



© iStock.com/stockfour

Weniger schlecht entscheiden

Praktische Entscheidungstools für agile Zeiten im HR-Management

Schlechte Entscheidungen kosten Organisationen Zeit, Nerven, Geld und gehen zu Lasten der guten Zusammenarbeit. Welche Rolle HR einnehmen kann, damit innerhalb der Personalabteilung und im Unternehmen bessere Entscheidungen getroffen werden, beschreibt der folgende Beitrag.



© privat

// AUTORIN

Annika Serfass
Ökonomin, systemische Organisationsberaterin, Autorin



© privat

// AUTORIN

Doris Schäfer
Betriebswirtin, Personalistin, systemische Organisationsberaterin

Der Projektplan wurde gründlich erarbeitet, der Projektleiter ist super engagiert, die Geschäftsführung steht voll dahinter – die Umsetzung stößt aber auf maximalen Widerstand im Team, sodass unklar ist, ob das Projekt nicht letztendlich eingestellt werden muss.

Das Team und die Führungskraft haben sich gemeinsam für eine Bewerberin entschieden, die Recruiterin hat ein ungutes Bauchgefühl, äußert ihre Bedenken aber nicht und stimmt der Einstellung der Bewerberin zu – die Fehlbesetzung wird bereits nach ein paar Wochen deutlich.

Die zwei Beispiele stehen für schlechte Entscheidungen, die so oder so ähnlich sicherlich

schon in vielen Unternehmen vorgekommen sind. Im Nachhinein sind wir natürlich oft klüger, aber ist es auch möglich, schlechte Entscheidungen zu vermeiden?

Falsche Entscheidung oder schlechte Entscheidung?

Wer entscheidet, übernimmt Verantwortung. Und wer Verantwortung übernimmt, macht auch mal Fehler. Das gilt für Personen, Teams und Organisationen. Entscheidungen sind vielleicht manchmal falsch, aber schlecht sind sie nur dann, wenn im Entscheidungsprozess vermeidbare Fehler unterlaufen und wenn wir daraus nicht lernen.

Wenn wir entscheiden, folgen wir häufig einem Muster, das sich in der Vergangenheit

etabliert hat. Dieses Muster bildet sich aufgrund der Erfahrung, wenn bestimmte Entscheidungen erfolgreich waren. Hat man sich beispielsweise als strenger Vorgesetzter einen Namen gemacht, der zwar hart, aber fair, allein nach der Faktenlage entscheidet, kann sich dies durchaus in positiven Bewertungen, guter Teamstimmung und Beförderung zeigen. Der Erfolg von Entscheidungen hängt jedoch immer auch vom jeweiligen Kontext ab. Ändert sich der Kontext, kann es passieren, dass Entscheidungsmuster nicht mehr angemessen sind. Der erwähnte autoritäre Chef kommt mit seinem Muster nicht weiter, wenn er in einer chaotischen und schnelllebigem Umgebung arbeitet – in einem Startup beispielsweise sind belastbare Fakten oft Mangelware. Halten wir dennoch an unserem Muster fest, produzieren wir „schlechte“ – weil nicht mehr zum Kontext passende – Entscheidungen.

Innerhalb von Unternehmen ist es in diesem Zusammenhang eine der strategischen Aufgaben von HR, auf professionelle Distanz zu gehen und selbstverständlich gewordene Entscheidungsmuster zu bemerken und zu hinterfragen. HR-Professionals können auf unterschiedliche Weise eine proaktive Rolle in Entscheidungsprozessen einnehmen. Sie können erstens als eine Art Coach Führungskräfte dabei unterstützen, Entscheidungen zu treffen. Sie können zweitens innerhalb der Organisation dazu beitragen, passende Entscheidungsmuster zu etablieren. Und sie können drittens mit der Einführung geeigneter Tools Innovation anstoßen und als Vorreiter mit gutem Beispiel vorangehen und das Entscheidungsrepertoire in der Organisation erhöhen.

HR als Entscheidungscoach

Als Entscheidungscoach unterstützt HR Führungskräfte dabei, gute Entscheidungen zu treffen. HR fungiert dabei als strategischer Berater des Business, der Entscheidungsprozesse begleitet und moderiert. Personalist:innen verfügen in der Regel über ein gutes Wissen über die Organisation und darüber, welche Personen bei bestimmten Entscheidungen einzubeziehen sind. Auf der Grundlage dieses Know-hows können sie die wesentlichen Stakeholder an einen Tisch bringen oder sogar einen Mini-Workshop zur Entscheidungsfindung initiieren.

