
Studie

Der Entscheidungs-Code

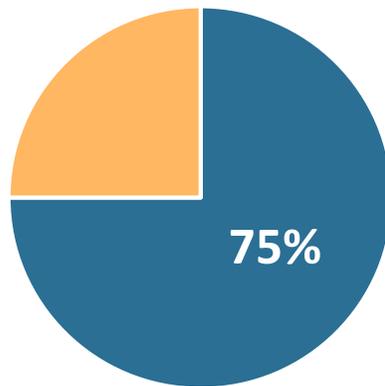
Woran raschere und bessere Entscheidungen in Unternehmen scheitern



Zusammenfassung der Ergebnisse, Wien, November 2018

Wenn Sie das nächste Mal von einem Top-Manager hören „Das kann ich so nicht entscheiden“...

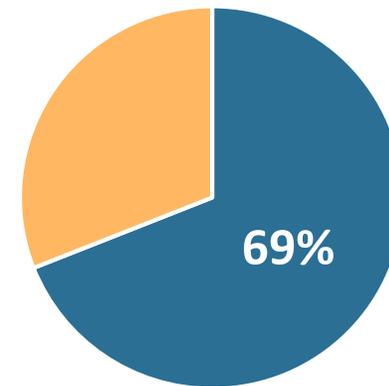
Drei Viertel der Top-Manager wollen entscheiden, allerdings mangelt es an gut vorbereiteten Entscheidungsunterlagen



Wichtigste Kritikpunkte

- Damit ich verstehe, worum es geht, muss ich mich durch die gesamte Unterlage arbeiten.
- Zu sehr problem- und zu wenig lösungsorientiert.
- Es fehlen wesentliche, entscheidungsrelevante Punkte.

Sieben von zehn Mitarbeitern wünschen sich mehr und raschere Entscheidungen, weniger Aufwand und mehr Klarheit in der Vorbereitung



Wichtigste Kritikpunkte

- Erforderliche Entscheidungen werden nicht oder nicht rechtzeitig getroffen.
- Die Erstellung von Entscheidungsunterlagen ist sehr aufwändig.
- Es ist unklar, was dem Entscheider wichtig ist, was den Ausschlag für oder gegen eine Entscheidung gibt.

Zentrale Ergebnisse

- Die **Ergebnisse** sind überwiegend **ernüchternd** und zeigen **großen Handlungsbedarf**. **Schmerzpunkte** bei **Top-Managern** sind...
 - Struktur und Aufbau von **Entscheidungsunterlagen** (78%)
 - Zu starke Problem- und **zu geringe Lösungsorientierung** (74%)
- **Führungskräfte und Mitarbeiter**, die Entscheidungen vorbereiten, kritisieren:
 - Erforderliche **Entscheidungen** werden **nicht oder nicht rechtzeitig** getroffen (73% der Mitarbeiter, 60% der Führungskräfte).
 - Die Erstellung von **Entscheidungsunterlagen** ist **sehr aufwändig** (70% der Mitarbeiter, 60% der Führungskräfte).
- Gleichzeitig bestehen **erhebliche Widersprüche zwischen Selbst- und Fremdbild** bei Führungskräften und Mitarbeitern, die Entscheidungen vorbereiten:
 - Während **fast 90% der Mitarbeiter und Führungskräfte** der Meinung sind, sie könnten **Wichtiges von Unwichtigem gut trennen**, vertreten 63% der Entscheider die Meinung, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte das gerade nicht können.

Die wichtigsten Schmerzpunkte im Top Management („Entscheider“)

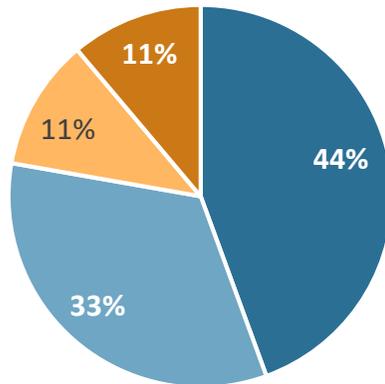
Bei den Entscheidungen, die mir vorgelegt werden, nervt mich besonders... ¹⁾	Relevanz ²⁾
1. Damit ich verstehe, worum es geht, muss ich mich durch die gesamte Unterlage arbeiten.	78%
2. Zu sehr problem- und zu wenig lösungsorientiert.	74%
3. Es fehlen wesentliche, entscheidungsrelevante Punkte.	74%
4. Es braucht weitere Analysen und Termine, weil ich auf Basis der vorliegenden Informationen nicht entscheiden will und kann.	63%
5. Die weitere Vorgehensweise ist unklar (Was passiert, wenn ich entschieden habe?).	63%
...	
15. Man nervt mich mit unnötigen Details	26%
16. Mir fehlen detailliertere Informationen	26%

