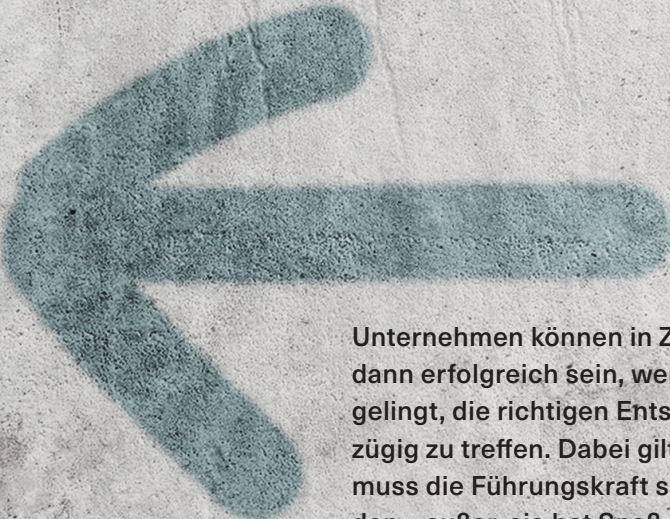


Die Kunst, rasch und richtig zu entscheiden



Unternehmen können in Zukunft nur dann erfolgreich sein, wenn es ihnen gelingt, die richtigen Entscheidungen zügig zu treffen. Dabei gilt: Nicht alles muss die Führungskraft selbst entscheiden – außer, sie hat Spaß daran, sich im Mikromanagement zu verlieren ...



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE:

1

In vielen klassischen Unternehmen werden selbst kleinere Entscheidungen ganz oben gefällt, wo man oft wenig vom Tagesgeschäft versteht.

2

Das kostet Zeit und führt bei operativen Fragestellungen häufig zu Fehlentscheidungen.

3

Die meisten dieser Fragestellungen kann das operative Team besser beantworten als irgendein Manager weit weg vom Schuss.

4

Tatsächlich in die Chefetage gehören hingegen hochstrategische Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen für das gesamte Unternehmen.



*Text: Anne M. Schüller
Foto: iStockphoto*

Beim schwedischen Streamingdienst Spotify, Weltmarktführer für Musikvermarktung, sieht man Entscheidungsprozesse so: Ein guter Mitarbeiter trifft in 70 Prozent aller Fälle dieselben Entscheidungen wie sein Chef. Bei zehn Prozent seiner Entscheidungen liegt der Mitarbeiter daneben. Und zu 20 Prozent fällt er bessere Entscheidungen, weil er näher an einer operativen Sache dran ist und deshalb davon mehr Ahnung hat. Geht es um digitale Belange in traditionellen Firmen, liegt dieser Wert bei den gut ausgebildeten jungen Arbeitskräften wahrscheinlich sogar noch höher.

Doch in vielen klassischen Unternehmen laufen die Genehmigungswege noch immer wie anno dazumal ab: 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 würde der Trainer die Elfmeter selbst schießen. So passieren Fehlentscheidungen häufig im obersten Stock.

Zudem dauert das alles viel zu lang. In der vor uns liegenden Hochgeschwindigkeits-zukunft ist die Fähigkeit zu guten, raschen Entscheidungen allerdings elementar, um nicht von schnelleren Mitbewerbern überholt zu werden.

In einem konkreten Fall brauchte es für alle Anschaffungen ab 100 Euro zwei Unterschriften. Hierfür war aufwendig ein Formular auszufüllen. Zu allem Übel war einer der beiden Verantwortlichen zwei Wochen in Urlaub, danach türmte sich bei ihm die Arbeit. Als endlich grünes Licht kam, war der Kunde, für den die Genehmigung notwendig war, bereits weg. Er wollte nicht länger warten. Neben den Kosten für das Bewilligungsverfahren belief sich der entgangene Umsatz auf 10.000 Euro. Doch das war noch nicht alles: Der junge, ambitionierte Kundenbetreuer hatte die Nase voll von solch antiquierten Prozessen. Er war eingestellt worden und in die Firma gekommen, um Großes zu bewegen. Weil ihm das dort nicht ermöglicht wurde, war er bereits auf dem Sprung. Die Opportunitätskosten: 100.000 Euro, um diese Position dann neu zu besetzen.

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 solchen Vorgaben herumschlagen muss, wird zum Mikromanager, ob er das will oder nicht. Das lässt sich bepreisen. Obendrauf kommen weitere Kosten, wenn Obere auch darüber befinden, ob Mitarbeiterideen umgesetzt werden: Denken wir an entgangene Ersparnisse wegen eines nicht umgesetzten Verbesserungsvorschlags oder an entgangene Erlöse, weil ein innovativer Vorstoß den Markt nicht erreicht.

