

Managementmethode

Wie Manager schnell und richtig entscheiden können

Führungskräfte müssen trotz hoher Komplexität schnell und situativ richtig entscheiden. Daher gibt es wohl kaum einen Manager, der sich nicht eine Methode wünscht, die ihm Antworten auf folgende Fragen gibt: Was ist wirklich wichtig? Wo setze ich die Ressourcen bestmöglich, also mit grösstmöglichem Nutzen ein?

› Gregor Stausberg

Selbst wenn ausreichend Zeit für eine Auswertung vorhandener Fakten als Basis für eine Entscheidung vorhanden ist, steht der Manager vor einem Dilemma: Er verfügt nur über vergangenheitsbezogene Daten, und die sind wenig hilfreich, da Entscheidungen immer auf die Zukunft ausgerichtet sind. Deshalb bleibt ihm meist nichts anderes übrig, als sich auf seine Managementkenntnisse und das Bauchgefühl zu verlassen.

Fehler und Folgen

Falsche Entscheidungen haben fatale Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die Sicherheit der Arbeitsplätze. Eine wesentliche Ursache hierfür hat Prof. Manfred Gröger von der Universität Würzburg in seine Langzeitstudie «Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung» aufgedeckt. Um Effektivität und Effizienz im Massnahmen- und Projektmanagement zu untersuchen, wurden insgesamt 962 Führungskräfte zahlreicher Branchen und Unternehmensgrössen interviewt.

Hierbei stellte er fest, dass 87 Prozent der eingesetzten Kräfte und Ressourcen wir-

kungslos verpufften. Die Studie belegt, dass nur 43 Prozent aller Projekte strategisch sinnvoll, also am langfristigen Nutzen

des Unternehmens ausgerichtet waren. Und von diesen 43 Prozent wurden nur 31 Prozent termingerecht und erfolgreich abgeschlossen.

kurz & bündig

- › Falsche Entscheidungen des Top-Managements haben fatale Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die Sicherheit der Arbeitsplätze.
- › In Unternehmen, die mit Zielvereinbarungen geführt werden, orientieren sich die Entscheidungen der Führungskräfte nur an ihren Teilzielen und nicht am Gesamterfolg des Unternehmens. Im Ergebnis werden strategisch nicht sinnvolle Massnahmen und Projekte entschieden und wertvolle Ressourcen verschwendet.
- › Die «Erfolgsfokussierte Priorisierung» ist eine Management-Methode, die Entscheidungsgrundlagen schafft. Mit ihr können operative oder strategische Probleme, Ereignisse und Potenziale bewertet werden.

Er schätzt, dass den Unternehmen durch «Projektitis» jedes Jahr Milliarden in Rauch aufgehen. Geld und Ressourcen. Da dieses Geld für Wichtiges fehlt, entwickeln sich die Unternehmen unter dem Strich kaum weiter, verlieren ihre Wettbewerbsfähigkeit und gehen früher oder später in die Insolvenz.

Ursachensuche

Die Ursache für den katastrophalen Wirkungsgrad dürfte jedoch kaum am fehlenden Engagement der Führungskräfte liegen. Auch ist nicht davon auszugehen, dass 57 Prozent der Projekte mit einem Milliardenwert genehmigt wurden, wenn die Entscheider nicht von ihrem Sinn überzeugt waren.

Da die Ursachen sehr wahrscheinlich woanders zu suchen sind, analysierten wir die Rahmenbedingungen für Entscheidungen. Hierbei stellten wir fest, dass sich die Entscheidungsstrukturen

in den letzten Jahrzehnten stark verändert haben.

Technologischer Fortschritt und die steigenden Anforderungen führten in den Unternehmen zu stark vernetzten Prozessen und Systemen. Gleichzeitig mussten Veränderungen immer schneller umgesetzt werden. Der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit erforderte es, die langen und zeitraubenden Entscheidungswege zu verkürzen.

Unter den Begriffen Lean Management und Empowerment wurden zahlreiche Kompetenzen von der Unternehmensleitung auf die Fachebene übertragen. Diese Vorgehensweise war zwar richtig, doch versäumte man es, den Führungskräften eine Methode an die Hand zu geben, mit denen sie zu unternehmerisch richtigen Entscheidungen kommen. Dieses Versäumnis dürfte massgeblich für den schlechten Wirkungsgrad im Massnahmen- und Projektmanagement verantwortlich sein.