Entscheider ärgern sich besonders häufig über Entscheidungsunterlagen, die nicht managementgerecht aufgebaut sind

Bei den Entscheidungen, die mir vorgelegt werden, nervt mich besonders...

„Damit ich verstehe, worum es geht, muss ich mich durch die gesamte Unterlage arbeite.“

(Rang 1)



■ Fast immer ■ häufig ■ Manchmal ■ Fast nie

Kommentar & Lösungszugang

- 44% der befragten Entscheider müssen fast immer die gesamte Unterlage lesen, damit sie die Entscheidung vollumfänglich verstehen.
- Bei weiteren 33% der Entscheider ist das immer noch häufig der Fall.

Was hilft?

- Aussagekräftige Management Summary.
- Entscheidungsunterlage streng pyramidal aufbauen.

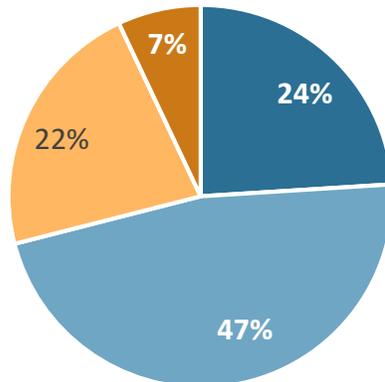
Die größten Schmerzpunkte im Mittleren Management

Bei den Entscheidungen, die mir vorgelegt werden, nervt mich besonders...¹⁾	Relevanz²⁾
1. Zu sehr problem- und zu wenig lösungsorientiert.	71%
2. Damit ich verstehe, worum es geht, muss ich mich durch die gesamte Unterlage arbeiten.	62%
3. Häufig sitze ich in Terminen, deren Ziel nicht klar ist, und bei denen mein Beitrag nicht klar ist.	60%
4. Mitarbeiter trauen sich offenbar nicht konkrete Entscheidungsvorschläge zu machen.	60%
...	
15. Meetings, in denen man Entscheidungen von mir erwartet, stehlen mir Zeit, die ich besser nutzen könnte.	29%
16. Mir fehlen detailliertere Informationen.	24%

Fast drei Viertel der Führungskräfte im Mittleren Management kritisieren einen zu sehr problem- und zu wenig lösungsorientierten Zugang

Bei den Entscheidungen, die mir vorgelegt werden, nervt mich besonders...

„Zu sehr problem- und zu wenig lösungsorientiert.“ (Rang 1)



■ Fast immer ■ häufig ■ Manchmal ■ Fast nie

Kommentar & Lösungszugang

- 24% der befragten Führungskräfte kritisieren, dass aufbereitete Entscheidungen fast immer zu sehr problem- und zu wenig lösungsorientiert sind.
- Bei weiteren 47% der Führungskräfte ist das immer noch häufig der Fall.

Was hilft?

- Radikale Abkehr von der Vergangenheitsorientierung in vielen Entscheidungsunterlagen.
- Strukturierte Entscheider-Ergründung rechtzeitig vor Ausarbeitung der Entscheidungsunterlage.

