September 2025

Problemlösung in Hierarchien: der Beitrag professioneller Entscheidungsvorbereitung zu schnelleren und verbindlicheren Entscheidungen

WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN VIENNA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

Projekt Report

- Univ. Prof. Dr. Phillip C. Nell
- Martin Sehner, M.Sc
- Asst. Prof. Dr. Jelena Cerar

In Zusammenarbeit mit GEORG JOCHAM Entscheidungsakademie

EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED

Executive Summary

Problem

- In großen Organisationen werden Probleme häufig arbeitsteilig gelöst: Fach- und **Projektmanager entwickeln Entscheidungsgrundlagen**, während **Führungskräfte** Prioritäten setzen und finale **Entscheidungen treffen**.
- Diese Arbeitsteilung scheitert jedoch oft an der **Entscheidungsvorbereitung**: Viele Entscheidungstermine enden **ohne Beschluss**, sondern in **Überarbeitungsschleifen**.
- Zwar existieren unterschiedliche Ansätze zur Entscheidungsvorbereitung, deren Wirksamkeit ist bislang jedoch **kaum empirisch belegt**.

Lösung

- Im Rahmen der Studie wurden **acht Best-Practices zur Entscheidungsvorbereitung** systematisch untersucht.

Zentrale Ergebnisse

- **Training zur Entscheidungsvorbereitung** erhöht die **Wahrscheinlichkeit verbindlicher Entscheidungen** erheblich von **60 % auf 77 %** (+17 Prozentpunkte).
- Das entspricht einer **relativen Steigerung von 28%,** bzw. einer **Reduktion der Nicht-Entscheidung / Vertagung um durchschnittlich 42%**.
- **Kurztraining** (2 Tage) steigert bereits die Nutzung der Best-Practices; ein **längeres Programm** (6 Wochen) führt zu umfassender Anwendung.
- **GenAI-Tools** bilden **einzelne Best-Practices** ab, ersetzen Training aber nicht.

Implikation für Organisationen

- Gezielte Trainings befähigen Fach- und Projektmanager, **Entscheidungsgrundlagen so vorzubereiten, dass Führungskräfte rasch und verbindlich entscheiden**. Das **spart Zeit und Kosten** und **beschleunigt** die **Umsetzung** von Projekten.

Problemlösung über Hierarchieebenen hinweg scheitert oft an unzureichender Entscheidungsvorbereitung

WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN VIENNA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

Situation

- **Fach- und Projektmanager** analysieren Probleme und entwickeln Entscheidungs-grundlagen.
- **Entscheidungsträger** (höhere Führungskräfte) bewerten diese und entscheiden.

Diese Arbeitsteilung hat Vorteile

- Nutzung von Fachexpertise der Fachbereiche.
- Reduktion von Informationsüberlastung bei Entscheidungsträgern.
- Abgleich mit strategischen Zielen.

Dokumente zur Entscheidungsvorbereitung sind oft das zentrale Bindeglied zwischen Ebenen.

Problem

- Nicht nur der Inhalt, sondern die **Art der Entscheidungsvorbereitung** erweist sich oft als Engpass.
- Viele Vorlagen sind **unstrukturiert, zu detail-orientiert** oder primär aus der Perspektive der Ersteller verfasst.
- **Die Folge:** Entscheidungstermine enden oft ohne Beschluss, stattdessen in **Überarbeitungsschlei-fen** – verbunden mit **Zeitverlust**, **Mehrkosten** und **sinkender Motivation** der Mitarbeitenden.

Zentrale Frage:
Wie können Organisationen sicherstellen, dass Fach- und Projektmanager Entscheidungen so vorbereiten, dass Führungskräfte rasch und verbindlich entscheiden?

