

---

## Studie

# Der Entscheidungs-Code

Woran raschere und bessere Entscheidungen in Unternehmen scheitern

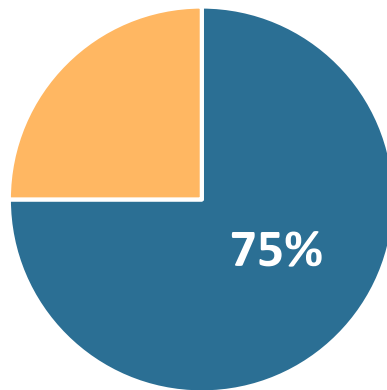


Zusammenfassung der Ergebnisse, Wien, November 2018

---

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

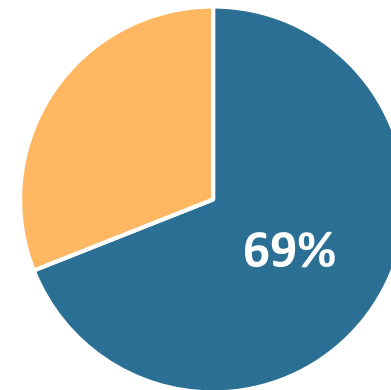
**Drei Viertel der Top-Manager wollen entscheiden, allerdings mangelt es an gut vorbereiteten Entscheidungsunterlagen**



## **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... <sup>1)</sup>	Relevanz <sup>2)</sup>
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

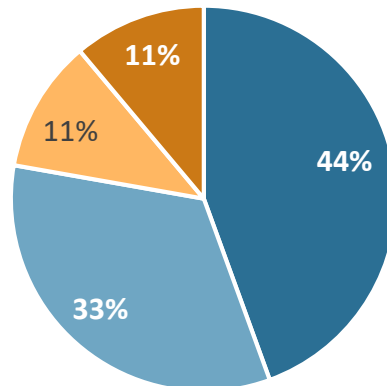
---

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

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

(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

---

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

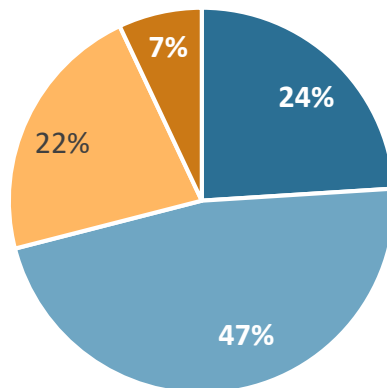
# Fast drei Viertel der Führungskräfte im Mittleren Management kritisieren einen zu sehr problem- und zu wenig lösungsorientierten Zugang

---

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... <sup>1)</sup>	Relevanz <sup>2)</sup>
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%

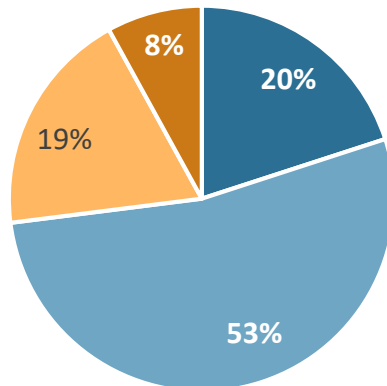
1) Top 5, sofern  $\geq 60\%$ , sowie die zwei am wenigsten relevanten Punkte 2) Anteil der Antworten „Fast immer“ und „häufig“  
Quelle: Umfrage „Daran hakt es bei uns im Entscheidungsprozess“, <https://www.georgiocham.com/entscheidungsprozess/>, Zeitraum: 14.02.-24.07.2018, n=354, Erhebung mittels Online-Fragebogen, Zusammenfassung der Ergebnisse: <https://www.georgiocham.com/studie-entscheidungs-code/>



# 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?

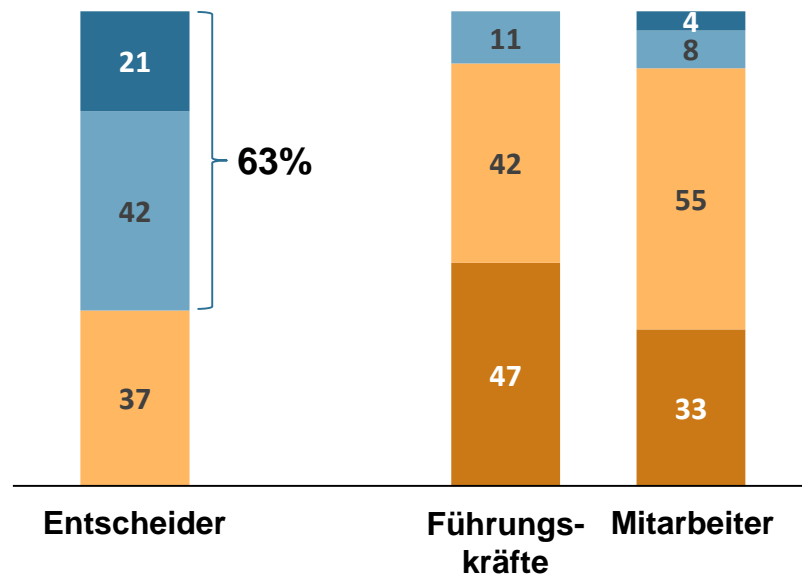
- Rechtzeitig systematische Entscheider-Ergründung durchführen.
- Optionen „Nicht entscheiden“ bzw. „Später entscheiden“ als gleichberechtigte Entscheidungsoptionen einführen.