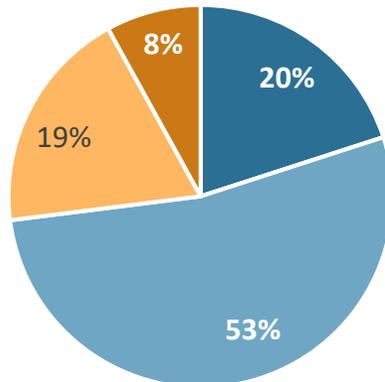
Die größten Schmerzpunkte bei den Mitarbeitern und Projektmanagern („Entscheidungswerber“)

Bei der Vorbereitung von Entscheidungen und der Aufbereitung von Entscheidungsunterlagen habe ich mit folgenden Problemen zu kämpfen... ¹⁾	Relevanz ²⁾
1. Erforderliche Entscheidungen werden nicht oder nicht rechtzeitig getroffen.	73%
2. Die Erstellung von Entscheidungsunterlagen ist sehr aufwändig	70%
3. Es ist unklar, was dem Entscheider wirklich wichtig ist, was letztlich den Ausschlag für oder gegen eine Entscheidung gibt.	64%
4. Vorab übermittelte Unterlagen werden offenbar nicht gelesen.	62%
5. Der Entscheider nimmt sich nicht die Zeit, um sich den Sachverhalt vollständig erklären zu lassen.	62%
...	
13. Der Entscheider entscheidet sich gegen die vorgeschlagene Lösung.	12%
14. Ich tue mir schwer damit Wichtiges von Unwichtiges zu trennen.	12%

Viele Mitarbeiter kritisieren, dass erforderliche Entscheidungen nicht oder nicht rechtzeitig getroffen werden

Bei der Vorbereitung von Entscheidungen und der Aufbereitung von Entscheidungsunterlagen habe ich mit folgenden Problemen zu kämpfen...

„Erforderliche Entscheidungen werden nicht oder nicht rechtzeitig getroffen.“ (Rang 1)



■ Fast immer ■ häufig ■ Manchmal ■ Fast nie

Kommentar & Lösungszugang

- Ein Fünftel der befragten Mitarbeiter beklagt, dass erforderliche Entscheidungen fast nie rechtzeitig getroffen werden.
- Bei weiteren 53% der Mitarbeiter ist das immer noch häufig der Fall.

Was hilft?

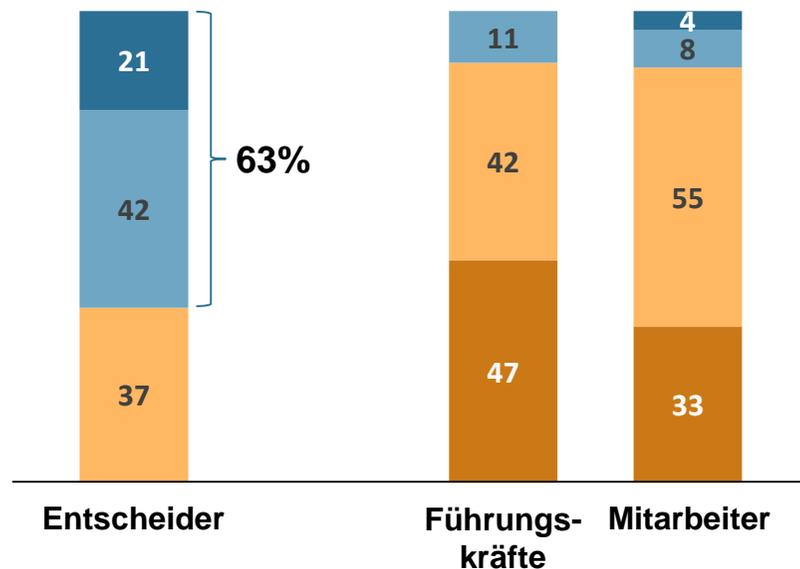
- Rechtzeitig systematische Entscheider-Ergründung durchführen.
- Optionen „Nicht entscheiden“ bzw. „Später entscheiden“ als gleichberechtigte Entscheidungsoptionen einführen.

Führungskräfte und Mitarbeiter sind von ihren Fähigkeiten Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden überzeugt – Entscheider sehen das anders

Gleichzeitig bestehen erhebliche Widersprüche zwischen Selbst- und Fremdbild bei Führungskräften und Mitarbeitern, die Entscheidungen vorbereiten, z.B.

„Haben Mitarbeiter und Führungskräfte ein Problem damit Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden?“

Kommentar & Lösungszugang



- Mehr als 60% der Entscheider sind der Meinung, dass Mitarbeiter nicht ausreichend in der Lage sind Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden.
- Führungskräfte und Mitarbeiter selber sind diesbezüglich jedoch stark von den eigenen Fähigkeiten überzeugt.

