ist erst einmal nur Futter für den Verstand. Ihr Bauch sagt Ihnen vielleicht am Schluss dieser Übung, dass dies ja alles nichts zählt, weil eine solche Entscheidung eben nicht mit dem Kopf getroffen werden kann.

- **Auf die eigene Intuition vertrauen.** Was sagt mein Bauch zur Entscheidung? Manchmal signalisiert Ihr Gefühl etwas anderes als Ihr Kopf – trainieren Sie die Wahrnehmung Ihrer Gefühle.

- **Studien und Fakten.** Manchmal sind für Entscheidungen konkrete Informationen aus Statistiken, Studien und der Literatur hilfreich.

- **Aus der Komfortzone wagen.** Unser Gehirn versucht immer, möglichst effizient und energiesparend zu arbeiten. Es prüft, welche Alternative ihm vertrauter vorkommt. Das hat zur Folge, dass wir lieb gewonnene Gewohnheiten so sehr schätzen und ein Gefühl von Anstrengung oder Unwohlsein verspüren, wenn wir die ausgetrampelten Lebenspfade verlassen und einen Schritt außerhalb der Komfortzone wagen. Die meisten Entscheidungen sind



Foto: Wiermans

mit Risiko verbunden. Wie viele schwierige Entscheidungen haben Sie schon getroffen? Was ist das schlimmste, was geschehen kann, wenn Sie eine Entscheidung falsch treffen? Wie viele Entscheidungen haben Sie schon bereut? Die Antwort auf die letzte Frage lautet für viele von uns »keine«, denn auch nach einer im ersten Moment vermeintlich schlecht gefällten Entscheidung geht es irgendwie weiter und oftmals eröffnen sich danach neue, bisher nicht bedachte Möglichkeiten. Das liegt auch daran, dass bei uns nach dem Treffen einer Fehlentscheidung eine Art Schutzmechanismus einsetzt, der uns den Fehler nicht nur abhaken, sondern die eingetretenen Umstände schön erscheinen lässt. In Pippi Langstrumpf Manier konstruieren wir uns die Welt, wie sie uns gefällt. Was uns stärker als eine getroffene Fehlentscheidung belastet, ist das Gefühl, eine Chance verpasst zu haben. Trauen Sie sich aus Ihrer Komfortzone heraus, denn nur so erweitern Sie im wahrsten Sinne des Wortes Ihren Horizont und entwickeln sich weiter.

• **Keine Entscheidung unter Stress.** Schaffen Sie für sich einen guten Rahmen, um eine wichtige Entscheidung zu treffen. Entscheidungen unter Stress oder mit hohem Druck sind oft keine rationalen Entscheidungen. Sie handeln nur noch aus Gefühlen (meist Angst) und schalten den Kopf vollständig aus.

• **Beratung in Anspruch nehmen.** Die Art der Entscheidungsfindung und auch die Geschwindigkeit, mit der sie getroffen werden, hängen natürlich in besonderem Maße von der individuellen Persönlichkeitsstruktur der Führungskraft ab. Niemand wird als »professioneller Entscheider« geboren, Beratung und Coaching helfen in Fach- und Führungsfragen.

## *Das Bauchgefühl kann trügerisch sein, weil es vor allem auf Erfahrungen basiert.*

**Damit Entscheidungen greifen können, müssen sie umgesetzt werden.** Dazu brauchen Führungskräfte das Medium der Macht. Ohne Macht wird nichts gemacht. So betrachtet beschreibt Macht die Möglichkeit von Führungskräften, auf das Verhalten ihrer Mitarbeiter Einfluss zu nehmen und eigene Interessen durchzusetzen. Macht ist nichts, was man besitzt, kein Gegenstand, den man weitergeben oder sehen könnte. Es ist also ein Zustand unterschiedlicher Möglichkeiten zur Gestaltung von Situationen.

In Unternehmen wird Macht über Strukturen geregelt. Niemand kann es sich leisten, Machtfragen dem »freien Spiel der Kräfte« zu überlassen. Gerade bei Familienunternehmen, in denen verschiedene Generationen zusammenarbeiten, birgt diese Frage immer wieder Konfliktpotential. Und das ist umso größer, je unklarer die Positionen und Zuständigkeiten sind.

Daraus wird eines deutlich: Macht wird über Positionen und Funktionen definiert. Für jede Position gibt es eine mehr oder minder genaue Beschreibung, die festlegt, mit wieviel Macht sie ausgestattet ist. Je besser es Ihnen gelingt, für die jeweiligen Positionen die Reichweite der damit verbundenen Macht abzugrenzen und transparent zu gestalten, umso gezielter wird dem Mitarbeiter die Möglichkeit der Orientierung gegeben, wer ihm tatsächlich »etwas zu sagen hat«. Dass auch Mitarbeiter Macht haben, bemerken Sie als Betriebsleiter an der Vielzahl kreativer Optionen, auf Ihre Anweisungen zu reagieren, so z.B. diese nicht umzusetzen, zu verschleppen, zu vergessen, sich dumm zu stellen, etc.

### **Führungskräfte sollten professionell mit Macht umgehen können.**

Führung handelt dann professionell, wenn sie für Klarheit darüber sorgt, wer wann wie Entscheidungen trifft. Führung entscheidet immer, sie kann sich der Entscheidung nicht entziehen, auch wenn sie entscheidet, nicht zu entscheiden. Der richtige Maßstab erhält die Macht. Gleichzeitig sollte Führung über Machtbalance reflektieren und sich in die Menschen und die ihnen übertragene Arbeit hinein denken. Damit wird für die Umsetzung von Anweisungen eine transparente Kommunikationsbasis geschaffen.

**Fazit.** Hinterfragen Sie sich: Macht eine Entscheidung auch noch Sinn, wenn man sie durchrechnet? Rechnet sich eine Entscheidung, aber fühlt sie sich auch gut an, d.h. werden Sie die Motivation haben, diese auch umzusetzen? Fühlt sie sich gut an und rechnet sich, aber macht sie auch Sinn für Sie persönlich? Passt Sie zu Ihrer Persönlichkeit, zu Ihren Fähigkeiten? Dann haben Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit eine gute Entscheidung getroffen.

*Dr. Sabine Paasche,  
Kommunikations- und Verhaltenstrainerin,  
Systemischer Businesscoach, Magdeburg,  
und Thomas Künzel*