# 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](mailto:studie@georgjocham.com)  
Website: [www.georgjocham.com](http://www.georgjocham.com)

Interviewanfragen: [medien@georgjocham.com](mailto:medien@georgjocham.com)

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

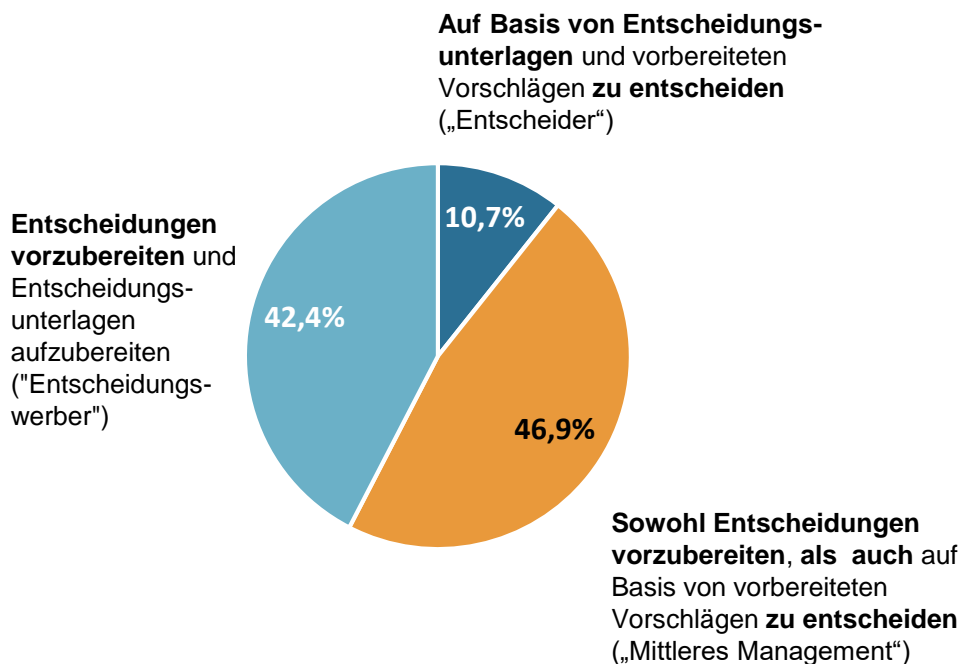
## Hintergrund und Zielsetzung der Studie

---

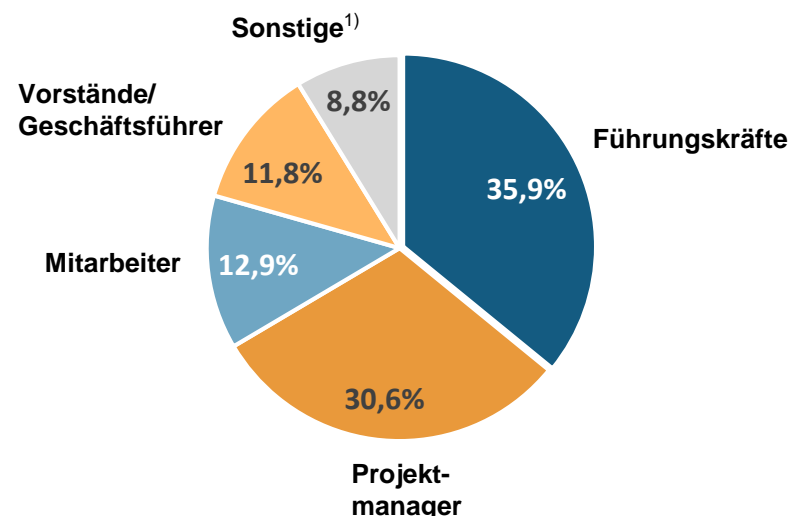
- In **großen Unternehmen** sind **Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung** häufig **hierarchisch und personell getrennt**. Mitarbeiter, Projektmanager und Führungskräfte bis zum mittleren Management bereiten Entscheidungen vor, **Führungskräfte** ab dem mittleren Management bis zum **Top-Management** 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 = 340<sup>1)</sup>)



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/>