

Interview mit Richard Graf am 1. Feb. 2016

Wie stellt man gute Entscheidungen her?

Herr Graf, was ist Führung?

Führung selbst ist ein recht komplexer Vorgang.

Führung heißt, Ziele zu setzen, Menschen für diese Ziele zu begeistern und für das Erreichen dieser Ziele zu sorgen.

Der Kern der Führung besteht jedoch darin, eine Entscheidung herbeizuführen, die die Umsetzung in Gang bringt.

Das ist alles?

Nicht ganz, zu guter Führung gehört unbedingt, dass Mitarbeiter ein Verständnis für den Geschäftsprozess haben. Sie müssen für ihren Beitrag zur Wertschöpfung in die Pflicht genommen werden.

Und was ist Führungskompetenz?

Führungskompetenz wird gerne mit Führungsstärke verwechselt, die Kraft eine Entscheidung alleine zu fällen.

Führungskompetenz dagegen sehe ich als Fähigkeit, gemeinsam getragene Entscheidungen herzustellen.

Das hört sich gut an.

Ja, aber der Führungsalltag schaut anders aus: Führungskräfte sind oft zufrieden, wenn sie in schwierigen Situationen – endlich – eine Entscheidung getroffen haben.

Oft merken sie erst bei der Umsetzung oder beim Ergebnis, dass es keine gute Entscheidung war.

Gibt es dafür Beispiele?

Die Unternehmensgeschichte ist voll davon. Oft beschließen nur sehr wenige weitreichende Entscheidungen.

Wenn eine Privatbank für mehrere Mrd. Euro eine Retailbank kauft und sie nach wenigen Jahren unter Preis abstoßen will, dann war der Kauf sicher keine gute Entscheidung.

Kann man so etwas verhindern?

Nein, nicht gänzlich. Gerade deshalb sollten die Verantwortlichen weitreichende Entscheidungen nicht nur abnicken, sondern gemeinsam mittragen. Dann steigen die Chancen für den Erfolg.

Können Sie das erläutern?

Nehmen wir die manipulierte Software eines Autobauers. Ihr Einbau war nur von einem kleinen Kreis forciert. Mit Einbindung der Verantwortlichen wäre das nicht geschehen.

Was sind dann gute Entscheidungen?

Gute Entscheidungen sind Entscheidungen, die zu einem guten Ergebnis führen.

Governance bei Banken einzuführen, scheint wie eine gute Entscheidung. Die wiederholten Strafzahlungen zeigen jedoch, dass die Umsetzung nicht von allen mitgetragen wurde. Das Mittragen muss Teil der Entscheidung werden.

Wann weiß man, ob die Entscheidung gut war?

Eine gute Entscheidung zeigt sich darin, dass sie zur Umsetzung führt. Das kann man bereits zum Entscheidungszeitpunkt messen. Und zwar durch die Anzahl der Personen, die die Entscheidung gemeinsam mittragen und nicht nur abnicken oder zustimmen.

Wie sieht dieser Weg genau aus?

Eine gemeinsam getragene Entscheidung wird in angemessener Zeit hergestellt. Der Entscheidungsprozess in Unternehmen dauert heute oft zu lange.

Zunächst muss klar sein, worüber entschieden werden muss. Dann sollte das verfügbare Expertenwissen einfließen. Ebenso sind alle wesentlichen Stakeholder zu beteiligen und gleichzeitig in die Verantwortung zu nehmen.

Wie macht man das?

Häufig ist Anzahl der Beteiligten zu hoch und fatalerweise gleichzeitig auch zu niedrig, wenn die Richtigen fehlen.

In jedem Fall braucht man einen robusten Entscheidungsprozess. Damit lässt sich die oft widersprüchliche Ausgangssituation bewältigen.

Eine gute Entscheidung wird eben nicht zur Abstimmung vorgelegt, sie entsteht in einem geordneten Prozess.

Ein Prozess? Wer fällt denn letzten Endes die Entscheidung?

Die Entscheidung stellt nach wie vor die Führungskraft her. Jedoch über einen verlässlichen Prozess, der von der Führungskraft gesteuert wird.

Die Entscheidung wird nicht mehr gefällt, sondern es werden die Fähigkeiten aller genutzt, die in ihrer Summe eine gute Entscheidung entstehen lassen.

Nur wenn keine gemeinsam getragene Entscheidung hergestellt werden kann, entscheidet die Führungskraft autoritär. Auch in diesem Fall steht das Wissen aus dem vorherigen Entscheidungsprozess der Führungskraft zur Verfügung.

Das heißt, die Führungskraft wird reicher, weil sie über das Erfahrungswissen der Gruppe verfügt und dadurch steigt auch die Kompetenz der Führungskraft

Sehr schön auf den Punkt gebracht. So ist es.

Danke für das Gespräch.

Das Interview führte die Journalistin Mareike Boom