Ja, es ist eine Krux: Zuerst wollen die Firmen die besten Mitarbeiter, 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 Aussa-

ge stammt von Steve Jobs. Und Ed Catmull, Leiter der Pixar Animation Studios, ebenfalls sehr erfolgreich, sagte einmal: „Wir beginnen mit der Annahme, dass unsere Mitarbeiter 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.“

KONTROLLE LÄSST EIGENINITIATIVE VERSANDEN

In den frühen Zeiten der Industrialisierung war es sicherlich sinnvoll, bei anstehenden Entscheidungen die Führungskräfte einzuschalten. Da wurden ungelernte Tagelöhner direkt von den Feldern in die Fabriken geholt. Man sagte ihnen, was sie zu tun hatten, und genau das taten sie auch. Vorarbeiter waren dazu da, sie anzutreiben: mit Planzahlen, harschen Vorgaben und strengen Kontrollen. Das war damals. Heute brauchen wir vor allem geniale Köpfe, damit das notwendige Neue werden kann.

Das Abarbeiten vorgedachter Vorgehensweisen hingegen lässt Eigeninitiativen einfach versanden. Vorgezeichnete Wege hemmen die Fantasie und zerstören damit die Möglichkeit, eigene, andere, bessere Wege zur Zielerreichung zu finden. Kontrolle kann zwar Fehler verhindern, doch sie weckt kein Leben, erzeugt keinen Schwung, keine Kreativität, kein Engagement und schon gar keine Innovationen. So killt das Machtwort der Chefs jegliche Kreativität. Die heute so dringend benötigten neuen, forschen, unkonventionellen Ideen sind dann unerreichbar.

NEUE ZEITEN BRAUCHEN NEUE VORGEHENSWEISEN

Hochstrategische Entscheidungen gehören natürlich in den obersten Stock. Sie liegen außerhalb des Wissens oder der Verantwortung der operativen Teams. Solche Entscheidungen haben fast immer einen langfristigen Zeithorizont. Wenn es hingegen um operative Maßnahmen geht, entscheidet besser nicht der Vorgesetzte, sondern der Mitarbeiter oder das Team, in dem der jeweilige Vorstoß wirksam wird.

Dabei müssen die Führenden akzeptieren, dass nicht ihre eigene Meinung das Maß aller Dinge ist, sondern dass es auch andere, weitaus geeignetere Wege zum Ziel geben kann.

Fast alle operativen Fragestellungen kann ein Team besser beantworten als irgendein Manager weit weg vom Schuss. Wer das Ohr ständig am Markt hat, hat zudem auch ein besseres Gespür dafür, was das „nächste große Ding“ werden könnte. Gibt es also überhaupt gute Gründe für einsame Chefentscheidungen in operativen Belangen? Ja, und zwar sind das Situationen, die blitzschnelles Handeln erfordern und große Auswirkungen haben. Begründen Sie als Chef gegenüber den Mitarbeitern in dem Fall, weshalb es zu einer solchen Entscheidung kam. Sie sollten die Ausnahme bleiben.

DIE ENTSCHEIDUNGSMATRIX: TYP 1 ODER TYP 2?

Grundsätzlich lässt sich wie ausgeführt zwischen strategischen und operativen Initiativen unterscheiden. Ich nenne sie Entscheidungen vom Typ 1 und Typ 2:

- » Typ-1-Entscheidungen: Das sind strategische Entscheidungen. Sie haben einen weitreichenden Zeithorizont mit beträchtlichen Konsequenzen – 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: Das sind Entscheidungen von operativer Bedeutung. Sie werden eigenverantwortlich und selbstorganisiert dort getroffen, wo sie tatsächlich hingehören: dort, wo die Fachleute sitzen, dort, wo man ganz nah am Kunden ist, und dort, wo man beim kleinsten Hinweis auf Fehler zügig nachsteuern kann. „Kompetenzen und Verantwortung zusammenführen“ nennt man dieses Prinzip.

Ein erster Schritt auf dem Weg zu einer neuen Entscheidungskultur kann nun darin bestehen, eine Entscheidungsübersicht für seinen Bereich zu erstellen. Dazu wird zunächst auf einem Board zusammengetragen, welche Entscheidungen von strategischer und welche von operativer Bedeutung sind. Danach wird festgelegt, wer bei Entscheidungen vom Typ 1 involviert ist und diese genehmigt. Entscheidungen vom Typ 2 werden autonom im Team oder von einer Einzelperson 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 festgelegten Experimentierphase, die ein paar Monate dauern kann, wird die Brauchbarkeit des Ganzen getestet. Änderungen und Ergänzungen sind nach gemeinsamer Absprache jederzeit möglich. Die Informationspflicht und vor allem das Vetorecht sollten nur äußerst selten angewandt werden, um den Weg in das eigenverantwortliche, selbstorganisierte, agile Arbeiten tatsächlich zu ebnen. ■



Anne M. Schüller
ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für Touchpoint-Management und kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen 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. 2024 wurde sie als Unternehmerin der Zukunft ausgezeichnet. www.anneschueller.de



Das neue Buch der Autorin

Anne M. Schüller
**Zukunft meistern: Das Trend- und Toolbook
für Übermorgengestalter**
Gabal Verlag
232 Seiten
€ 29,90
ISBN: 978-3-96739-181-7

