



So werden Entscheidungen besser und schneller

Zügige und zugleich gute Entscheidungen sind für jedes Unternehmen lebensnotwendig. Sie sind die Voraussetzung für den Erfolg. Wie Sie in turbulenten Zeiten die Entscheidungsgüte erhöhen und zugleich die Entscheidungsgeschwindigkeit steigern, darum geht es in diesem Beitrag.

Führungskräfte müssen zwar vieles wissen und kennen, aber nicht alles können. Entscheidungen „kraft Amtes“ von oben, die zudem ewig dauern, kann sich kein Unternehmen noch länger leisten. Ist das Geschehen rasant und komplex, werden Topdown-Erlasse ganz schnell zum Bremsklotz. Vormarsch, individualisierte Dienstleistungen und hohes Tempo sind nur dort machbar, wo zwischen Entscheidung und Umsetzung möglichst wenig Zeit vergeht.

Fachliche Kompetenzen liegen heute vor allem bei den Spezialisten im Team. Bei Spotify, dem größten Musik-Streaming-Dienst der Welt, sieht man das so: Ein guter Mitarbeiter trifft in 70 Prozent aller Fälle dieselben Entscheidungen wie sein Chef. Zu zehn Prozent liegt er daneben. In 20 Prozent fällt er bessere Entscheidungen, weil er näher dran ist und von einer Sache mehr Ahnung hat. Wer das Ohr ständig am Markt hat, hat zudem ein gutes Gespür dafür, was das nächste große Ding werden könnte.

Natürlich gehören die großen strategischen Entscheidungen in Managementhände. Geht es jedoch um operative Belange, kann ein Team darauf besser und vor allem auch schneller reagieren als ein Manager weit weg vom Schuss. Um beste Ergebnisse zu erlangen, sollte das Team die notwendigen Entscheidungen selbstbestimmt treffen. „Kompetenzen und Verantwortung zusammenführen“ nennt man dieses Prinzip.



Operative Entscheidungen „nach oben“ verlagern?

In klassischen Organisationen werden größere Entscheidungen jedoch nach wie vor in die nächsthöheren Hierarchiestufen verlagert. Und bei inhabergeführten Unternehmen entscheidet meistens der Chef. Das ist, als ob der Trainer die Elfmeter schießen müsste. Schauen wir uns zunächst einen Fall an, der tatsächlich passiert ist.

Anschaffungen ab 100 Euro brauchen in diesem Unternehmen die Unterschrift des Vorgesetzten. Hierfür ist aufwendig ein Formular auszufüllen. Zu allem Übel ist der Chef zwei Wochen in Urlaub, danach türmt sich bei ihm die Arbeit. Als endlich grünes Licht kommt, ist der Kunde, für dessen Auftrag die Anschaffung notwendig war, weg. Er konnte nicht länger warten. Der entgangene Umsatz beläuft sich auf 10.000 Euro. Die Kosten für die interne Prozessabwicklung kommen noch obendrauf.

Ist das nicht abstrus? Erst wollen die Firmen die besten Mitarbeiter und dann werden die geführt, als ob sie keine eigenen Entscheidungen treffen könnten. „Es macht keinen Sinn, kluge Köpfe einzustellen und ihnen dann zu sagen, was sie zu tun haben. Wir stellen kluge Köpfe ein, damit sie uns sagen, was wir tun können.“ So brachte das schon vor Jahren Steve Jobs auf den Punkt.

Haben Sie sich auf den Weg zur selbstorganisierten Entscheidungssteuerung gemacht, müssen Sie Entscheidungen aushalten können, die Sie anders getroffen hätten und Vorgehensweisen zulassen, die Sie nicht kontrollieren können. Denn gar nicht so selten finden die Mitarbeiter, wenn man sie lässt, effektivere Wege zum Ziel. Allenfalls bitten Sie um ein Vetorecht für *den* Fall, dass strategische Überlegungen dagegensprechen.

Verfallen Sie nicht ins „Monkey Management“

Im Führungsverständnis von heute geht es nicht um Entscheidungen weit oben, sondern darum,

- gemeinsam getragene Entscheidungen herzustellen und
- operative Entscheidungen in die Teams zu verlagern.



