



## So werden Entscheidungen schneller und besser

«Wir müssen schneller und schlanker werden», diese Aussage hört man jetzt oft. Eine Möglichkeit, das ruckzuck in Angriff zu nehmen, liegt bei den Entscheidungsprozessen: Differenzieren Sie nach Entscheidungen von Typ 1 und Typ 2. Der Beitrag zeigt, wie das geht.

■ Von Anne M. Schüller



Neulich in einem Seminar: Wir sprachen über unzeitgemässe Entscheidungsprozesse und interne Bürokratie. Bei uns kein Thema, hiess es. Und dann stellte sich raus: Alle Anschaffungen ab EUR 100.– brauchten dort die Unterschrift des nächsthöheren Vorgesetzten. Hierfür war aufwendig ein Formular auszufüllen. Einmal war zu allem Übel der Chef zwei Wochen in Urlaub, danach türmte sich bei ihm die Arbeit. Als endlich grünes Licht kam, war der Kunde, für dessen Auftrag das zu genehmigende Teil notwendig war, weg. Er konnte nicht länger warten. Neben den Kosten für das Bewilligungsverfahren belief sich der entgangene Umsatz auf EUR 10 000.–.

Dazu kam der Umstand, dass der zuständige junge Kundenbetreuer die Nase voll hatte von solch antiquierten Prozessen und derartiger Gängelei. Er war eingestellt worden und in die Firma gekommen, um etwas zu bewegen. Er wollte Verantwortung tragen, Spuren hinterlassen und Teil von etwas Bedeutsamem sein. Weil ihm das dort nicht ermöglicht wurde, war er bereits auf dem Sprung. Die Opportunitätskosten: EUR 100 000.–, um diese Position dann neu zu besetzen.

### Traditionelle Entscheidungsprozesse überdenken

Beim schwedischen Streamingdienst Spotify, Weltmarktführer für Musikvermarktung mit mehr als 4500 Mitarbeitenden, sieht man das so: Ein guter Mitarbeitender trifft in 70% aller Fälle dieselben Entscheidungen wie sein Chef. Bei 10% seiner Entscheidungen liegt der Mitarbeitende daneben. Und zu 20% 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 die Zahl zugunsten gut ausgebildeter junger Mitarbeitender wahrscheinlich sogar deutlich höher.

Doch in vielen klassischen Unternehmen laufen die Genehmigungswege noch immer wie anno dazumal: Kleine und grosse Entscheidungen werden in die nächsthöhere(n) Hierarchiestufe(n) verlagert, also dorthin, wo man weniger von einer Sache versteht. Das ist, als würde der Fussballtrainer die Elfmeter schießen. So passieren die meisten Fehlentscheidungen im obersten Stock. Zudem dauern sie meist viel zu lange. In der vor uns liegenden Hochgeschwindigkeitszukunft ist die Fähigkeit

zu guten und zugleich raschen Entscheidungen 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. Der Chef als Edelsachbearbeiter, der seine Zeit mit «Häkchensetzen» verplempert? Wer sich mit solchen Vorgaben rumschlagen muss, wird zum Mikro-Manager, ob er will oder nicht. Und all das lässt sich bepreisen. Obendrauf kommen weitere Kosten, wenn Obere auch darüber befinden, ob die Ideen der Mitarbeitenden 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: 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, sagte einmal: «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.»

### Kontrolle lässt Eigeninitiativen versanden

In den frühen Zeiten der Industrialisierung war es sicherlich sinnvoll, bei anstehenden Entscheidungen die Führungskräfte einzuschalten. Da wurden ungelernete 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 braucht es 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 zu einer 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 killen Kontrolle von Oben und das Machtwort der Chefs jeglichen Einfallsreichtum. Die heute so dringend benötigten neuen, forschen, unkonventionellen Ideen sind dann unerreichbar.

## Neue Zeiten brauchen neue Vorgehensweisen

Unternehmen können in Zukunft nur dann erfolgreich sein, wenn sie zugleich gute und schnelle Entscheidungen treffen. Hoch strategische 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 Mitarbeitende oder das Team, in dem ein jeweiliger 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 Mitarbeitenden 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 also zwischen strategischen und operativen Initiativen unterscheiden. Ich nenne sie Entscheidungen von Typ 1 und Typ 2:

- **Typ-1-Entscheidungen:** Das sind strategische 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, um Finanzimplikationen usw., die für die Unternehmenssteuerung massgeblich sind.
- **Typ-2-Entscheidungen:** Das sind Entscheidungen von operativer Bedeutung. Sie werden eigenverantwortlich und selbst organisiert 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 be-

stehen, eine Entscheidungsübersicht für den eigenen 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 der Führenden. Auch das wird notiert. Optisch kann die Übersicht zum Beispiel wie folgt aussehen (siehe Tabelle unten).

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, selbst organisierte, agile Arbeiten tatsächlich zu ebnen.

## DAS BUCH ZUM THEMA, AUCH ALS HÖRBUCH ERHÄLTlich



**Anne M. Schüller, Alex T. Steffen**  
**Die Orbit-Organisation – In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft**

Gabal Verlag 2019, 312 Seiten, EUR 34.90  
 ISBN: 978-3869368993  
 Finalist beim International Book Award 2019



## 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. 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. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

## Entscheidungen vom Typ 1 (strategischer Natur)

Art der Entscheidung (alphabetisch):	Informationspflicht an bzw. Vetorecht von:

## Entscheidungen vom Typ 2 (operativer Natur)

Art der Entscheidung (alphabetisch):	Informationspflicht an bzw. Vetorecht von: