

So werden Entscheidungen besser und schneller

von Anne M. Schüller

Die rasanten technologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Veränderungen zwingen die Unternehmen zum raschen Handeln. Gute und zugleich zügige Entscheidungen sind somit fundamental. Deshalb brauchen neue Zeiten auch eine neue Entscheidungskultur.

Wie sich die Entscheidungsqualität erhöhen lässt

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 Top-down-Dekrete zum Bremsklotz. Vormarsch, individualisierte Dienstleistungen und hohes Tempo sind nur dort machbar, wo zwischen Entscheidung und Umsetzung möglichst wenig Zeit vergeht. Zudem liegen fachliche Kompetenzen heute vor allem bei den Spezialisten im Team.

Beim schwedischen Streamingdienst Spotify, Weltmarktführer für Musikvermarktung mit derzeit rund 4.200 Mitarbeitern, sieht man das so: „Ein guter Mitarbeiter trifft in 70 Prozent aller Fälle dieselben Entscheidungen wie sein Chef. In 20 Prozent fällt er bessere Entscheidungen, weil er von der Sache mehr Ahnung hat. Und in 10 Prozent liegt er daneben.“

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 auf die nächsthöhere(n) Hierarchiestufe(n) 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 nächsthöheren Vorgesetzten. Dafür ist aufwendig ein Formular auszufüllen. Zu allem Übel ist der Chef zwei Wochen im 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 völlig abstrus? Erst wollen die Firmen die besten Mitarbeiter und dann werden die geführt, als ob sie keine eigenen Entscheidungen treffen könnten. „Es ergibt 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. Im Führungsverständnis von heute geht es nicht länger darum, Entscheidungen von oben vorzugeben, sondern darum,

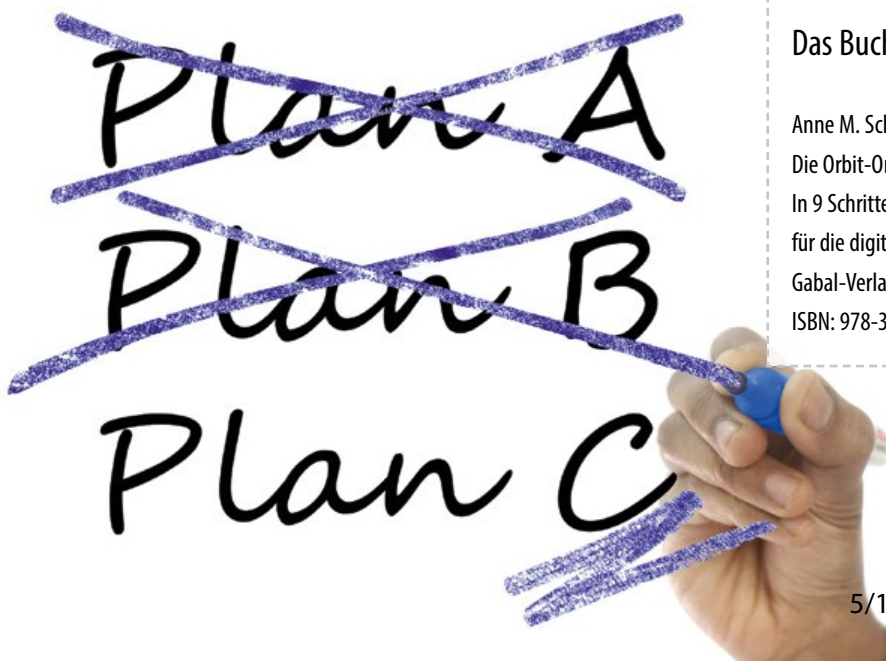
- gemeinsam getragene Entscheidungen herzustellen und
- operative Entscheidungen in die Teams zu verlagern.

Schauen wir uns an, wie das gelingt.

