

Schneller und besser entscheiden

Unternehmen können nur dann erfolgreich sein, wenn es gelingt, gute Entscheidungen zügig zu treffen, sagt unsere Gastautorin **Anne Schüller**. Dabei gilt: Die Führungskraft muss nicht alles selbst entscheiden – außer, sie hat Spaß daran, sich im Mikromanagement zu verlieren.

Beim schwedischen Streamingdienst Spotify, Weltmarktführer für Musikvermarktung, sieht man Entscheidungsprozesse so: Ein guter Mitarbeitender trifft in 70 Prozent aller Fälle dieselben Entscheidungen wie sein Chef. Bei zehn Prozent der Entscheidungen liegt der Mitarbeitende daneben. Und zu 20 Prozent fällt er bessere Entscheidungen, weil er näher an einer operativen Sache dran ist und daher davon mehr Ahnung hat.

Die Genehmigungswege in vielen klassischen Unternehmen hingegen laufen noch immer wie anno dazumal: Selbst kleinere Entscheidungen werden in die nächsthöhere Hierarchiestufe oder gleich ganz „nach oben“ verlagert, also dorthin, wo man oft weniger vom Tagesgeschäft versteht. Das ist, als müsste der Trainer die Elfmeter schießen. So passieren Fehlentscheidungen häufig im obersten Stock. Zudem dauern sie meist viel zu lange, weil sie

durch die Instanzen müssen. Die Fähigkeit zu guten, raschen Entscheidungen ist in Hochgeschwindigkeitszeiten allerdings elementar, um nicht von anderen, schnelleren Mitbewerbern überholt zu werden.

Kluge Köpfe wollen autonom entscheiden

Messen Sie doch mal in ihrer Firma, wie oft das Absegnen reine Formsache ist. Die Führungskraft als Edelsachbearbeiter, der seine Zeit mit Häkchenmachen verplempert? Wer sich mit solchem Vorgehen rumschlagen muss, wird zum Mikro-Manager, egal, ob er will oder nicht. Die derart verplemperte Zeit, die dann für Strategisches fehlt, lässt sich bepreisen. Obendrauf kommen weitere Kosten, wenn Obere auch darüber befinden, ob Mitarbeiterideen umgesetzt werden: Denken wir nur an entgangene

Ersparnisse wegen eines nicht umgesetzten Verbesserungsvorschlags oder an entgangene Erlöse, weil ein innovativer Vorstoß den Markt nicht erreicht.

Es ist eine Krux: Erst wollen die Firmen die besten Mitarbeitenden und dann werden diese 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.“ Diese Aussage stammt von Steve Jobs. Und Ed Catmull, Leiter der Pixar Animation Studios, ebenfalls sehr erfolgreich, hat gesagt: „Wir beginnen mit der Annahme, dass unsere Mitarbeitenden talentiert sind und einen Beitrag leisten wollen. Wir akzeptieren, dass unser Unternehmen ungewollt dieses Talent auf unzählige Weisen einengt. Aber wir versuchen, diese Hindernisse zu finden und zu beseitigen.“

Die Entscheidungsmatrix

Auf dem Weg zu einer effizienten Entscheidungskultur sollten wir zwischen strategischen und operativen Aktivitäten unterscheiden. Strategische Entscheidungen sind Typ-1-Entscheidungen. Diese haben einen weitreichenden Zeithorizont mit beträchtlichen Konsequenzen, wie etwa Fusionen, ein Firmenumzug oder Investitionen. Dabei geht es um die großen Zusammenhänge im Marktgeschehen, um langfristige Perspektiven, um juristische Haftungsgründe oder um Finanzimplikationen, die für die Unternehmenssteuerung maßgeblich sind.

Typ-2-Entscheidungen sind Entscheidungen von operativer Bedeutung. Sie wer-



Bild: ChayTee/iStock/Getty Images

Auf dem Weg zu einer effizienten Entscheidungskultur sollten Unternehmen zwischen strategischen und operativen Aktivitäten unterscheiden und festlegen wer bei Entscheidungen involviert ist.

den eigenverantwortlich und selbstorganisiert dort getroffen, wo sie hingehören, wo die Fachleute sitzen, man ganz nah am Kunden ist und man beim kleinsten Hinweis auf Fehler zügig nachsteuern kann. „Kompetenzen und Verantwortung zusammenführen“ nennt man dieses Prinzip.

Ein erster Schritt kann darin bestehen, eine Entscheidungsübersicht für seinen Bereich zu erstellen. Dazu wird zunächst auf einem Board zusammenzutragen, welche Entscheidungen von strategischer und welche von operativer Bedeutung sind. Danach wird festgelegt, wer bei Entscheidungen von Typ 1 involviert ist und diese genehmigt. Entscheidungen von Typ 2 werden autonom im Team getroffen. Allenfalls gibt es eine Informationspflicht „nach oben“ und/oder ein Vetorecht. Auch das wird notiert. Anschließend wird die Übersicht intern veröffentlicht. Das schafft Klarheit, Sicherheit und Transparenz. In einer

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für eine kundenzentrierte und zugleich zukunftsfähige Unternehmensführung. Dazu hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der

German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Kürzlich wurde sie als Unternehmerin der Zukunft ausgezeichnet.

Das neue Buch von Anne M. Schüller heißt „Zukunft meistern - Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter“ und ist im Gabal Verlag erschienen.



festgelegten Experimentierphase, die ein paar Monate dauern kann, wird die Brauchbarkeit des Ganzen getestet. Änderungen

und Ergänzungen sind nach gemeinsamer Absprache jederzeit möglich.
www.anneschueller.de

Randstad

Wechselwille der Arbeitnehmenden erneut gestiegen

Rund 39 Prozent der Arbeitnehmenden befassen sich mit einem Jobwechsel, dies zeigt die Studie Randstad Employer Brand Research, bei der 4330 Beschäftigte in Deutschland zur Arbeitgeberattraktivität

befragt wurden. Im Vorjahr lag die Anzahl noch bei 31 Prozent. Der häufigste Grund für einen Jobwechsel: Ein besseres Gehalt. 40 Prozent der Befragten würden dafür ihren Arbeitgeber wechseln. Work-Life-

Balance und Aufstiegschancen werden als Gründe ebenfalls häufig genannt. „Softe“ Faktoren wie die Führungskultur und Diversität hingegen spielen selten eine Rolle.
www.randstad.de



DIE ERSTEN STEMPEL MIT DEM UMWELTSIEGEL „BLAUER ENGEL“

Sechs Produktmodelle (4910, 4911, 4912, 4913, 4914, 4915) der klimabewussten Printy™ 4.0 Serie sind mit dem renommierten Umweltzeichen „Blauer Engel“ ausgezeichnet worden. Dieses Gütesiegel gilt für die Gehäusefarben eco-schwarz und eco-grau inklusive schwarz getränktem trodatkissen®.

WWW.TRODAT.NET

trodat
IMMER EIN ORIGINAL