

Effizient führen und entscheiden

# Führungskräfte, die nicht entscheiden, sind überflüssig

Entscheidungen treffen ist nicht immer eine leichte Aufgabe. Führungskräfte müssen oftmals auch unbequeme Entscheide fällen und diese alleine tragen. Jedes Unternehmen ist auf Entscheidungsträger angewiesen und bezahlt sie für diese Führungsfunktion. Leider werden die Entscheider ihrem Namen allzu oft nicht gerecht – sie entscheiden nicht oder zu spät oder zu inkonsequent. Dabei wird ein zentrales Führungsmittel – Sitzungen – inadäquat angewendet.

*Bruno Trost*

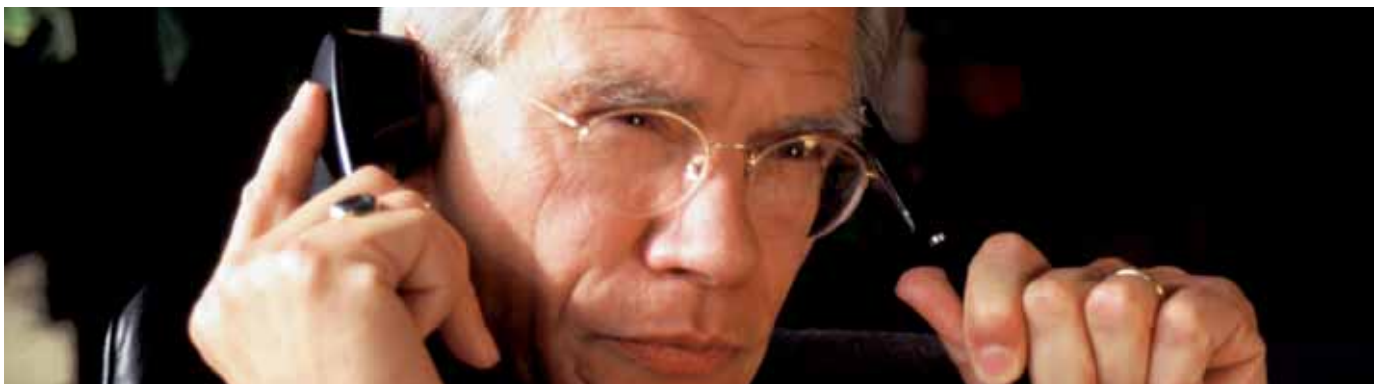
Aus den Medien ist ständig zu erfahren, dass sich die Wirtschaft zwar auf einem Aufwärtstrend befindet, aber dennoch mit angezogener Handbremse fährt.

Diesbezüglich sei folgende Behauptung gewagt: Verhielten sich die Privatpersonen – also die Endkonsumenten – beim Entscheidungsprozess des privaten Konsums oder der privaten Investitionen genauso wie eine Vielzahl von Entscheidungsträgern in Unternehmen und Verwaltung, würde die Wirtschaft in Lethargie verharren.

## Systematisches Ausweichen

Beim Blick in und hinter die Kulissen diverser Unternehmen ist immer wieder erstaunt festzustellen, wie nach aussen dynamisch wirkende Firmen teilweise recht träge geführt werden: Entscheide werden nicht getroffen, werden zurückgestellt, Entscheidungsgrundlagen werden überarbeitet, nochmals vorgelegt, schubladisiert oder versanden einfach. Diese Situation ist notabene sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung anzutreffen. Auch in punkto Branchenzugehörigkeit ist keine Korrelation zu beobachten.