*„In meinen früheren Projektpräsentationen habe ich das gesamte Slidedeck wie einen Trichter aufgebaut und bin sehr stark ins Detail gegangen, um wirklich jede mögliche Frage beantworten zu können (und ehrlich gesagt habe ich die Gelegenheit wohl auch unbewusst genutzt, um vor dem Vorstand meine Expertise zu demonstrieren). **Die eigentliche Kernbotschaft kam aber erst nach vielen Slides** voller Analysen und Daten, **und ich bin mir sicher, dass ich so am Ende den Großteil der Anwesenden verloren habe.**" – Trainingsteilnehmer*

EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED AMBA ACCREDITED

Die Lösung: Acht Best-Practices wirksamer Entscheidungsvorbereitung

WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN VIENNA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

Lösung

Untersuchung von konkreten Best-Practices zur Entscheidungsvorbereitung, die Problemlöser anwenden können.

Entscheidungsvorbereitung – 8 Best Practices

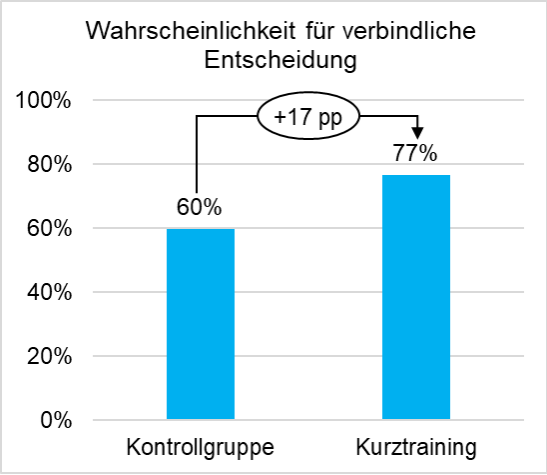
1. **Bezug auf Entscheiderprioritäten.** Direkte Anknüpfung an Aspekte des Problems, die Entscheidungsträgern besonders wichtig sind.
2. **Thema und Entscheidungsbedarf.** Frühe und klare Benennung von Thema, Entscheidungsbedarf und Bedeutung der anstehenden Entscheidung.
3. **Storytelling.** Kurze Beschreibung aktueller Situation, sowie des Problems und dessen Konsequenzen vor Lösungsoptionen.
4. **Mehrere Lösungsoptionen.** Zwei bis vier tragfähige Lösungsoptionen werden benannt, eine empfohlen.
5. **Null-Option.** „Nicht-Entscheiden" oder „Entscheidung vertagen" als explizite Option.
6. **Erklärung Lösungsoptionen.** Kurze und klare Beschreibung der Lösungsoptionen.
7. **Argumente zu Lösungsoptionen.** Vor- und Nachteile aller Lösungsoptionen werden aufgezeigt.
8. **Pyramidenprinzip.** Lösungsoptionen werden früh benannt, gefolgt von Argumenten und Details.

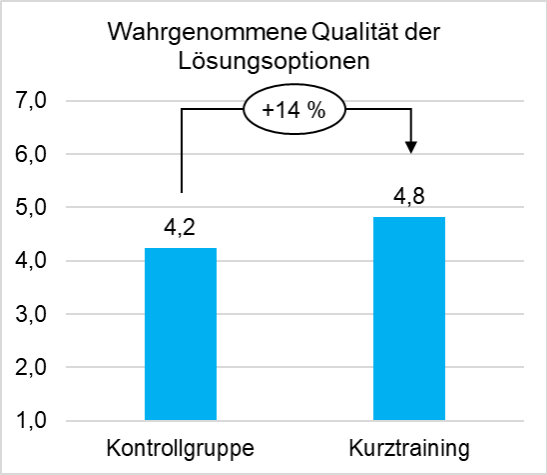
EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED AMBA ACCREDITED

Bereits ein Kurztraining steigert die Entscheidungs-wahrscheinlichkeit signifikant

Experimentelle Studie in zwei Phasen:

- Phase 1: Teilnehmende Manager wurden in zwei Gruppen eingeteilt (Kontrollgruppe und Kurztraining) und erstellten schriftliche Dokumente zur Entscheidungsvorbereitung zu vorgegebenen Problemstellungen.
- Phase 2: Unabhängige Manager sichteten diese Dokumente; enthaltene Lösungsoptionen wurden bewertet und ausgewählt.