Doch Rückfallpotenzial gibt es oft. „Aber Chef, wie soll ich *das* denn jetzt machen?“ Führungskräfte, die das neue Denken fördern und fordern, fallen auf solch gespielte Hilflosigkeit nicht herein. Schon vor Jahren hat sich der Managementberater William Oncken unter dem Begriff Monkey Management damit befasst. Worum es geht?

Ein Mitarbeiter kommt mit seinem Anliegen zum Vorgesetzten, damit dieser für ihn eine Lösung findet. Schlau hat sich der „Affe“ herübergehängt und beim Chef ein bequemes Plätzchen gefunden. Vergnügt tobt er mit all den anderen „Afften“ herum, die der Chef von den übrigen Mitarbeitern in Pflege genommen hat. An das Bewältigen eigener Arbeit ist bald nicht mehr zu denken. Okay, natürlich dürfen die Mitarbeiter mit ihrem „Afften“ zum Chef kommen, doch sie müssen ihn am Ende wieder mitnehmen.

„Was würde denn aus Ihrer Sicht die Situation verbessern?“ ist eine erste kluge Frage, die der Chef in einem solchen Fall stellt. „Was würden Sie denn tun, wenn es Ihr Unternehmen wäre?“, ist eine zweite. „Wen aus dem Kollegenkreis könnten Sie denn konsultieren, bevor sie entscheiden?“, eine dritte.

Alte und neue Methoden der Entscheidungsfindung

Um Entscheidungen herbeizuführen gibt es viele Mittel und Wege. Zwei konventionelle sind der Mehrheitsentscheid und der Konsensentscheid. Beim Mehrheitsentscheid wird eine Entscheidung nach einem vorgegebenen Mehrheitsschlüssel getroffen. Bis zu 49 Prozent aller Stimmen werden dabei verlieren. Viel Unzufriedenheit kann so entstehen und die Tragfähigkeit einer Entscheidung wird leicht unterminiert. Demgegenüber benötigt ein Konsensentscheid die ausdrückliche Zustimmung aller. Dem eilen oft lange Diskussionen voraus. Schließlich einigt man sich auf den kleinsten gemeinsamen Nenner. Dies ist wohl der schlechteste aller Wege in neuen Zeiten. So geht es besser:

- **Der konsultative Einzelentscheid:** Dies ist eine exzellente Methode, vor allem in selbstorganisierten Kontexten. Ziel ist es, die Expertise Dritter in seine Entscheidung



miteinzubeziehen. So kann zum Beispiel bestimmt werden, dass, bevor eine Entscheidung getroffen wird, immer mindestens zwei sachkundige (!) Personen befragt werden müssen - und nicht etwa bequeme Kollegen. Dabei kann es sich um Personen innerhalb oder außerhalb der Firma handeln. Die Verantwortung, wie am Ende entschieden wird, verbleibt allerdings bei der entscheidenden Person oder Gruppe. So umgeht man langwierige Abstimmungsrunden, verbessert die Entscheidungsgrundlage, erhöht die Handlungssicherheit und beschleunigt die Umsetzungsgeschwindigkeit.