Früher reichte es aus, wenn der Chef das Eisenhower-Prinzip kannte und bei der Priorisierung der Aufgaben und Probleme anwandte. Obwohl die Methode subjektiv war, führte sie unternehmerisch denkende Alleinentscheider zu den richtigen Ergebnissen. Durch dieses bewährte Prinzip erkannten sie, was wirklich wichtig war und worum sie sich zuerst kümmern mussten.

Gesamterfolg zählt

In heutigen Unternehmen führt diese weitverbreitete Methode zu falschen Ergebnissen und babylonischen Verhältnissen. Denn dort, wo früher der Chef alleine entschied, entscheidet heute ein Führungsgremium. Da jedes Mitglied die Probleme, Ereignisse und Potenziale aus ihrem eigenen Blickwinkel betrachtet, kommen sie zu unterschiedlichen Bewertungsergebnissen. Das führt zu zeitraubenden Diskussionen und Machtkämpfen. In der Folge setzt der Stärkste seine Sichtweise auch dann durch, obwohl eine

andere Sichtweise vielleicht zu einer besseren Entscheidung geführt hätte.

Zu einem echten Problem wird es in Unternehmen, die mit Zielvereinbarungen geführt werden. Denn dort orientieren sich die Entscheidungen der Führungskräfte immer nur an ihren Teilzielen und nicht am Gesamterfolg des Unternehmens. Im Ergebnis werden strategisch nicht sinnvolle Massnahmen und Projekte entschieden und wertvolle Ressourcen verschwendet.

Es ist wie beim Mannschaftssport: Ohne eindeutige Ausrichtung auf den Mannschaftssieg und eine gemeinsame Strategie verlieren selbst elf Spitzenspieler, das Spiel. Denn wenn jeder Tore schießen will, bleibt der Sieg auf der Strecke. Auf die Wirtschaft übertragen bedeutet das: auch Unternehmen mit hervorragenden Führungskräften bleiben erfolglos, wenn sich deren Entscheidungen nur an den eigenen Zielen und nicht am Erfolg des Unternehmens orientieren.

Erfolgsfokussierte Priorisierung

Um dieses Problem zu lösen, wurde die «Erfolgsfokussierte Priorisierung» entwickelt. Diese Managementmethode setzt dort an, wo Entscheidungen fallen und Massnahmen priorisiert werden. Hierbei handelt es sich nicht um eine neue Theorie, sondern um eine bewährte und erfolgreiche Methode, mit der der Wirkungsgrad im Massnahmen- und Projektmanagement drastisch gesteigert wird.

In einem Unternehmen stieg er in nur drei Monaten von deutlich unter 50 Prozent auf über 80 Prozent. Die Gründe für ihre ausserordentlichen Erfolge sind:

› geringer Aufwand

Da die «Erfolgsfokussierte Priorisierung» eine verblüffend einfache Managementmethode ist, lässt sie sich mit geringem Aufwand einführen. Da Excel-basierte Tools zum Einsatz kommen, entfallen teure Software und Lizenzkosten.

Stichwort: Eisenhower-Prinzip

Das Eisenhower-Prinzip ist eine Möglichkeit, anstehende Aufgaben in Kategorien einzuteilen. Dadurch sollen die wichtigsten Aufgaben zuerst erledigt und unwichtige Dinge aussortiert werden. Es wurde von US-Präsident und Alliierten-General Dwight D. Eisenhower praktiziert und gelehrt. Alle Aufgaben werden anhand der Kriterien «wichtig»/«nicht wichtig» und «dringend»/«nicht dringend» in vier Quadranten verteilt. Alle Aufgaben im Quadrant «nicht wichtig»/«nicht dringend» werden nicht oder nicht selber erledigt. (Quelle: Wikipedia)

› universell einsetzbar

Mit der «Erfolgsfokussierten Priorisierung» können alle operativen oder strategischen Probleme, Ereignisse und Potenziale bewertet werden. Sie ist unternehmensweit anwendbar. Mit ihr werden Chancen, Risiken, Reklamationen, Verbesserungs- und Einsparpotenziale, interne Fehler, Produktideen, Audit- und Budgetabweichungen, Fehlverhalten oder Mitarbeiterdefizite, Unfälle, Gesundheits- und Umweltschäden oder -gefährdungen exakt bewertet.