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 gehen 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 selbst organisierten Kontexten. Ziel ist es, die Erfahrung Dritter in seine Entscheidung einzubeziehen. So kann zum Beispiel bestimmt werden, dass immer mindestens zwei sachkundige (!) Personen befragt werden müssen, bevor eine Entscheidung getroffen wird – 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 Abstimmungsrounds, verbessert die Entscheidungsgrundlage, erhöht die Handlungssicherheit und beschleunigt die Umsetzungsgeschwindigkeit. »



Das Buch zum Thema

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

In 9 Schritten zum Unternehmensmodell
für die digitale Zukunft

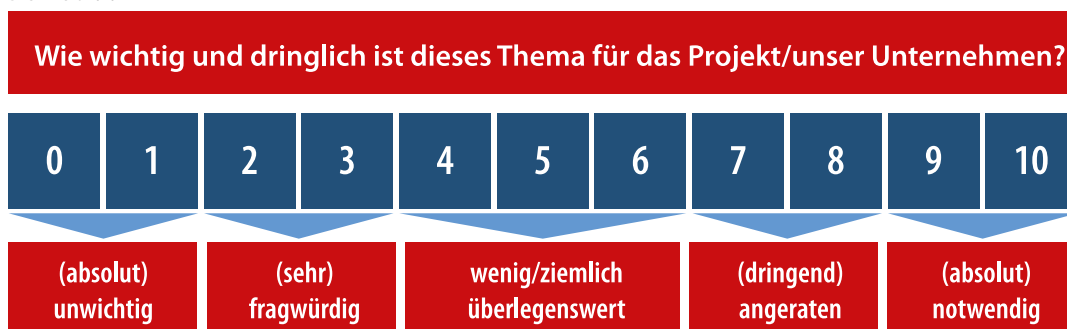
Gabal-Verlag 2019, 312 Seiten, 34,90 Euro
ISBN: 978-3869368993



➤ Der Konsententscheid: Mit dieser Methode können zähe Diskussionen oder wachswenige Gruppenbeschlüsse vermieden werden. Nicht: „Ja, ich stimme zu!“, sondern: „Ich habe keinen schwerwiegenden, begründeten Einwand dagegen“ – das ist ein Konsententscheid. 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 Vetokarte ernster Bedenken, dann setzt man den Vorschlag nicht um. Am besten regen Sie an, damit gleich mal zu experimentieren, und zwar im Konsentformat. „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 Elferskala: 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: 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 oder drei Meinungen aus dem niedrigen (0 bis 4) und dem hohen Bewertungsbereich (6 bis 10) gehört. Darauf folgt eine Minute der stillen Besinnung. Danach gibt es eine zweite verdeckte Bewertung: die gleiche Frage auf einer neuen Skala. Liegen alle Bewertungen zwischen 7 und 10, ist das Thema angenommen. Liegt eine darunter, kann die Konsentfrage helfen.

Die Elferskala





Anne M. Schüller

... ist Managementdenkerin, Keynotespeaker, 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 Businessnetzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und vom Businessnetzwerk 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.anneschuessler.de

Wollen Mitarbeiter denn überhaupt entscheiden?

Sie glauben, Ihre Mitarbeiter wollen gar nicht entscheiden? Wenn die Rahmenbedingungen stimmen, dann schon. 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 in kleinen Schritten. Klären Sie zudem gemeinsam, wer welche Entscheidungsbefugnisse erhält, nach welcher Methode jeweils 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 Mikromanagement, das die eigentliche Arbeit der Führungscrew so sehr blockiert und außerdem Zeitdruck erzeugt, wäre damit vom Tisch. Die zunehmende Selbststeuerung schärft das Engagement der Mitarbeiter und macht die Ergebnisse besser. So können sich Ihre Leute beweisen und soziale Anerkennung erlangen. Wer sich seine Okays immer von oben abholen muss, bekommt so was nicht. Wozu das dann führt? Zunächst sinkt die Stimmung talentierter Mitarbeiter, dann deren Anzahl. Und neue Talente kommen erst gar nicht an Bord.