Die Verantwortung von HR umfasst dabei folgende Schritte:

- › den Entscheidungsprozess in enger Abstimmung mit der Führungskraft vorbereiten
- › zielführende Fragen stellen
- › gegebenenfalls ein passendes Entscheidungstool wählen
- › mit der Führungskraft klären, ob und wenn ja welche weiteren Personen in die Entscheidungsfindung involviert werden sollen
- › den Entscheidungsprozess moderieren

Die Qualität der Fragen, die HR stellt, spielt in diesem Prozess eine wichtige Rolle. Denn die Fragen tragen dazu bei, gute Entscheidungen zu treffen. Folgende Fragen können Führungskräfte bei Entscheidungsprozessen unterstützen (Abbildung 1):

1 Informationen: Was muss ich wissen?

- › Was ist die Situation?
- › Welche Ressourcen habe ich zur Verfügung, um mit der Situation umzugehen?
- › Hält meine Entscheidung der rationalen Analyse aller Fakten stand?
- › Habe ich alle Fakten verstanden?
- › Habe ich alle Anforderungen berücksichtigt?

2 Handlungsoptionen: Was kann ich tun?

- › Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es?
- › Gibt es darüber hinaus weitere Optionen, die ich bisher nicht berücksichtigt habe?

- › Habe ich Optionen bislang ausgeschlossen, weil sie auf den ersten Blick verrückt erscheinen?
- › Was würde jemand anderes noch berücksichtigen?
- › Gibt es Lösungen, an die ich schon gedacht, die ich aber nicht konsequent weitergeführt habe?

3 Werte: Was will ich?

- › Entspricht die Entscheidung meiner Vorstellung von der Zukunft und passt sie zu meinen Einstellungen und Werten?
- › Werde ich langfristig mit der Entscheidung leben können?
- › Sind die zukünftigen Konsequenzen klar? Wie will ich damit umgehen?
- › Was sagt meine Intuition? Fühlt sich die Entscheidung stimmig an?
- › Gibt es in den Optionen Gelegenheit zur Entfaltung und Kreativität?
- › Verspüre ich Energie und Lust auf die Optionen?

4 Rahmen: Was entscheide ich alles?

- › Ist mir die Tragweite meiner Entscheidung klar?
- › Ist mir bewusst, was ich nicht entscheide?
- › Ist der organisatorische Rahmen abgesteckt?
- › Sind mögliche Messkriterien (KPI) definiert?
- › Habe ich Risiken und Nebenwirkungen beachtet?
- › Ist der Terminplan realistisch?
- › Braucht es ein Projektmanagement?



Abbildung 1: Elemente einer guten Entscheidung

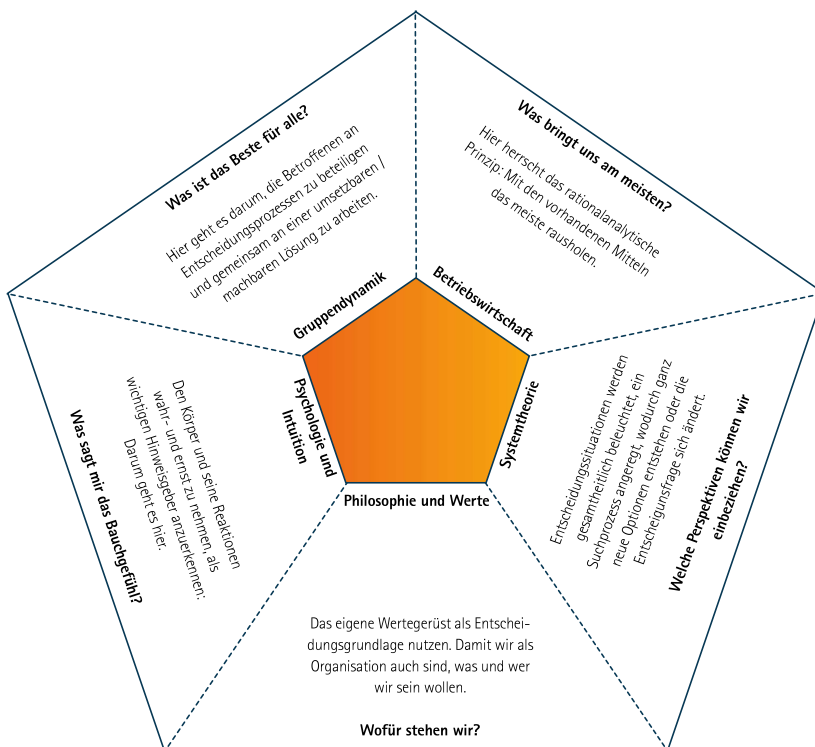


Abbildung 2: Grundmuster bei der Entscheidungsfindung

5 Beteiligte: Wen betrifft es?

- › Wie beeinflusst meine Entscheidung andere?
- › Was sind die Auswirkungen?
- › Habe ich alle (möglichen) Betroffenen einbezogen?
- › Habe ich die zwischenmenschlichen Beziehungen berücksichtigt?
- › Was brauchen die Betroffenen zukünftig?