So wird ihre Wichtigkeit für das Unternehmen objektiv und nach einheitlichen Massstäben bewertet, bevor Entscheidungen getroffen werden. Die Ressourcen werden eingesetzt, wo der grösste Handlungsbedarf und somit der grösste Nutzen für Massnahmen und Projekte besteht.

› objektive Bewertungen

Die «Erfolgsfokussierte Priorisierung» ist eine Weiterentwicklung des legendären Eisenhower-Prinzips. Zusätzlich zu Wichtigkeit und Dringlichkeit werden auch die Auswirkungen auf das Unternehmen betrachtet. Die Vorgänge werden jedoch nicht länger subjektiv, sondern mithilfe von Tabellen, die genau aufeinander und das Unternehmen abgestimmt sind. Diese Tabellen gibt es

für jede Vorgangsart und Unternehmensgrösse.

Im ersten Schritt stuft der Entscheider den Vorgang mithilfe der skalierten Tabellen ein (siehe Abbildung). Er schafft ein solides Fundament für seine Entscheidung, indem er zu jedem Kriterium die zutreffende Stufe auswählt. Nun weiss er, wie wichtig und wie dringend der Vorgang ist, und wie stark er sich auf das Unternehmen auswirkt. Um den Handlungsbedarf zu ermitteln, werden die Einzelwerte miteinander multipliziert.

$$6 \times 5 \times 4 = 120 \text{ (EPZ)}$$

Im Ergebnis erhält der Entscheider die Erfolgsprioritätszahl (EPZ). Diese zeigt dem Entscheider exakt an, ob Handlungsbedarf besteht und wie hoch er ist.

Die EPZ liegt immer zwischen 1 und 1000 – je höher er ist, desto höher ist der Handlungsbedarf und umso höher ist der Nutzen einer Massnahme. Deshalb sind die ermittelten EPZ auch ideal zur Priorisierung der erforderlichen Aufgaben, Massnahmen und Projekte geeignet.

Durch die hohe Zahl möglicher Ergebnisse werden Massnahmen mit gleicher Priorität nahezu vermieden. Die Mitarbeiter nehmen die «Erfolgsprioritätszahl» gerne an, weil sie auf einen Blick die Wichtigkeit eines Vorgangs erkennen. Zudem geraten sie nicht mehr zwischen die Fronten zweier Führungskräfte, weil sie wieder einmal an der «falschen» Massnahme mit Priorität 1 gearbeitet haben.

› vergleichbare Ergebnisse

Für den Erfolg des Unternehmens ist nicht wichtig, ob an operativen oder strategischen Aufgaben gearbeitet wird. Vielmehr kommt es darauf an, dass das jeweils Wichtigste immer zuerst erledigt wird. Somit wird die EPZ zum entscheidenden Ordnungskrite-

Entscheidungsfundament für die Dringlichkeit eines Vorgangs

Chance					
Wahrscheinlichkeit Wichtigkeit		Betrachtungszeitraum Dringlichkeit		potenzieller Nutzen z.B. finanzielle Auswirkung	
1	unwahrscheinlich	1	10 Jahre	1	bis 5000 €
2	sehr selten	2	7 Jahre	2	bis 10 000 €
		3	5 Jahre	3	bis 25 000 €
4	möglich	4	3 Jahre	4	bis 50 000 €
		5	1 Jahr	5	bis 100 000 €
6	wahrscheinlich	6	6 Monate	6	bis 175 000 €
		7	3 Monate	7	bis 250 000 €
8	sehr wahrscheinlich	8	1 Monat	8	bis 500 000 €
		9	2 Wochen	9	bis 1 000 000 €
10	nahezu sicher	10	1 Woche	10	über 1 000 000 €

rium für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Der entscheidende Vorteil dieser Methode ist, dass die Wichtigkeit z.B. von Reklamationen, Kundenanfragen, Produktidee, internen Fehlern oder Umweltgefährdungen an der EPZ ablesbar ist. Die Führungskräfte steuern die Massnahmen im Überblick und die Ressourcen werden bestmöglich eingesetzt.

Wie das folgende Beispiel zeigt, ist die EPZ besonders an Engpässen von enormem Nutzen, denn ein verbesserter Wirkungsgrad am Engpass wirkt sich direkt positiv auf Wachstum und Erfolg des Unternehmens aus. In einem Unternehmen lag der Engpass zum Beispiel in der Produktentwicklung. Obwohl die Konstrukteure hart arbeiteten, konnten Sie es niemandem recht machen. Der Vertrieb, die Technik und nicht zuletzt der Entwicklungsleiter machten Druck, um ihre Änderungswünsche und Produktideen schnellstmöglich durchzudrücken.