Was hilft?

- Systematische Entscheider-Ergründung, damit Führungskräfte und Mitarbeiter besser verstehen, was dem Entscheider wirklich wichtig ist.

Fast immer häufig Manchmal Fast nie

Empfehlungen für die Praxis

- Mit dem **Entscheidungsprozess** sind in vielen Unternehmen **beide Seiten unzufrieden** sind. Das sind **einerseits Mitarbeiter, Projektmanager und Führungskräfte, die Entscheidungen vorbereiten**, und **andererseits Führungskräfte und Top-Manager**, die auf dieser Basis diskutieren und **entscheiden** bzw. entscheiden sollten.
- Um **nachhaltig wettbewerbsfähig** zu bleiben, sollten insbesondere große Organisationen an folgenden Punkten ansetzen, um die **Geschwindigkeit qualitativ hochwertiger Entscheidungen zu erhöhen**:
 - **Delegieren von Entscheidungskompetenz und -verantwortung**. Ziel sollte ein höherer Grad dezentraler Entscheidungen sein.
 - Wo ein **Delegieren** der Entscheidungskompetenz aufgrund wirtschaftlicher Gegebenheiten oder aus strategischen Gründen **nicht möglich** ist:
 - **Beschleunigung der Entscheidungsprozesse**
 - **Schulung von Führungskräften und Mitarbeitern in der Entscheidungsvorbereitung**:
 - Bedürfnisse von Entscheidern verstehen, systematisch ergründen und adressieren.
 - Entscheidungsunterlagen entscheidergerecht (pyramidal) aufbauen und ressourceneffizient erstellen.

Für das Entscheidungs-Dilemma in großen Unternehmen gibt es eine Lösung – Kontakt & Rückfragen



Abenteuer Problemlösen – Training und Beratung

Dipl.-Ing. Mag. Georg Jocham
Franz-Josefs-Kai 27/3/5
1010 Wien

Mobil: +43 650 624 1723
Email: studie@georgjocham.com
Website: www.georgjocham.com

Interviewanfragen: medien@georgjocham.com

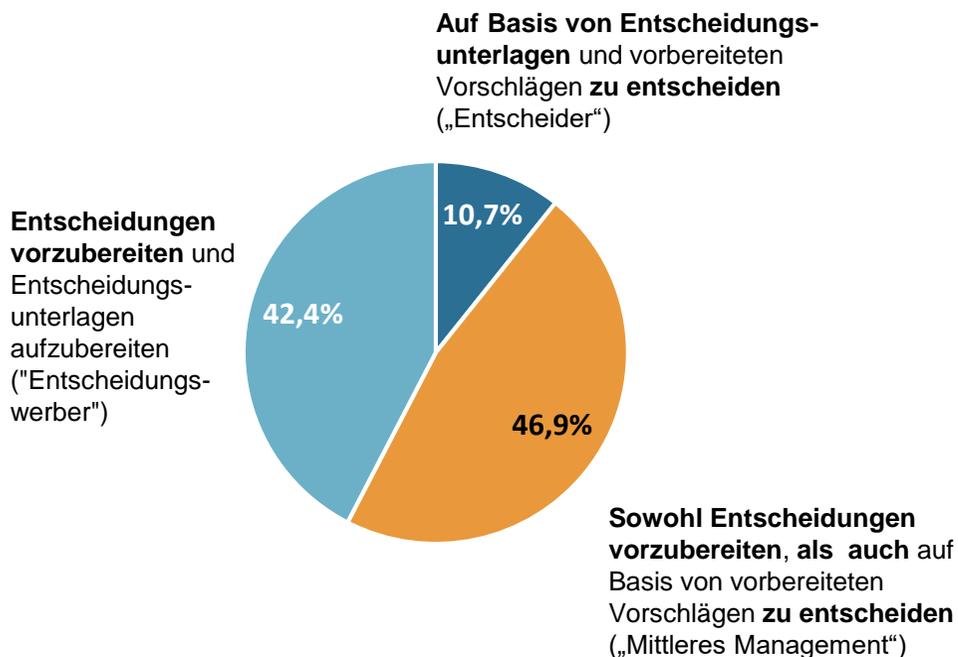
Wenn Sie sich für eine maßgeschneiderte Lösung für Ihr Unternehmen interessieren, dann sprechen Sie mit mir!

