



# Leitlinie

für Vorstände und Geschäftsführer

März 2011

Herausgeber: Johann Leitl, Structural Consulting

## „Wichtige Entscheidungen schnell und klar im Management Team treffen“

Oft ziehen sich wichtige Entscheidungen in Unternehmen monate- oder jahrelang hin. Immer wieder neue Analysen und Argumente führen zu weiteren Verzögerungen. Unterschiedliche Interessen und Persönlichkeiten der Entscheider sind in diesem Prozess oft nicht transparent. Auf der anderen Seite ist es empirisch bewiesen, dass sich Unternehmen im Wettbewerb umso eher einen Vorsprung verschaffen, je besser ihr Management Team in der Lage ist schnell und klar zu entscheiden. Die „digitale Entscheidungstechnik“ bietet eine wirksame Hilfe auf dem Weg zu diesem Ziel.

### Sind schnelle und gute Entscheidungen eine Frage der Entscheider-Mentalität und von gutem Lobbying?

Hier ein Szenario, das jeder Vorstand in seiner Amtszeit mindestens einmal erlebt hat: Vorstandssitzung - es geht um die Einführung einer neuen IT-Software. Der zuständige Bereichsleiter und seine internen und externen IT-Berater sind angetreten, den Vorstand mit ihrer Präsentation von der Entscheidung zu überzeugen, die Software einzuführen. Es wurde bereits viel Zeit in Überzeugungsarbeit bei den einzelnen Vorständen und in deren Ressorts investiert. Die neue Software verspricht beträchtliche Effizienzsteigerung in der Auftragsabwicklung und Wettbewerbsvorteile in der Kundenbetreuung. Die Einführung erfordert allerdings einen ebenso beträchtlichen Aufwand für Schulung und Einarbeitung der Mitarbeiter. Für die Präsentation ist eine Stunde reserviert, für die Diskussion und Entscheidungsfindung eine weitere Stunde.

Der für den Verkauf zuständige Vorstand möchte, dass seine Verkaufsmannschaft durch die Einführung der neuen Software nicht blockiert wird und die Erreichung der Verkaufsziele nicht gefährdet wird. Der Vorstandsvorsitzende sieht in der Ein-

führung der neuen Software einen wichtigen Schritt, sich als Marktführer zu behaupten und möchte auf der nächsten Verbandssitzung damit glänzen. Der zuständige Vorstand für Produktion und Auftragsabwicklung möchte seine Mannschaft nicht demotivieren und die berechneten Personaleinsparungen sozialverträglich und nicht zu schnell realisieren.

Am Ende der Sitzung kommt keine Einigung zustande, denn in der Diskussion konnten Zweifel über die Richtigkeit der Annahmen hinter den Nutzwert-Berechnungen nicht ausgeräumt werden. Ein neuer Entscheidungstermin wird festgelegt. Die Verantwortlichen fragen sich, wie sie die erforderlichen Informationen in der vorgegebenen Zeit beschaffen sollen. Die einzelnen Vorstände ärgern sich, jeder für sich, über die erneute Verzögerung und über die Entscheidungsschwäche ihres Teams.

Woran lag es, fragen sich alle drei Vorstandsmitglieder. An der unterschiedlichen persönlichen Risikamentalität? Oder lag es daran, dass sie sich im Vorfeld nicht offen genug über ihre individuellen Entscheidungskriterien ausgetauscht haben? Vielleicht hätte eine neutrale Moderation der Entscheidungsfindung geholfen? Alles Fragen, über die viel spekuliert und diskutiert werden kann und trotzdem bleibt die Wahrscheinlichkeit hoch, dass es das nächste Mal nicht viel besser läuft, oder Kompromisse geschlossen werden, die möglicherweise nicht lange halten. Was wäre, wenn diese Fragen in Zukunft für den Ausgang einer Entscheidung nicht mehr maßgeblich wären?

### „Digitales Entscheiden“ - Komplexität reduzieren, ohne Informationsverlust

Genau genommen geht es bei Entscheidungen immer nur um drei Dinge. Zuerst heraus zu bekommen, worauf die Entscheider Wert legen. Zweitens heraus zu bekommen, welcher dieser „Werte“ wichtiger ist und welcher weniger wichtig ist. Und drittens auf Basis der Fakten zu sehen, ob das, worauf Wert gelegt wird, in der Realität auch erfüllt ist. Der digitale Ansatz bietet dafür eine wesentliche Erleichterung. Sein Erfinder, Robert Fritz geht dabei von folgender Tatsache aus: Für jedes Entscheidungs-



kriterium sind nur zwei oder drei Ausprägungen erforderlich, um alle Veränderungsmöglichkeiten des Entscheidungskriteriums zu erfassen. Für das oben genannte Beispiel bedeutet das, die Gefährdung der Verkaufsziele während der Migration kann angemessen, oder nicht angemessen sein. Das ist z.B. eine Zweier-Ausprägung.

