



Entscheidungen besser und schneller treffen

Anne M. Schüller, Marketing Consulting, München



Führungskräfte müssen zwar vieles wissen und kennen, aber nicht alles können. Entscheidungen „kraft Amtes“, die zudem sehr oft ewig dauern, kann sich kein Unternehmen noch länger leisten. Neue Zeiten brauchen auch neue Methoden, um Entscheidungen besser zu treffen.

Unternehmer alter Prägung sehen sich noch immer gern als Alleinentscheider. Damit werden sie zum Flaschenhals ihrer Organisation. Denn agiles Handeln, individualisierte Dienstleistungen und hohes Tempo sind nur dort wirklich machbar, wo zwischen Entscheidung und Umsetzung möglichst wenig Zeit vergeht. Zudem liegen fachliche Kompetenzen heute vor allem bei den

Spezialisten im Team. Wer die Tore schießt, sollte auch die dazu notwendigen Entscheidungen treffen. „Kompetenzen und Verantwortung zusammenführen“ nennt man dieses Prinzip. Doch in klassischen Organisationen werden größere Entscheidungen nach wie vor in die nächsthöheren Hierarchiestufen verlagert. Das ist, als ob der Trainer die Elfmeter schießen müsste. Und genau das steht einem Erfolg dann im Weg.

Natürlich gehören die großen strategischen Entscheidungen in Management Hände. Wenn es jedoch um operative Belange geht, kann ein Team darauf besser und vor allem auch schneller reagieren als ein Manager weit weg vom Schuss. Um beste Ergebnisse zu erzielen, sollte das Team die notwendigen Entscheidungen also selbstbestimmt treffen. Dazu braucht es eine gute Methodik.

Konventionelle Mehrheitsentscheide

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.

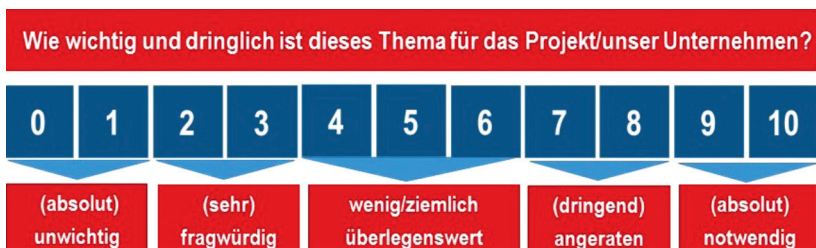
Viel Unzufriedenheit kann so entstehen und die Tragfähigkeit einer Entscheidung wird leicht

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. Mit den nun folgenden Methoden geht es besser.

Der konsultative Einzelentscheid

Der konsultative Einzelentscheid ist eine exzellente Methode vor allem dann, wenn es um selbstorganisierte Kontexte geht. 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.



Anne M. Schüller, Alex T. Steffen:
Die Orbit-Organisation

In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft

Gabal Verlag 2019
312 Seiten, 34,90 €
ISBN: 978-3869368993



So funktioniert der Konsent-Entscheid

Mit einem Konsent-Entscheid können zähe Diskussionen oder wachsweiße 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 ernster 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 bei Gruppenentscheiden

Die Elfer-Skala (in Anlehnung an Richard Graf) kann einen zügigen Entscheidungsprozess in einer Gruppe oder in Meetings sichern und für gemeinsam getragene Entscheidungen sorgen. Die einzelnen Schritte: Zunächst wird das Thema vorgestellt, zu dem eine Entscheidung ansteht. Danach ist Zeit für Verständnisfragen. Hier-nach wird den Teilnehmern eine erste Bewertungsfrage gestellt: „Auf dieser Skala von 0 bis 10: Wie wichtig und dringlich ist dieses Thema für das Projekt/unser Unternehmen?“ Jeder entscheidet verdeckt. Danach werden stellvertretend je zwei Meinungen aus dem niedrigen (0 bis 4) und dem hohen Bewertungsbereich (6 bis 10) gehört. Darauf folgt eine Minute der stillen Besinnung. Hier-nach 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.



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 eine kundenfokussierte Unternehmensführung. 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 vom Business-Netzwerk XING zum XING-Spitzenwriter 2018 gekürt. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus. Kontakt über: www.anneschueller.de



SHINY STEMPEL

BESTE QUALITÄT FÜR HÖCHSTE ANSPRÜCHE



PRINTER
LINE

STATIV
STEMPEL

PRÄGE
ZANGE

LASERSYSTEME | INDUSTRIELASER
UV-DRUCKSYSTEME | MATERIALIEN & ZUBEHÖR

WALLBURG GMBH
Lasersysteme

Fontanestr. 10 | 76669 Bad Schönborn
info@wallburg.net | www.wallburg.net