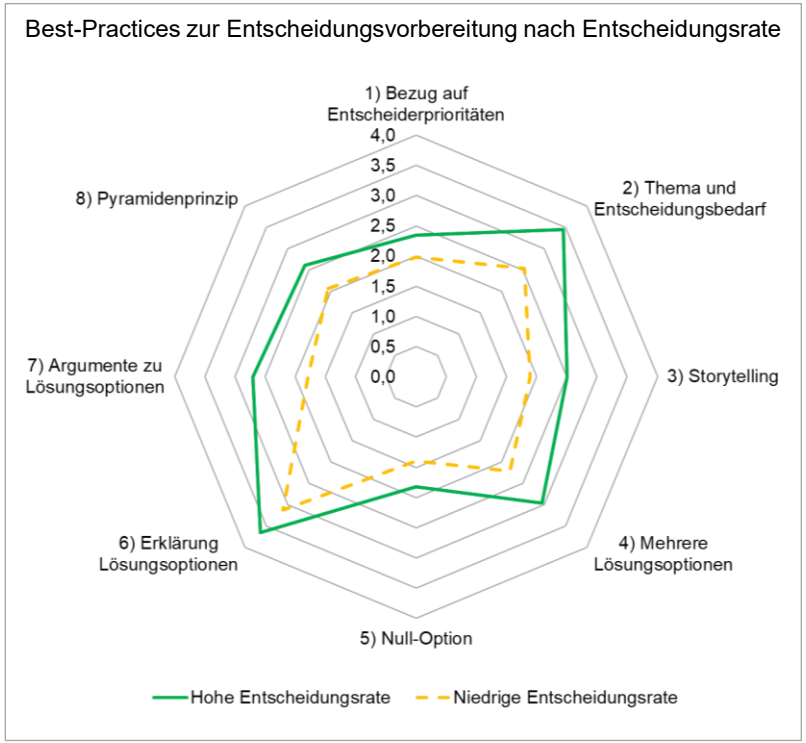
Erkenntnisse

Trainingsteilnehmende erzielten

- 17 Prozentpunkte **höhere Wahrscheinlichkeit für verbindliche Entscheidungen** (60% → 77%).
- 14% **höhere wahrgenommene Qualität der Lösungsoptionen** aus Sicht der Entscheidungs-träger.

Trainingsinhalt beider Gruppen: Problemlösung in Organisationen; Kurztraining zusätzlich: Vorbereitung und Erwirkung von Managemententscheidungen
Messung: Verbindliche Entscheidung (binär); Qualität der Lösungsoptionen (Skala 1–7).
Dargestellt sind erwartete Werte aus Regressionsmodellen: Verbindliche Entscheidung (Logit, in Prozentpunkten), Entscheidungsqualität (OLS, in Skalenpunkten). Unterschiede zwischen Kontrollgruppe und Kurztraining sind statistisch signifikant (p=0.001 bzw. p=0.003)

Umfassendere Nutzung der Best-Practices erhöht die Entscheidungswahrscheinlichkeit



"Das Pyramidenprinzip hat meine Herangehensweise an schriftliche Kommunikation grundlegend verändert *[…]. Dieser Ansatz entspricht den Anforderungen der modernen Arbeitswelt nach schneller, klarer und handlungsorientierter Kommunikation. Gleichzeitig erfordert er eine disziplinierte Vorgehensweise, um Gedanken logisch und prägnant zu strukturieren, was bei komplexen Themen durchaus herausfordernd sein kann.." –Trainingsteilnehmer*

Erkenntnisse

- Umfassendere Nutzung aller Best-Practices zur Entscheidungsvorbereitung => höhere Entscheidungsrate (Erhalt einer verbindlichen Entscheidung).
- Vergleich Dokumente mit hoher und niedriger Entscheidungsrate: Erfolgreiche Dokumente benennen insbesondere gleich zu Beginn Thema und Entscheidungsbedarf (Dim. 2), stellen mehrere Lösungsoptionen zur Auswahl (Dim. 4) und enthalten zu jeder Option Vor- und Nachteile (Dim. 7).