Hintergrund und Zielsetzung der Studie

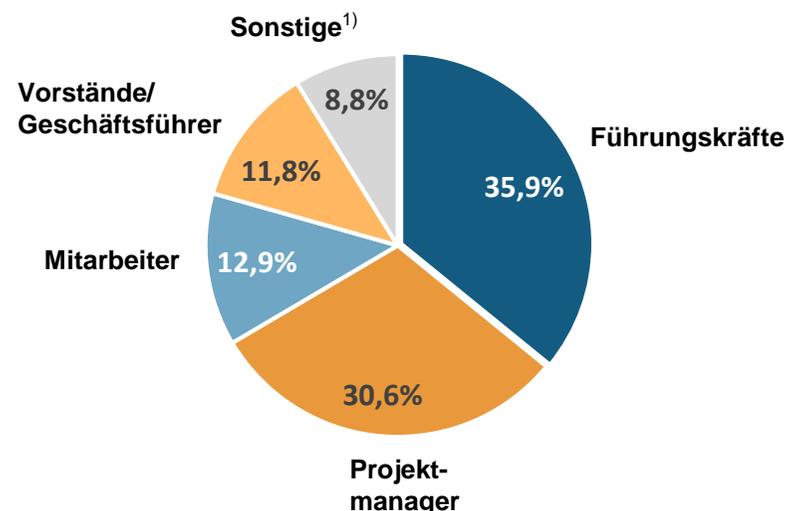
- In **großen Unternehmen** sind **Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung** häufig **hierarchisch und personell getrennt**. Mitarbeiter, Projektmanager und Führungskräfte bis zum mittleren Management bereiten Entscheidungen vor, **Führungskräfte** ab dem mittleren Management bis zum **Top-Management** diskutieren und priorisieren auf dieser Basis und **treffen Entscheidungen**.
- In Zeiten der **zunehmenden Dynamik**, nicht zuletzt **als Folge der Digitalisierung**, wird eine hohe **Reaktions-, Entscheidungs- und Umsetzungsgeschwindigkeit** zum **zentralen Erfolgsfaktor**. Die Entscheidungsaufgabe wird damit anspruchsvoller: Entscheidungen sollten wie bisher **qualitativ hochwertig** sein und nun auch **schnell** getroffen werden.
- Es scheint bei vielen Führungskräften und Mitarbeitern ein **diffuses Unwohlsein** zu geben, **wie Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden**. Die Studie „*Daran hakt es bei uns im Entscheidungsprozess*“ soll diesen weit verbreiteten Eindruck mit **konkreten Daten** hinterlegen.
- Für die vorliegende **Studie** wurden **mehr als 350** Vorstände, Geschäftsführer, Führungskräfte, Projektmanager, Mitarbeiter und Berater in **Deutschland, Österreich und der Schweiz** befragt.
- Die Studie geht über den aktuellen Auswertungszeitpunkt hinaus weiter und wird in regelmäßigen Abständen aktualisiert. Gerne können Sie hier teilnehmen: <https://www.georgjocham.com/entscheidungsprozess/>

Insgesamt mehr als 350 Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte, Projektmanager, Mitarbeiter und Berater haben an der Studie teilgenommen

Teilnehmer der Studie und ihre Rolle im Entscheidungsprozess (n = 354)



Teilnehmer der Studie und ihre Funktion (n = 340¹⁾)



1) Nicht von allen Teilnehmern angegeben 2) u.a. Eigentümer bzw. Eigentümervertreter, Dienstleister und Berater
 Quelle: Umfrage „Daran hakt es bei uns im Entscheidungsprozess“, <https://www.georgjocham.com/entscheidungsprozess/>, Zeitraum: 14.02.-24.07.2018, n=354, Erhebung mittels Online-Fragebogen, Zusammenfassung der Ergebnisse: <https://www.georgjocham.com/studie-entscheidungs-code/>