Die Situation entspannte sich schon kurz nach Einführung der Erfolgsfo-

kussierten Priorisierung. Wichtige und weniger wichtige Projekte waren auf einen Blick unterscheidbar, die Reihenfolge der Entwicklungsprojekte wurde nicht ständig verändert und die Anzahl der angefangenen und dann unterbrochenen Projekte nahm dramatisch ab.

Das führte dazu, dass Terminzusagen eingehalten und die nervigen und zeitraubenden Terminnachfragen überflüssig wurden. Zudem konnten die Konstrukteure endlich ungestört arbeiten und die Zahl der Fehler und Krankmeldungen sank. Das Klima in der Konstruktion entspannte sich zusehends und die Zahl der innovativen Ideen stieg ebenso wie der Durchsatz an erfolgreichen Produktentwicklungen.

› einfache Kommunikation

Die Mitarbeiter verstehen und vertrauen der ermittelten EPZ, da die Methode transparent und das Ergebnis nachvollziehbar ist. Die EPZ wird somit zum Bindeglied zwischen der Entscheidung der Führungskräfte und dem Tun der Mitarbeiter. Mit ihr als Ordnungskriterium wird Priorität wieder zu einer eindeutigen Aussage, mit der alle

Aktivitäten im Unternehmen konzentriert gesteuert werden.

Da die EPZ die Priorität präzise und unmissverständlich ausdrückt, können die Entscheider darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter die Wichtigkeit der Massnahme sofort erkennen.

Die Mitarbeiter reihen neue Massnahmen selbstständig und richtig in ihre Aufgaben ein, ohne dass der Entscheider Hinweise schreiben oder ständig nachfassen muss. Das ist besonders dann wichtig, wenn die bestehende Planung z.B. durch Ereignisse wie die Reklamation eines wichtigen Kunden oder ein interner Fehler über den Haufen geworfen wird.

› **Fokussierung auf Nutzen**

Die EPZ ist ein Ordnungskriterium, mit dem alle Ressourcen auf den höchsten

Nutzen fokussiert werden. So wird Wichtiges mit vereinten Kräften vorangetrieben und das Unternehmen entwickelt sich besser und schneller. Unternehmen, die diese bewährte und KMU-taugliche Methode einsetzen, überholten nicht nur ihre Wettbewerber, sondern erhielten Preise für ihre hervorragenden Leistungen.

Sie wurden nachweislich schneller, besser und erfolgreicher, da alle Entscheidungen, Massnahmen und Projekte wie mit einem Laser auf den Erfolg des Unternehmens fokussiert werden. Deshalb wird diese Methode auch als Erfolgstreiber bezeichnet.

Wie der Unternehmenserfolg durch den sprunghaft gestiegenen Wirkungsgrad im Massnahmen- und Projektmanagement gesteigert wird, zeigt das folgende Kundenbeispiel auf:

Im Vorgespräch zu einem Projekt beklagt der Inhaber eines Ingenieurbüros, dass er immer nach vorne stürme, um seine Vision vom führenden Büro im räumlichen und fachlichen Umfeld voranzutreiben. Wenn er aber über die Schulter schaue, wären seine Mitarbeiter wieder einmal zurückgeblieben und er müsse auf sie warten.

So war er seiner Vision trotz aller Anstrengungen kaum nähergekommen. In der Analyse des Problems stellten wir fest, dass die Vision zwar kommuniziert wurde, das Unternehmen jedoch nicht auf die Erfüllung der Vision ausgerichtet war.

Mit Einführung der «Erfolgsfokussierten Priorisierung» wurden alle Kundenanfragen und Ausschreibungen bewertet. Neben den wirtschaftlichen Kriterien wurde nun auch bewertet,

Inserat 1/2

Renault?

wie wahrscheinlich es ist, den Auftrag zu erhalten, wie sich der Auftrag auf das Image des Unternehmens auswirken würde und ob er geeignet ist, die Vision zu verwirklichen.

Anhand der EPZ erkannten die Ingenieure genau, welche Aufträge im Zielfokus des Inhabers lagen und erledigten diese immer zuerst. Zudem wurde festgelegt, dass Anfragen und Aufträge mit hoher EPZ nur von den besten Mitarbeitern bearbeitet wurden.