- **Der Konsent-Entscheid:** Mit dieser Methode können zähe Diskussionen oder wachweiche Gruppenbeschlüsse vermieden werden. *Nicht* „Ja, ich stimme zu!“, sondern „Ich habe keinen schwerwiegenden, begründeten Einwand dagegen“, das ist ein Konsent-Entscheid. Es geht also *nicht* um ein Maximum an Zustimmung, sondern um eine Minimierung der Bedenken. Das heißt, man stützt sich auf Entscheidungen, die „gut genug“ sind, damit es zügig vorangeht. Dazu fragt man in etwa so: „Sieht jemand einen wichtigen Grund, weshalb dieser Vorschlag Schaden anrichten könnte?“ Zieht nun jemand die Veto-Karte ernstster Bedenken, dann setzt man den Vorschlag nicht um. Am besten regen Sie an, damit gleich mal zu experimentieren - und zwar im Konsent-Format: „Lasst uns das doch mal einen Monat lang ausprobieren. Wenn es nicht funktioniert, schaffen wir es wieder ab. Hat jemand einen gravierenden Einwand dagegen?“
- **Die Elfer-Skala:** Dies ist eine Methode, die statt ausufernder Diskussionen einen zügigen Entscheidungsprozess in einer Gruppe oder in Meetings sichert und für gemeinsam getragene Entscheidungen sorgt. Die einzelnen Schritte (in Anlehnung an Richard Graf): Zunächst wird das Thema vorgestellt, zu dem eine Entscheidung ansteht. Danach ist Zeit für Verständnisfragen. Hiernach wird den Teilnehmern eine erste Bewertungsfrage gestellt: „Auf dieser Skala von 0 bis 10: Wie wichtig und dringlich ist dieses Thema für das Projekt/unsere Unternehmen?“ Jeder entscheidet verdeckt. Danach werden stellvertretend je zwei Meinungen aus dem niedrigen (0 bis 4) und dem hohen Bewertungsbereich (6 bis 10) gehört. Es folgt eine Minute der stillen Besinnung. Hiernach gibt es eine zweite verdeckte Bewertung: die gleiche Frage auf einer neuen Skala. Liegen alle Bewertungen zwischen sieben und zehn, ist das Thema angenommen. Liegt eine darunter, kann die Konsent-Frage helfen.

Ihre Mitarbeiter wollen nicht selbst entscheiden?

Ihre Mitarbeiter wollen gar nicht entscheiden? Oder sie können das nicht? Oh doch, wenn die Rahmenbedingungen stimmen, dann schon. Natürlich wirft man niemanden ins kalte Wasser, der noch nicht schwimmen kann. Wählen Sie deshalb am Anfang Themen mit kleinem Risiko. Bevor Entscheidungsprozesse komplett ins Team verlagert werden, muss man sich zudem mit der internen Fehlerkultur befassen.

Einer Studie der *Haufe*-Gruppe zufolge möchten 84 Prozent der 11.880 Befragten mehr Einfluss auf Entscheidungen im Unternehmen haben.

- 77 Prozent sagen: Das steigert meine Motivation.
- 42 Prozent denken, dass Entscheidungen so verbessert werden könnten.
- 29 Prozent meinen, dass das Unternehmen dann erfolgreicher wäre.

Das Potenzial ist also enorm. Doch man muss üben, um zu brillieren. Beginnen Sie also mit kleinen Schritten. Klären Sie zudem gemeinsam, wer welche Entscheidungsbefugnisse erhält, nach welcher Methode entschieden wird und wo die jeweilige Umsetzungsverantwortlichkeit liegt. Am besten machen Sie alles an einer sichtbaren Mitteilungswand transparent, damit nichts im Niemandsland landet.

Das kleinteilige Mikro-Management, das die eigentliche Arbeit der Führungscrow so sehr blockiert und außerdem Zeitdruck erzeugt, wäre damit vom Tisch. Die zunehmende Selbststeuerung schärft das Engagement wie auch die Kompetenz der Mitarbeiter und macht Ergebnisse besser. So können sich Ihre Leute beweisen und soziale Anerkennung erlangen. Wer sich seine Okays immer von Oben abholen muss, bekommt sowas nicht. Zu was das dann führt? Zunächst sinkt die Stimmung talentierter Mitarbeiter, dann deren Anzahl. Und neue Talente kommen erst gar nicht an Bord.



Fachartikel von Anne M. Schüller - Expertin für eine kundenfokussierte Unternehmensführung

Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller, Alex T. Steffen
**Die Orbit-Organisation
In 9 Schritten zum Unternehmensmodell
für die digitale Zukunft**
Gabal Verlag 2019, 312 Seiten
ISBN: 978-3869368993
Finalist beim International Book Award 2019

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und die kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und von XING zum XING Spitzenwriter 2018 gekürt. 2019 erhielt sie den Best Business Book Award. Ihr Buch „Die Orbit-Organisation“ war zudem Finalist beim International Book Award 2019. Damit gehört sie zu den wichtigsten Business-Influencern. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. Weitere Infos und Kontakt: www.anneschueler.de

© 2019 Anne Schüller Management Consulting, München, www.anneschueler.de.
Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueler.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueler.de.