



Essay von Oliver Straubel, Holism GmbH

Die Logik der Entscheidung: Was intelligente Entscheider anders machen

Führung heißt Entscheiden. Nicht irgendwann, nicht theoretisch, sondern konkret, unter Druck, mit Unsicherheit im Nacken, und meist ohne Garantie auf Richtigkeit. Doch während manche Führungskräfte scheinbar mühelos durch komplexe Lagen navigieren, zögern andere, drehen Schleifen oder verlieren sich im ewigen Abwägen. Woran liegt das? Und was unterscheidet intelligente Entscheider von Entscheidungs-Verhinderern?

Zwei beliebte Erklärungsmuster prägen den Alltag:

Entscheidung sei entweder eine Frage des Bauchgefühls oder das Ergebnis sauberer Strukturen. Doch beide Narrative greifen zu kurz. Bauchgefühl ist kein verlässlicher Ratgeber, besonders dann, wenn emotionale Muster unbeachtet bleiben. Und Struktur allein schützt nicht vor Trugschlüssen oder falsch gedeuteter Sicherheit.

Die Wahrheit ist komplexer und spannender: Intelligente Entscheider haben keine Glaskugel, aber sie verfügen über ein inneres Navigationssystem, das mit Unsicherheit umgehen kann, ohne handlungsunfähig zu werden.

Die wichtigste Erkenntnis im Entscheidungs-Prozess lautet:

Unsicherheit ist der Normalzustand, Stabilität eine Illusion.

Je eher Entscheider diesen Umstand anerkennen und akzeptieren, desto früher können sie beginnen, Zukunft zu gestalten. Und das beginnt immer mit aktiven Entscheidungen. Nur wer diese trifft, führt und gestaltet. Alles andere ist Reaktives hinterherlaufen, sowohl der Entscheidung als auch der unendlichen Suche nach Sicherheit, die es nun mal, zumindest in dem gewünschten Umfang, niemals vor einer Entscheidung geben kann.

Überliefert wurde von Aristoteles, dass Klugheit nicht im Wissen um das Richtige liegt, sondern im Tun des Richtigen.

Platon hingegen wusste: Wer Veränderung will, muss die Schatten an der Wand erkennen und sich trotzdem ins Licht wagen.

Und genau darin liegt der Unterschied: Entscheiden heißt, der Zukunft zu begegnen, bevor sie eindeutig ist. Nicht sie vorherzusagen. Oder kurz gesagt: Intelligent entscheiden, Zukunft gestalten, trotz Unsicherheiten.

Entscheidungen beginnen vor der Entscheidung

Die eigentliche Entscheidung ist selten der Moment, in dem etwas beschlossen wird. Viel entscheidender ist das, was davor geschieht: das Erfassen von Situationen, das Erkennen von Mustern, das Gewichten von Risiken. Anders gesagt: Die Qualität einer Entscheidung zeigt sich nicht nur im Ergebnis sondern vor allem im Weg dorthin.

In der Welt des Leistungssports spricht man hier vom Antizipieren. Der Stürmer, der erkennt, wohin sich der Verteidiger bewegt, bevor dieser sich entscheidet. Der Torwart, der ahnt, wohin der Ball fliegt, bevor er geschossen wurde. Antizipieren bedeutet: Muster erkennen, Wirkungszusammenhänge verstehen, Reaktionsmuster entschlüsseln, nicht intuitiv, sondern systematisch. Im Management ist das nicht anders. Wer antizipiert, führt. Nicht umgekehrt.

Antizipieren ist Führungsarbeit

Gute Führungskräfte sind keine Hellseher. Aber sie sind geübt darin, unter die Oberfläche zu schauen. Sie erkennen Wiederholungen, deuten Signale im Kontext und entwickeln daraus eine Art „innere Landkarte“: Wo entstehen Reibungen? Welche Dynamiken deuten auf Eskalationen hin? Welche Motivationen sind im Spiel? Welche Reaktionen sprechen für verdeckte Blockaden oder ungenutzte Potenziale?

Dafür braucht es keine künstliche Intelligenz, sondern eine natürliche, ein intelligentes Zusammenspiel aus Aufmerksamkeit, Erfahrung und psychologischem Grundwissen gepaart mit Feingefühl. Antizipieren beginnt mit Zuhören. Mit der Fähigkeit, sich in Dritte hineinzusetzen. Mit dem Verständnis, dass Menschen – im Sinne der Elefant-und-Reiter-Theorie – permanente Doppelsysteme sind: Unbewusst (Elefant) reagieren sie blitzschnell, emotional und instinktiv. Bewusst (Reiter) steuern sie reflektiert, rational und kontrolliert, zumindest theoretisch.

