

CallCenter

MAGAZIN FÜR PROFESSIONELLES SERVICEMANAGEMENT

PROFI

OUTBOUND-TELEFONIE

Warum Kontaktaufnahme
immer schwieriger wird

HYPERPERSONALISIERUNG

Warum Technologie
nicht alles ist

PERSÖNLICHER KUNDENSERVICE

Warum der Mensch
wieder in den Fokus rückt



www.callcenterprofi.de | Heft 04 | Juli / August 2025

ENERGIEVERSORGER

Service unter Strom



Die Logik der Entscheidung

Von Fragezeichen zu Entscheidungen





Foto: © Balcerinastock / Adobe Stock

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 Entscheidungsprozess 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, nie mals 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 und
- das Gewichten von Risiken.

Anders formuliert: Die Qualität einer Entscheidung zeigt sich nicht nur im Ergebnis, sondern vor allem im Weg dorthin. Im Leistungssport 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 Kon-

text 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 Fein-

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 je-

Intelligente Entscheidungen basieren in der Regel

nicht auf Genialität, sondern auf Systemik.

gefühl. Antizipieren beginnt mit Zuhören. Mit der Fähigkeit, sich in Dritte hineinzuversetzen. Mit dem Verständnis, dass Menschen – im Sinne der Elefant- und-Reiter-Theorie – permanente Doppelelemente 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.

die 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 nächsten Schritt blockiert.

Dazu kommen die „territorialen Verhaltensstrategien“ des Menschen. Laut

DIE GÖTTER DER ZEIT

Kronos vs. Kairos

Die griechische Mythologie hat zwei Zeitgötter, weil die alten Griechen Zeit nicht nur als eine einzige, einheitliche Größe verstanden. Sie nahmen Zeit in zwei sehr unterschiedlichen Dimensionen wahr und schufen für jede einen eigenen Gott (oder besser: eine eigene Personifikation).



Foto: © Microgen / AdobeStock

Aspekt	Kronos	Kairos
Art der Zeit	Quantitativ, messbar	Qualitativ, erlebbar
Bedeutung	Abfolge von Sekunden, Minuten, Stunden	Der passende, günstige Moment
Messbarkeit	Mit Uhr exakt messbar	Nicht messbar, nur erkennbar
Wahrnehmung	Gleichförmig, kontinuierlich	Unregelmäßig, „kommt und geht“
Ziel	Planung, Organisation, Ablaufsteuerung	Gelegenheiten erkennen, nutzen
Metapher	„Wie viel Uhr ist es?“	„Ist jetzt der richtige Moment?“
Mythologische Darstellung	Abstrakter Zeitgott (wird oft mit dem gleichnamigen Titanen verwechselt)	Blonder Jüngling mit Stirnlocke, die man ergreifen muss



VORSCHAU

„Unsicherheit ist der Normalzustand, Stabilität eine Illusion“

In unsicheren Zeiten greifen Menschen nach scheinbar festen Wahrheiten und landen oft mitten in Denkfällen. In Teil 2 unserer Reihe erfahren Sie, wie Führungskräfte Muster erkennen und unterbrechen, bevor sie zu Blockern und Saboteuren werden.

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.

„Rumeieren“ als Entscheidungskompetenz

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: „Rumeieren“, 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 (im besten Sinne) intelligent rumeiert, legt 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 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 Unternehmenskultur, 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 einzurunden.

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 Entscheidungsfund einen Resonanzraum (rumeieren): 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)

ein Blick für das richtige Timing vonnöten: 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 (siehe auch Infokasten auf der linken Seite unten).

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.

Oliver Straubel



AUTOR

Oliver Straubel
ist geschäftsführender Gesellschafter der Holism GmbH in Dortmund mit Fokus auf Change-Management und Organisations-Entwicklung. Mit Expertise in BWL und Psychologie unterstützt er Unternehmen bei intelligenten Veränderungsprozessen. In seinen Keynotes und als Sparringspartner für Führungskräfte vermittelt er komplexe Themen praxisnah, fröhlich und mit Wirkung.

Sein Credo: Wer führen will, muss entscheiden, und zwar dann, wenn es darauf ankommt und nicht, wenn alles sicher ist. Denn Veränderung beginnt nie mit „man müsste mal“, sondern stets mit „wir machen jetzt“.

LinkedIn: www.linkedin.com/in/oliver-straubel

Web: <https://holism.digital>

KeyNotes: <https://oliver-straubel.de>

Tagesaktuelle Nachrichten
aus dem Call und
Contact Center-Bereich
finden Sie unter:

www.CallCenterProfi.de