6 Commitment zur Umsetzung: Werde ich es tun?

- › Wie wahrscheinlich werde ich die Entscheidung umsetzen?
- › Verspüre ich Energie oder Leidenschaft für die Umsetzung?

Passende Entscheidungsmuster etablieren

In Unternehmen herrschen häufig bestimmte Muster bei der Entscheidungsfindung vor. HR-Professionals können diese Grundmuster erkennen und verorten. Welche Tendenz besteht im Unternehmen? Setzen wir auf Sozialverträglichkeit, analysieren wir gründlich, vertrauen wir unserem Bauchgefühl, achten

wir auf unsere Werte oder schauen wir möglichst gesamtheitlich auf unterschiedliche Optionen (Abbildung 2)?

Von der Analyse ausgehend kann HR anschließend fragen, welches Entscheidungsverhalten in welchen Situationen hilfreich ist, bei welchen Entscheidungen es sinnvoll wäre, weitere Perspektiven einzubeziehen, und welche bisherigen Entscheidungsmuster die Organisation verlassen sollte, um künftig erfolgreich zu sein und Fehler zu vermeiden. Vor allem wenn Veränderungen in größeren Kontexten anstehen, wie beispielsweise eine Reorganisation, kulturelle Transformation oder die Digitalisierung, können HR-Verantwortliche die Organisation mit der kritischen Analyse bestehender und gegebenenfalls der Etablierung neuer Entscheidungsmuster unterstützen. HR kann dann entlang folgender Fragen Impulse setzen:

- › Was haben unsere derzeitigen Entscheidungsmuster mit der Zukunft zu tun?
- › Werden sie uns tragen?

- › Worauf sollten wir mehr und worauf weniger setzen?
- › Was passt zu unserer Strategie, Vision oder Kultur?
- › Was passt zum Kontext, zum Markt, zum externen Geschehen?

Ein Beispiel

„Unsere strategischen Entscheidungen haben intern oft eine hohe Akzeptanz, weil sie in einem gründlichen Prozess getroffen werden, an dem viele Stakeholder beteiligt sind. Die Realität ist jedoch momentan, dass wir von externen Faktoren wie Rohstoffknappheit getrieben werden. Schnellere Entscheidungen sind – zumindest zeitweise – angesagt. Wie sichern wir trotzdem ein Minimum an Vielfalt und Akzeptanz?“

Entscheidungen treffen mit der B-L-U-Loop-Methode

Um Entscheidungen proaktiver, bewusster und positiver zu treffen, können HR-Professionals spezielle Tools einsetzen. Das Tool B-L-U Loop ist geeignet, um einen Reflexionsprozess beispielsweise innerhalb der HR-Organisation zu initiieren und zu etablieren. Es geht dabei zunächst nicht darum, große HR-Projekte aufzusetzen, sondern an kleineren Stellschrauben zu drehen und Veränderungen in machbaren Schritten umzusetzen. Dieser Prozess gliedert sich in die drei Schritte Beobachten – Lernen – Umsetzen (Abbildung 3).

1 Beobachten

Die aktuelle Situation erkunden: In diesem ersten Schritt erkunden Sie zunächst die aktuelle Situation. Dazu wählen Sie jene Beobachtungsfelder innerhalb und außerhalb der Organisation aus, die für die Weiterentwicklung essenziell sind.

- › Blick nach außen: An welchen Stellen heben wir uns bereits von anderen HR-Abteilungen ab? Wo können wir dazulernen oder innovativer werden?
- › Blick in die Zukunft: Was erwartet das Business von uns? Wie können wir die zukünftige Unternehmensentwicklung am besten unterstützen?
- › Kundenbedürfnisse: Welches Feedback erhalten wir von unseren Mitarbeitenden?

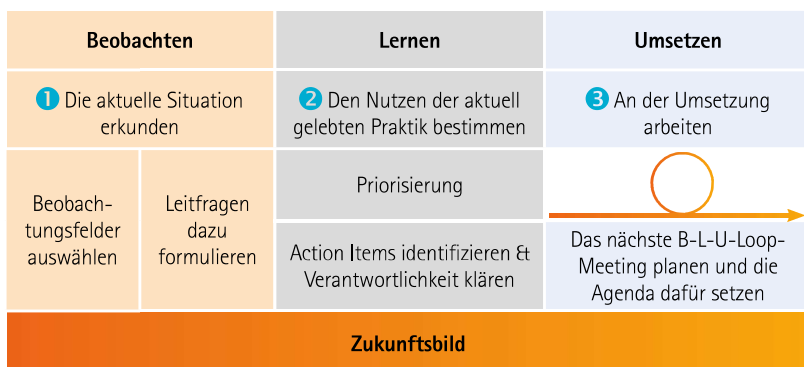


Abbildung 3: Die B-L-U-Loop-Methode

- › Führung: Wie erleben wir Führung innerhalb von HR? Was hilft uns?
- › Zusammenarbeit: Wo arbeiten wir gut zusammen? Was sind die Kriterien dafür?