Führen heißt also nicht nur, Strukturen zu schaffen, sondern vor allem, beide Systeme zu synchronisieren: das schnelle, emotionale Entscheiden des Elefanten mit der analytischen Steuerung des Reiters zu verbinden.

Entscheidungen entstehen weder auf Papier noch in Excel oder PowerPoint, sondern im Zusammenspiel von Kopf (Reiter) und Bauch (Elefant). Nur wer beides kennt, kann die Komplexität menschlicher Dynamiken durchdringen und sie in tragfähige Entscheidungen übersetzen: für Menschen und Organisationen gleichermaßen. Wer das beherrscht, entscheidet intelligent und wirksam.

Die Psychologie der Entscheidung

Jede Entscheidung löst etwas im System „Mensch und Organisation“ aus. Und jede Entscheidung trifft auf innere und äußere Widerstände. Menschen verteidigen Überzeugungen, Rollen, Machtbereiche, oft auch gegen offensichtliche Logiken.

Ein zentrales Muster dabei: der Besitztum-Effekt. Was Menschen einmal „hatten“, geben sie nur ungern wieder her, unabhängig vom tatsächlichen Wert. Das „so haben wir das immer schon gemacht“ oder das „früher war mehr Lametta“. Eben in anderen Worten. Verlustangst wirkt erheblich stärker auf unseren Elefanten als potenzieller Gewinn. Dadurch wird häufig der nächste Schritt blockiert.

Dazu kommen die „territorialen Verhaltensstrategien“ des Menschen. Laut werden heißt nicht zwingend Widerstand. Oft ist es Verteidigung, die wie ein Angriff wirkt. Schweigen ist nicht immer Zustimmung, sondern kann auch Flucht oder Stillhalten bedeuten. Angriff, Verteidigung, Flucht, Stillhalten, diese vier „elefantösen“ Grundmuster begegnen uns im Führungsalltag ständig, meist überlagert und nicht eindeutig zuzuordnen.

Eine Kollegin, die immer „dagegen“ wirkt, verteidigt womöglich nur ihren Kompetenzbereich. Ein Kollege, der schweigt, hat sich innerlich vielleicht längst verabschiedet. Territorien sind selten nur physisch, oft geht es um Zuständigkeiten, Themenfelder, Einflüsse oder Routinen.

Wer führt und entscheidet, muss diese Dynamiken erkennen und bewusst, intelligent mit ihnen umgehen.

„Rum-eiern“ als Entscheidungs-Kompetenz

Viele Entscheidungen scheitern nicht am Mangel an Optionen oder Informationen, sondern an der Illusion, es gäbe die perfekte Lösung. Führung ist aber kein Planspiel. Zumindest nicht nur. Intelligente Entscheider wissen: >80 ist das neue 100. Nicht, weil sie sich mit Mittelmaß zufriedengeben, sondern weil sie wissen, dass Bewegung mehr verändert als Warten auf Vollständigkeit.

Im Volksmund heißt das: „Rum-eiern“, Und das ist kein Fehler, sondern eine notwendige Phase. Zwischen Erkenntnis und Umsetzung liegt oft die Zone der Unsicherheit. In ihr wird gezweifelt, sortiert, emotional verarbeitet. Wer hier nicht vorschnell abkürzt, sondern intelligent eiert – im besten Sinne – schafft die Grundlage für tragfähige Entscheidungen.

Denn: Der entscheidende Moment ist, wenn aus dem „wir müssten mal ...“ ein „Wir machen das jetzt“ wird. Entscheidungen entstehen selten erst im Meetingraum, meist reifen sie vorher, leise, langsam, manchmal ruckelnd und dann, plötzlich, läuft's und man denkt oder hört häufig „war doch eh klar“.

Struktur trifft auf Statik

Strukturen sind wichtig, keine Frage. Sie geben Halt, ordnen Abläufe, verteilen Zuständigkeiten und regeln Verantwortung. Doch Struktur allein genügt nicht. Wer sich ausschließlich auf Prozesse verlässt, verliert schnell den Blick für die Statik: jene unsichtbare Ordnung im Unternehmen, die nicht in Organigrammen steht, sondern in Köpfen und Kulturen verankert ist. Statik ist, was Teams zusammenhält, Konflikten vorbeugt und Dynamiken prägt.

