

Entscheiden, die Kernaufgabe jeder Organisation

Was müsste man einer Organisation wegnehmen, damit sie nicht mehr Organisation ist? Es ist die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen. Organisationen, die auf längere Sicht keine Entscheidungen zustande bringen, geraten in die Krise. Wobei die längere Sicht immer jener Zeitraum ist, der im Nachhinein als rechtzeitig bzw. zu spät identifiziert wird. Dabei muss man in Rechnung stellen, dass die Entscheidung drei Zeiten kennt: ein Vorher, ein Entscheid und ein Nachher. Diese drei Zeitpunkte haben ihre spezifische Qualität.

- *Das Vorher ist jener Zeitraum, der als entscheidungswürdig gesehen wird.*
Das bedeutet, es muss eine Unsicherheit beseitigt werden. Beispielsweise muss eine Funktion mit einer Person besetzt werden, es muss eine Investitionsentscheidung getroffen werden, es müssen Lieferanten ausgewählt werden, es muss das interne Qualitätssystem ausgewählt werden, es muss eine strategische Initiative gesetzt werden, es müssen Preise festgelegt werden, es muss festgelegt werden, wer welchen Entscheidungsspielraum hat u.v.m. Alles Entscheidungen, denen ein gewisser zeitlicher Spielraum zugesprochen werden kann, aber irgendwann ist dieser verspielt, wenn nicht entschieden wird.
Entscheidungen sind aber immer in einem Kontext eingebettet. D.h. die meisten Entscheidungen bauen auf frühere Entscheidungen auf, sie folgen einem Pfad, daher wird dieser Kontext auch Pfadabhängigkeit genannt. Manchmal sind Entscheidungen deshalb schwer, weil sich herausstellt, dass unter Umständen die früheren Entscheidungen nicht mehr tauglich sind und grundlegend andere Sichtweisen (mentale Landkarten) eingenommen werden müssen. Das verlangt Mut. Wem dann dieser Mut fehlt, dem kann die Zeit für rechtzeitige Entscheidungen dahinschmelzen.
- *Der Zeitpunkt des Entscheids ist jener Zeitraum in dem die Unsicherheit aufgehoben wird.*
Das bringt Erleichterung und manchmal wird diese Erleichterung auch als Zeitgewinn interpretiert. Das bedeutet, die gewonnene Zeit schmilzt wieder, bis neue Unsicherheiten auftreten und entschieden werden muss. Wer proaktiv entscheidet, gewinnt mehr Zeit, weil darin u.U. ein Überraschungseffekt ausgelöst wird und die Betroffenen dieser Entscheidung sich erst wieder neu einstellen müssen und ihrerseits entscheiden, ob diese Entscheidung für sie günstig oder ungünstig (Unsicherheiten auslöst oder Sicherheiten verstärkt) ist.
Entscheidungen leben auch von ihrer Akzeptanz. Wurden im Vorfeld die relevanten AkteurInnen einbezogen, dann steht die Entscheidung auf sichereren Beinen, d.h. sie bringt die erhoffte Unsicherheitsvermeidung. Bringt sie diese Unsicherheitsvermeidung nicht, dann bringt die Entscheidung wohl nur einen kurzen Zeitgewinn.
- *Die Zeit nach dem Entscheid ist ihr Wirkungszeitraum und ihre Tiefe der Institutionalisierung.*
War die Entscheidung plausibel, im Sinne der Pfadabhängigkeit und im Sinne der Herausforderung und bringt sie für die relevanten AkteurInnen einen Nutzen, dann kann davon ausgegangen werden, dass sie einen höheren Wirkungszeitraum und höhere Wirkungstiefe hat.
Jedoch kann man sich auf Entscheidungen nicht ausruhen. Die inneren äußeren Dynamiken schreiten unweigerlich fort und die nächste Entscheidung steht an.

Entscheidungen sind daher ein paradoxe Angelegenheit. Die getroffene Entscheidung hat Unsicherheit aufgelöst und gleichzeitig ist sie die Basis für die nächste Unsicherheit.

Leo Baumfeld

Wien, November 2013