Was steckt also hinter dieser Entscheidungsträgheit oder gar Entscheidungsangst? Ein Grund ist im Kurzfristedenken der Managementebene zu finden. Führungskräfte werden im Vergleich zu früher an wesentlich kurzfristigeren Zielen gemessen. Dies kann einerseits zu übereilten, wenig überlegten und mangelhaft fundierten Entscheiden führen. Auf der anderen Seite kann es aber auch die Entschlusslosigkeit fördern. Da die Verweildauer vieler Manager in Führungspositionen verkürzt ist, werden Entscheide oder gar ganze Projekte von einer gewissen Tragweite gerne auf später verschoben respektive dem Nachfolger überlassen. Lieber





konzentriert man sich auf Projekte, die kurzfristig positive Profilierungsmöglichkeiten versprechen. So werden immer wieder neue (Flucht-)Möglichkeiten erfunden, um gewisse Entscheide nicht treffen zu müssen. Sehr beliebt ist in diesem Zusammenhang, die Entscheidungsgrundlagen als ungenügend zu beurteilen. Dies eröffnet die Möglichkeit, neue Gutachten, Abklärungen usw. zu veranlassen, um das Traktandum und folglich auch den Entscheid erneut zu verschieben.

## Menschen entscheiden

Die Literatur ist voll von Entscheidungshilfsmitteln: Lösungsfindungsprozesse, Nutzwertanalysen, Operations-Research-Methoden usw. sind alles optimale Werkzeuge, um die Grundlagen für eine Entscheidung zu erarbeiten. Sie nutzen aber alle nichts, wenn letztlich nicht entschieden wird. Hier kann kein PC-Programm und keine Flipchart-Methode helfen – Entscheide müssen von Menschen gefällt werden.

Die Entscheidungsfreudigkeit muss bereits auf den unteren Führungsstufen gefördert werden, wenn man im Unternehmen eine dynamische Kultur leben und nicht nur pro-

pagieren will. Das heisst natürlich nicht, dass Entscheide nicht durchdacht und fundiert sein sollen – im Gegenteil: Das Thema ist, dass man Entscheide wollen muss. Ein wesentlicher Aspekt im Entscheidungsfindungsprozess spielen Sitzungen – ein weiteres Übel der heimischen Wirtschaft.

## Jeder klagt, keiner ändert

Vor einigen Jahren hat DemoSCOPE eine Untersuchung über die Effizienz von Sitzungen durchgeführt. Befragt wurden mehr als 700 Führungskräfte aus der Schweiz. Hier einige Ergebnisse:

- 47 % der Arbeitszeit werden durchschnittlich für Sitzungen aufgewendet
- 49 % der Sitzungen könnten um einen Drittel gekürzt werden
- 32 % der Meetings sind ungenügend vorbereitet
- 26 % der Sitzungen haben keine klare Zielsetzung
- 31 % der Sitzungen enden ohne konkrete Ergebnisse

## Inhalte einer Traktandenliste

### Pro Traktandum wird festgehalten:

- Eindeutige Nummerierung der einzelnen Traktanden
- Thema (um was geht es)
- Ziel (was soll erreicht werden)
- Zeitkredit (wie viel Zeit ist für das Traktandum vorgesehen)
- Verantwortliche Person (wer trägt das Traktandum vor und wer leitet die Diskussion)
- Vorbereitung (welche Vorbereitungen sind zu treffen, z.B. Aktenstudium)

Diese bedenklichen Resultate werden auch heute noch erzielt, wenn nicht sogar übertroffen. Obwohl alle Beteiligten die Bedeutung von effizienten Sitzungen – insbesondere vor dem Hintergrund ständig wachsender Opportunitätskosten – erkannt haben, scheint wenig unternommen worden zu sein, diesen Missstand zu beheben. Dabei wäre es einfach, Sitzungen gehaltvoll, spektiv und ergebnisorientiert zu gestalten.

## Effiziente Sitzungen

Die folgenden Tipps, verbunden mit der notwendigen Disziplin, gewährleisten eine markante Effizienzsteigerung.