Beobachtungsfelder auswählen: Anschließend wählen Sie zwei bis drei Felder aus, die genauer betrachtet und im nächsten Schritt bearbeitet werden sollen. Stellen Sie sich folgende Fragen:

- › Wo drückt der Schuh aktuell am meisten?
- › Was beschäftigt uns zurzeit?
- › Womit sollten wir uns mehr beschäftigen, zum Beispiel um langfristig erfolgreich zu sein oder unsere Stärken gut zu nutzen?
- › Wo sind Turbulenzen am meisten spürbar?
- › Wozu haben wir gerade Lust und Energie?

Leitfragen formulieren: Anschließend formulieren Sie Leitfragen zu den ausgewählten Beobachtungsfeldern: Was genau möchten wir erkennen, beobachten, erfahren, wissen?

2 Lernen

Den Nutzen der aktuell gelebten Praktik bestimmen: Im nächsten Schritt wird gemeinsam reflektiert und gelernt. Im Zentrum steht nun die Frage, was der Nutzen der aktuell gelebten Praktik ist.

- › Was nützt sie uns heute?
- › Wofür könnte sie künftig von Nutzen sein?
- › Was sind unsere Stärken?

- › Was machen wir derzeit konkret neu, anders oder nicht mehr?
- › Über welche Ressourcen (qualitativ oder quantitativ) verfügen wir?
- › Was ist uns bisher mit Blick auf die letzten zwei bis vier Wochen gelungen?

Priorisierung: Überlegen Sie anschließend, was Sie als Nächstes angehen sollten.

Action Items identifizieren und Verantwortlichkeit klären: Definieren Sie zum Schluss, wer sich worum kümmert und bis wann. Arbeiten Sie sich in kleinen Schritten voran. Bestenfalls bis zum nächsten B-L-U-Loop-Meeting in zwei Wochen.

3 Umsetzen

An der Umsetzung arbeiten: Die Umsetzung vollzieht sich in kleinen Schritten, agil und in Drei-Wochen-Sprints. Stellen Sie sich folgende Fragen:

- › Wie schreiten unsere Vorhaben voran?
- › Was braucht es an Unterstützung und von wem?
- › Wen sollten wir einbeziehen?

Das nächste B-L-U-Loop-Meeting planen und die Agenda dafür setzen: Mit dem Erkunden der aktuellen Situation und der Auswahl der Beobachtungskriterien gehen Sie iterativ und agil in den Loop.

Zukunftsbild

Den drei Prozessschritten des B-L-U-Loops liegt der Blick in die Zukunft zugrunde. Stellen Sie sich während des Prozesses regelmäßig folgende Fragen:

len Sie sich während des Prozesses regelmäßig folgende Fragen:

- › In welche Richtung könnte das, was sich zurzeit abspielt oder abzeichnet, mittelfristig führen?
- › Was ist absehbar, was nicht?
- › Welches sind mögliche Szenarien für heute oder die Zeit in drei oder fünf Jahren im Hinblick auf Know-how, Service, Produkte und Prozesse?

// FAZIT

Wir sind in der Lage, bessere Entscheidungen zu treffen, wenn es uns gelingt, eine grundlegende Entscheidungskompetenz aufzubauen. Das bedeutet, nicht nur einem Entscheidungsmuster zu folgen und nicht nur eine Entscheidungsmethode zu verwenden, auch wenn sie noch so gut ist. Wer sein Entscheidungsrepertoire erhöht, erhöht sein Handlungsrepertoire. Und wer sein Handlungsrepertoire erhöht, erhöht seine Freiheit. Eine passende Perspektive für die Entscheidung und die Entscheidungsmethode eröffnet Chancen, mit dem Ergebnis und den Konsequenzen der Entscheidung besser leben zu können.

// WEBTIPP

Lesen Sie auch den Blogbeitrag der Autorinnen zum Thema „Intuitiv entscheiden: Der Umgang mit dem Bauchgefühl“.
 > blog.personal-manager.at

// LITERATURTIPP

Weniger schlecht entscheiden. Praktische Entscheidungstools für agile Zeiten. Von Annika Serfass und Doris Schäfer. Vahlen 2021.