Durch die veränderten Auswahlkriterien wurde die hohe Kompetenz der Mitarbeiter nicht länger für 08/15-Anfragen mit geringer Auftragswahrscheinlichkeit vergeudet. Das wirkte sich nicht nur auf die Erfolgsquote der «richtigen» Angebote aus, sondern auch auf die Motivation der Mitarbeiter.

Seitdem hat sich das Büro zum Teil aus dem hart umkämpften Markt der öffentlichen Ausschreibungen gelöst und erzielt deutlich höhere Erträge. Es wird immer öfter von neuen, bis dahin unbekannt Kunden angefragt, die einen kompetenten und innovativen Problemlöser suchen. Seitdem die Wichtigkeit durch die EPZ kommuniziert wird, ist das Ingenieurbüro der Vision ein gutes Stück näher gekommen.

› ganzheitlicher Ansatz

Nicht erst seit Anton Schlecker ist bekannt, dass die alleinige Fokussierung auf den finanziellen Aspekt nicht ausreicht, um auf Dauer erfolgreich zu sein. Ein schlechtes Image kann ebenso zum Misserfolg beitragen wie unzufriedene Kunden, unmotivierte Mitarbeiter oder ineffiziente Prozesse.

Deshalb deckt die «Erfolgsfokussierte Priorisierung» alle Aspekte ab, die für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens wichtig sind. Hierzu zählen: Image des Unternehmens, Effizienz der Prozesse, Motivation und Gesundheit der Mitarbeiter, Schutz der Umwelt und Zielfokus. Je nach Unterneh-

mensziel können weitere Aspekte hinzukommen.

› einfache Anwendung

Trotz der komplexen Zusammenhänge ist die Erfolgsfokussierte Priorisierung verblüffend einfach anzuwenden. In nur einer Minute bestimmt der Anwender die EPZ und erkennt Handlungsbedarf. So entscheidet er unternehmerisch richtig und priorisiert die Massnahmen objektiv und eindeutig.

Bei Teamentscheidungen entfallen zeitraubende und nervige Diskussionen, da Wichtigkeit anhand objektiver Kriterien bewertet und nicht mehr diskutiert werden muss.

Der Erfolgskompass

Seit Kurzem gibt es auch ein Excel-basiertes Tool mit der treffenden Bezeichnung «Erfolgskompass». Mit ihm wird der geringe Aufwand nochmals minimiert. In nur einer Minute stuft der Entscheider den Vorgang ein und erhält die EPZ. Unter dem Punkt «Der Weg zum Erfolg» erhält er Empfehlungen dazu, wer zu

informieren ist und welche Massnahmen angemessen und zielführend sind.

Mit diesem Tool wird der Vorgang nachvollziehbar dokumentiert und die lästige Berechnung der EPZ entfällt. Bei einem Vergleich, den die Universität Dresden durchführen liess, belegte der Erfolgskompass den Spitzenplatz unter den praktischen Performance-Management-Instrumenten.

Ausserdem wurde er als beste Innovation Finalist beim «Strategiepreis 2012». Denn der auf der erfolgsfokussierten Priorisierung basierende «Erfolgskompass» setzt den Hebel dort an, wo der grösste Nutzen mit geringstem Aufwand erzielbar ist: im Moment der Entscheidung.

Die Qualität der vielen kleinen und grossen Entscheidungen ist es, die darüber bestimmt, ob das Unternehmen scheitert, halbwegs erfolgreich ist oder zum Marktführer wird und es auch bleibt. «



Porträt



Gregor Stausberg
Unternehmensberater

Gregor Stausberg unterstützt seit 1995 zahlreiche Firmen als Unternehmensberater. Seine Schwerpunkte sind Strategie- und Organisationsberatung. Bereits Ende der 1980er setzte er die damals noch weitgehend unbekannt QM-Methoden wegen ihres betriebswirtschaftlichen Nutzens in der Unternehmensführung um. In seine Problemlösungen fliessen Erkenntnisse aus Führungs- und Strategielehre, Bionik und Kybernetik ein. 2007 erhielt er ehrenhalber den Qualitätspreis NRW (Nordrhein-Westfalen, Deutschland) und beim Strategiepreis 2012 (www.strategie.net) wurde er Finalist in der Kategorie beste Innovation. Seit 2002 veröffentlichte er zahlreiche Fachbeiträge für ein Nachschlagewerk des Forum-Verlag (www.forum-verlag.com).



Kontakt

gs1@convek.com
www.convek.com