Hohe Entscheidungsrate: Dokumente, bei denen eine Lösungsoption von 100 % der befragten Entscheidungsträger ausgewählt wurde. Niedrige Entscheidungsrate: Dokumente, bei denen eine Lösungsoption von 0-33 % der befragten Entscheidungsträger ausgewählt wurde.

Teilnehmende des sechswöchigen Trainings bereiten Entscheidungen besonders wirksam vor

Erkenntnisse

- Kontrollgruppe ohne Entscheidungsvorbereitung: Teilnehmenden fällt es schwer, wirksame Dokumente zu erstellen.
- Kurztraining (2 Tage): Teilnehmende wenden zentrale Best-Practices an.
- Längeres Trainingsprogramm (6 Wochen): Teilnehmende setzen Inhalte konsequenter um; sie orientieren sich stärker am SCQA-Aufbau (Dim. 3), stellen mehrere tragfähige Optionen gegenüber (Dim. 4), nennen explizit die Null-Option (Dim. 5) und führen Pro und Contra Argumente an (Dim. 7).
- GenAI-Tools*, die mit derselben Problemstellung konfrontiert werden: In deren Outputs sind einige Best-Practices erkennbar, jedoch weniger stark als bei Teilnehmenden mit längerem Training.

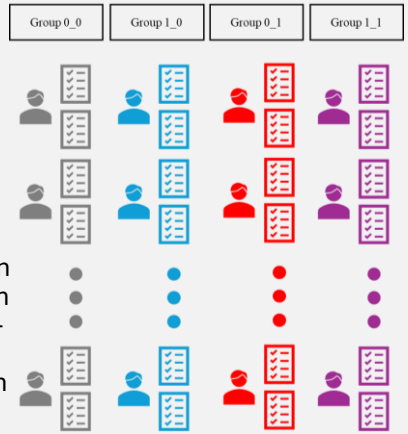
Anzahl Dokumente: Kontrollgruppe n=60; Kurztraining n=72; Längeres Training n=98; GenAI allein n=64
*ChatGTP 3.5 und ChatGPT 4.0 wurden untersucht.

Ergänzende Informationen zur Studie

Überblick Studienaufbau: Mehrstufiges Vignette-Experiment

Phase 1: Kurztraining & GenAI-Nutzung*

Manager aus Trainingsprogrammen übernahmen die Rolle von Problemlösern im mittleren Management. Sie wurden zufällig einer von vier Gruppen zugeteilt (Kontrollgruppe, Kurztraining, GenAI-Nutzung, Kurztraining mit GenAI Nutzung). Anschließend bearbeiteten die Teilnehmenden vorgegebene Problemstellungen (z. B. Stärkung der Mitarbeiter-loyalität, nachhaltige Senkung der Druckkosten) und erstellten schriftliche Dokumente zur Entscheidungsvorbereitung. Insgesamt entstanden 277 Dokumente von 140 Managern.



Phase 2 – Evaluierung der Lösungen durch Entscheidungsträger

Über das **Talk Research Panel rekrutierte Manager** übernahmen die Rolle von Entscheidungsträgern auf höherer Ebene. Sie bewerteten die Lösungsoptionen auf Basis der Dokumente zur Entscheidungs-vorbereitung aus Phase 1. Diese Bewertung beinhaltete a) die Entscheidung, ob eine Lösungs-option verbindlich ausgewählt oder die Entscheidung vertagt wird, b) sowie die Bewertung der wahrgenommenen Qualität der Lösungsoption. Diese Manager hatten keine Kenntnisse über die Gruppen aus Phase 1. Insgesamt fanden 867 Evaluierungen durch 178 Panel-Manager statt.

*Ergebnisse der Teilnehmenden mit GenAI-Nutzung werden in diesem Bericht nicht behandelt und können im akademischen Artikel eingesehen werden: Cerar, J., Sehner, M., & Nell, P. C. (2025). Problem-Solving in Organizational Hierarchies: The Impact of Integrative Capability and GenAI. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2025, No. 1, p. 14993). Valhalla, NY 10595: Academy of Management.