### 1. Vorbereitung

Von allen Sitzungsteilnehmenden wird eine seriöse Vorbereitung verlangt. Dazu werden die entsprechenden Aufträge zielführend direkt mit der Einladung, der auch eine Traktandenliste beiliegt, erteilt. Auf der Traktandenliste ist jedem Traktandum eine eindeutige Nummer zugewiesen, die sinnvollerweise Rückschluss auf die Sitzung ermöglicht (z.B. 2006-VL01.03 = erste Verkaufleitersitzung im 2006, drittes Traktandum). Des Weiteren werden auf der Traktandenliste das Thema und das angestrebte Ziel pro

Traktandum festgehalten. Zeitkredit, Verantwortliche Person und Vorbereitung pro Traktandum komplettieren die Traktandenliste.

## 2. Durchführung

Bei der Durchführung der Sitzung werden folgende und individuelle weitere Punkte beachtet:

- Pünktlichkeit
- Einleitung mit Thema, Ziel, Zweck und Ablauf
- Zielgerichtetes Vorgehen
- Individuelle Einflussnahme auf die Teilnehmenden
- Abwechslungsreiche Moderation
- Pausen (definierte Dauer!)
- Problemanalyse
- Varianten erarbeiten und bewerten
- Entscheiden und Umsetzung initiieren (weiteres Vorgehen festhalten)

## 3. Nachbearbeitung

Das zentrale Element in der Nachbearbeitung ist das Protokoll. Man muss sich dazu zwingen, immer ein Protokoll zu verfassen respektive als Sitzungsteilnehmer auf ein Protokoll zu bestehen. Ein Protokoll hält zu

## Inhalt eines Protokolls

- Mögliche Resultate der Behandlung der Traktanden
- Informationen
- Entscheide
- Aufträge
- Pendenzen

jedem Traktandum Informationen, Entscheide, Aufträge und Pendenzen fest. Mit diesen vier Faktoren werden alle Ergebnisse einer Sitzung abgedeckt.

- Informationen sind die Mitteilungen, die an die Teilnehmenden gerichtet wurden und ab diesem Zeitpunkt als Bekannt vorausgesetzt werden können.
- Entscheide sind klare Abmachungen, die anlässlich der Sitzung getroffen wurden. Deren Umsetzung wird mit Aufträgen eingeleitet.
- Aufträge halten unmissverständlich und nachvollziehbar fest, wer wofür eine Ver-

antwortung übernommen hat und bis wann (Termin) das vereinbarte Ergebnis erwartet wird.

- Pendenzen sind Themen, zu denen man noch keine Entscheide getroffen hat, sei es, weil man nicht beschlussfähig war oder noch nicht über die notwendigen Entscheidungsgrundlagen verfügte. Bezüglich des letzten Punkts sei auf die entsprechenden erwähnten Ausführungen verwiesen.

## Basis orientiert sich am Chef

Befragungen haben gezeigt, dass Mitarbeitende darunter leiden, wenn ihre Vorgesetzten nicht entscheiden. Noch schlimmer: Sie nehmen dieses Verhalten als Massstab, den Arbeiten von sich aus untergeordnete Prioritäten einzuräumen. Genauso tragisch ist die Tatsache, dass Entscheide nicht konsequent verfolgt respektive durchgesetzt werden. Auch dies provoziert bei den Mitarbeitenden ein entsprechend gleichgültiges Verhalten und fördert die Disziplinlosigkeit. Zudem verblasst jedes Mal die Glaubwürdigkeit des Vorgesetzten weiter.

## Fazit

Vorgesetzte müssen entscheiden und sich durchsetzen. Dasselbe muss er von seinen unterstellten Führungskräften verlangen – denn Führungskräfte, die nicht entscheiden, sind genauso überflüssig wie ein Waschmittel, das nicht sauber macht. ■



## Fragen

Bruno Trost  
Consultant

Gsponer Consulting Group International  
Postfach, 4015 Basel  
Tel. 061 306 71 71  
bruno.trost@gsponer.com  
www.gsponer.com