Mit diesem „Digitalisieren“ von Entscheidungskriterien wird keine Information weggelassen, aber das „analoge“ Argumentieren und das „Wer-hat-die-besseren-Argumente-Spiel“ werden ausgeschaltet. Ein weiterer entscheidender Faktor besteht darin, die Fakten erst ins Spiel zu bringen, nachdem die Gewichtung der Entscheidungskriterien geklärt ist. Eine vorzeitige Vermischung dieser beiden Elemente führt dazu, dass Kleinigkeiten bei den Fakten, den Ausgang der Entscheidung dominieren.

### Ein Beispiel

Am Beispiel der oben genannten IT-Entscheidung sehen die Schritte beim „digitalen Entscheiden“ wie folgt aus:

1.) Im ersten Schritt wird die zu treffende Entscheidung als ja/nein Entscheidung definiert: IT-Software einführen, ja oder nein.

2.) Im zweiten Schritt werden die Kriterien der Entscheider aufgelistet und „digitalisiert“. Ein Teil der Kriterien und die entsprechenden digitalen Ausprägungen könnten wie folgt lauten:

- Gefährdung der Verkaufsziele während der Migration: angemessen - nicht angemessen
- Personaleinsparungen: ausreichend - nicht ausreichend
- Folgekosten (Schulung, Service etc.): angemessen - nicht angemessen
- Die Verbesserungen sind für den Kunden spürbar: ja - unsicher - nein
- Schnittstellen/Datenaustausch mit bestehender Software funktioniert: angemessen – nicht angemessen

3.) Im dritten Schritt, wird getestet, ob es wirklich um eine Entscheidung geht. Dazu wird gefragt, ob alle Negativ-Ausprägungen zu einem Nein führen. Die Frage lautet: Wenn die Gefährdung der Verkaufsziele nicht angemessen ist, die Einsparungen nicht ausreichend sind, die Folgekosten nicht angemessen sind, die Verbesserungen für die Kunden nicht spürbar sind und die Schnittstellen nicht angemessen funktionieren, führen wir dann die IT-Software ein? Wenn hier kein eindeutiges

Nein kommt - das kann vorkommen-, dann ist die Entscheidung entweder bereits getroffen, oder es gibt eine Hidden Agenda. Um sicher zu gehen, kann der Gegentest mit den positiven Ausprägungen ebenfalls noch gemacht werden.

4.) Im vierten Schritt wird die Hierarchie der Entscheidungskriterien geklärt, indem Kombinationen der einzelnen Kriterien durchgespielt und für jede Kombination nach der Entscheidung gefragt wird. Am spannendsten sind die Kriterien, die den größten Gegensatz bilden. z.B.: Wenn die Gefährdung der Verkaufsziele nicht angemessen ist, die Folgekosten nicht angemessen sind, aber die Verbesserungen für die Kunden spürbar sind, wie würden wir dann entscheiden? Angenommen die Antwort lautet - ja, einführen-, dann wird erkennbar, was hier das Wichtigere ist und die nächste Frage könnte lauten: Wenn die Einsparungen erreichbar sind und die Schnittstellen nicht angemessen funktionieren, wie würden wir entscheiden? Angenommen die Antwort lautet nein, nicht einführen, dann könnte die nächste Frage lauten: Wenn die Schnittstellen nicht angemessen funktionieren, aber die Wirkung für die Kunden spürbar ist, wie würden wir dann entscheiden? Wenn die Antwort lautet - nein, nicht einführen, dann wird schon ziemlich klar, wo die Prioritäten liegen und es sind noch höchstens drei weitere Fragen nötig, bevor es zum nächsten Schritt geht.

5.) Erst im fünften Schritt kommen die Fakten ins Spiel und die Entscheidung wird klar. Zu jedem Kriterium wird jetzt die Frage gestellt: Wie wird es in der Realität aussehen? Wenn die Antworten lauten: Der Einfluss auf die Verkaufsziele wird angemessen bleiben, die Schnittstellen werden angemessen funktionieren, aber die Wirkung wird für die Kunden nicht spürbar sein, dann liegt auf Grund der Antworten aus Schritt 4, die Entscheidung klar auf der Hand: Nicht einführen,

6.) Anschließend wird gefragt, ob die Entscheidung so in Ordnung geht. In der Regel kommen dann eine erneute Bestätigung der Entscheidung und der Wunsch nach weiteren Informationen, um letzte Unsicherheiten auszuräumen.

### Testen Sie es selbst

Wer den Wunsch nach Klarheit und Schnelligkeit von Entscheidungen in seinem persönlichen Aufgabefeld verspürt, für den bietet sich hier eine Chance, die oben genannten sechs Schritte zu seinem Standard zu machen und diesem Wunsch ganz nahe zu kommen.

### Ausblick:

In der nächsten Leitlinie im Juni geht es wieder in Richtung Führung. Hier werden die Ergebnisse einer Studie mit 20 Vorstandsvorsitzenden zum Thema „Blockaden auf der 2.Führungsebene“ vorgestellt.