Intelligente Entscheider beachten beides: Struktur und Statik. Sie wissen, dass es da einen Unterschied gibt und beides obligatorisch ist. Entscheidungen können nur dann volle Wirkung entfalten, wenn sie anschlussfähig an das jeweilige System sind. Das heißt: nicht nur Fakten kennen, sondern auch Kräfteverhältnisse spüren. Nicht nur Soll-Zustände formulieren, sondern auch Ist-Zustände verstehen und Besonderheiten in der jeweiligen Unternehmens-Kultur, psychologisch wie politisch, berücksichtigen.

Entscheidungen als Systemarbeit

Intelligente Entscheidungen basieren in der Regel nicht auf Genialität, sondern auf Systemik. Wer antizipiert, bezieht Wechselwirkungen ein: zwischen Personen, zwischen Interessen, zwischen Vergangenheit und Zukunft. Es geht nicht darum, alle Informationen zu haben, sondern die richtigen Fragen zu stellen. Nicht darum, Risiken zu vermeiden, sondern sie einzuordnen.

Entscheidungen sind keine Ja/Nein-Fragen. Sie sind System-Antworten. Und genau das macht sie so anspruchsvoll. Wer entscheidet, verändert, manchmal auch unbeabsichtigt. Darum braucht Entscheidungsfindung einen Resonanzraum (rum-eiern): Sparring, Reflexion, Austausch. Nicht, um Sicherheit zu gewinnen, sondern um Klarheit zu schaffen.

Die Kunst des Kairos

Zeit spielt eine zentrale Rolle. Nicht jede Entscheidung ist zu jedem Zeitpunkt möglich. Neben dem klassischen Zeitverständnis („Kronos“, also messbare Zeit) braucht es den Blick für das richtige Timing: Kairos. Jener Moment, in dem eine Entscheidung Wirkung entfalten kann, weil das System bereit ist. Wer zu früh entscheidet, riskiert Widerstand. Wer zu spät entscheidet, verpasst Chancen. Kairos lässt sich nicht berechnen, aber erspüren, wenn man die Intuition des unbewussten Elefanten mit der Intelligenz des bewussten Reiters in Einklang bringt. Und wer antizipiert, erhöht die Chance, ebendies zu realisieren.

Fazit: Intelligente Entscheider gestalten Unsicherheit, statt sie zu bekämpfen

Die Logik intelligenter Entscheidungen liegt nicht im perfekten Plan, sondern im Zusammenspiel von Klarheit, Timing und Systemverständnis. Wer das erkennt, entscheidet wirksamer und oftmals auch zunehmend schneller. Denn gute Führung zeigt sich im souveränen Umgang mit Unsicherheit und dem intelligenten Zusammenspiel von Statik, Struktur, Psychologie und Empathie: Menschen mitnehmen und damit Organisationen entwickeln statt sie mit Sicherheitsdenke und Ideen im Konjunktiv („man müsste mal“) zu überfordern.

Ihre Ansprech- und Sparringpartner:



Oliver Straubel
Change-Manager



Torsten Adamski
Team-Entwickler

„Torsten Adamski und Oliver Straubel verbinden jahrzehntelange Erfahrung im Change mit einem tiefen Verständnis für Entscheidungs-Psychologie. Ihre Hintergründe in BWL, Anthropologie, Psychologie und Philosophie prägen ihre Arbeit. Ihre Ansätze kombinieren Strategie, Psychologie und Hands-on-Methoden, immer mit klarem Blick auf das Wesentliche: zukunftsfähige Entwicklung, echte Wirksamkeit, Klarheit und intelligente Lösungen. Für Sie.“

Unser Coaching ist so individuell wie Ihre Herausforderungen. Die Kosten für individuelle Coaching-Stunden liegen i.d.R. bei 299 € pro Stunde.

Coaching mit Holism: Klarheit in komplexen Situationen.

Wir unterscheiden zwischen gefühlten Symptomen und tatsächlichen Ursachen, um Lösungen zu schaffen, die passgenau und anschlussfähig sind.

Mit psychologischem Background, systemischer Klarheit und strategischem Denken entwickeln wir gemeinsam neue Handlungs-Spielräume, echte Wirksamkeit und intelligente Zukünfte. Für Sie und Ihre Organisation.



Coaching-Hotline:
0231 997799-04



www.holism.digital/coaching
www.oliver-straubel.de