

KMU-TAG-STUDIE 2018

«KMU UND ENTSCHEIDUNGEN»

Tobias Wolf, Urs Fueglistaller, Julian Müller

EINLEITUNG

Tobias Wolf, Urs Fueglistaller, Julian Müller¹

Die KMU-Tag-Studie 2018 zeigt, dass Entscheidungen heute immer schneller und ohne vollständige Informationen getroffen werden müssen. Der Aspekt der Intuition und die Rolle von Mitarbeitenden haben an Bedeutung gewonnen. Schweizer KMU sind zufrieden oder sogar sehr zufrieden mit der Entscheidungskultur in ihren Unternehmen. Zu viele Entscheider und Halbherzigkeit sind die grossen Hemmer für Entscheidungen.

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Freunde des KMU-Tags

Erinnern Sie sich an jenen Moment, als Sie sich für die Liebe Ihres Lebens entschieden haben? Zugegeben, es gab da einige, die Ihnen gefielen. Gleichfalls wurden Sie von (hoffentlich) vielen begehrt, die für Sie jedoch eher weniger in Frage kamen. Und manche wussten von Ihrer Zuneigung nichts, weil Sie sich nicht trauten, es ihr oder ihm zu sagen. Doch schliesslich entschieden Sie sich für die «Eine», resp. für den «Einen», Ihre wahre Liebe samt... samt den möglicherweise wiederkehrenden Zweifelattacken, ob Sie die richtige Wahl getroffen hatten. Wir können Sie beruhigen: Dies ist meist gegenseitig, und so verhält es sich immer. Im Grossen (Ehe) wie auch im Kleinen (Firmengründung). Denn das «Entscheiden», «sich entscheiden», «sich zu einer Entscheidung durchringen» ist alltäglich und trotzdem unglaublich aussergewöhnlich. Wir kennen sie beide: den Normalzustand des Entscheidens und der absolute Ausnahmezustand der finalen, dramatischen oder erlösenden Entscheidung.

Zum Alltäglichen: Jede und jeder von uns fällt täglich hunderte, gar tausende und vor allem kleinere sowie grössere Entscheidungen. Die meisten davon sind unbewusst und ohne besondere Auswirkungen. Welches Shampoo für die Morgendusche, Espresso oder Café corretto, schwarze Hosen oder Bluejeans für den Abendanlass, Blumen oder einen Champagner für meinen Liebsten zum Geburtstag, Kundenbesuch oder e-mail-Beantwortung, mit dem Auto oder mit dem Zug, Kino oder Bar, Vegi oder Fleisch, Socken oder barfuss, Eltern einladen oder Freunde, emotional und sofort reagieren oder besonnen eine Nacht «darüber» schlafen?

Zum Aussergewöhnlichen: Im Unternehmens- und insbesondere im KMU-Kontext kommen den Entscheidungen eine mitunter ungleich grössere Bedeutung zu: In welche Geschäftsfelder wollen wir investieren, müssen wir gar welche abbauen? Welche Personen sollen wir anstellen, welche passen nicht mehr zu uns? Wie gestalten wir die Unternehmensnachfolge? Wie sieht meine persönliche Zukunft im Unternehmen aus? Möchten wir, dass unsere Kinder das Unternehmen übernehmen? Resp. darf ich auf meine Kinder hoffen?

Unsere Entscheidungen sollen möglichst richtig, wirkungsvoll, motivierend, effektiv und effizient sein. Doch wie werden solche Entscheidungen von uns und von unternehmerischen Persönlichkeiten getroffen, wenn entweder zu wenig Zeit für Entscheidungen vorhanden ist, zu wenige oder gar zu viele Informationen vorliegen und die Zukunft fundamental unsicher ist?

¹ Tobias Wolf ist Gastgeber des Schweizer KMU-Tags und Projektleiter am KMU-HSG, zudem ist er Mitbegründer der Online-Doctor AG. Urs Fueglistaller hat den KMU-Lehrstuhl an der Universität St. Gallen inne und ist Direktor am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG). Julian Müller ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Assistent am KMU-HSG. Wir danken Thomas Züger, CEO und Partner, Christoph Brunner, Partner und Thomas Kade, ehem. CEO / Partner von der OBT AG. Die OBT AG unterstützt seit 2003 den Schweizer KMU-Tag als Hauptsponsorin. Ein kameradschaftliches «Danke vilmol» unseren beiden Mitstreitern Roger Tinner und Walter Weber für das Vertrauen und die Gewährung der wissenschaftlichen Freiheit.

Genau mit diesen und weiteren Fragen beschäftigt sich die vorliegende KMU-Tag-Studie. Wir wollten wissen, was unternehmerische Persönlichkeiten in KMU (an)treibt, wenn sie Entscheidungen treffen, von welchen grundsätzlichen Verhaltensannahmen auszugehen sind und auch welche Rolle Mitarbeitende in KMU bei der Entscheidungsfindung spielen?

Unsere fundamentale Überzeugung ist: «Entscheiden» ist ein Element der Entscheidungskompetenz. Die beiden anderen und genau so bedeutenden Elemente sind «reflexives Wahrnehmen» und «Kommunizieren». Nur wer sich selbst und seinen Kontext so intensiv wie möglich wahrnimmt, nur wer über mögliche Zukunftsperspektiven und anstehendes Auswählen von Varianten gegen innen und ausen verständlich und nachvollziehbar kommunizieren kann, der verfügt über die Voraussetzungen für kompetentes Entscheiden. Führungskompetenz definiert sich als die Zuversicht um die richtige Aufbau- und die richtige Abwicklung der drei genannten Elemente in der passenden Kombination; je nach Zeitpunkt, Situation, Kontext und Menschen.

Wir wünschen Ihnen Inspirationen und viel Freude bei der Lektüre – Schweizer KMU-Tag-Studie 2018 – die Autoren



Tobias Wolf, M.A. HSG
Projektleiter und wissenschaftlicher Mitarbeiter



Urs Fueglistaller
Prof. Dr., Direktor KMU-HSG



Julian Müller, M.A. HSG
Wissenschaftlicher Assistent

GESAMTSICHT

Unsere Grundannahmen:

Nachfolgend sind einige Thesen aufgeführt. Sie haben sich in vielen Gesprächen mit unternehmerischen Persönlichkeiten herauskristallisiert und wurden im Rahmen der diesjährigen KMU-Tag-Studie untersucht.

Geschwindigkeit von Entscheidungen

Die Dynamik in Branchen und auf Märkten nimmt kontinuierlich zu – dies führt dazu, dass Entscheidungen immer schneller gefällt werden müssen.

Es gibt zahlreiche Entscheidungen (sowohl privat als auch im Unternehmen), vor denen man sich drückt («Böckligumpis» über den inneren Schweinehund).

Rational vs. Bauch

Unternehmerische Persönlichkeiten in KMU treffen die meisten Alltags-Entscheidungen eher intuitiv und schnell. Bei wichtigen und strategischen Entscheidungen nehmen sich Führungskräfte Zeit und versuchen einen möglichst rationalen Entscheid zu treffen.

Rolle von Mitarbeitenden

Die Rolle von Mitarbeitenden im Allgemeinen und insbesondere bei Entscheidungen wird immer wichtiger. Hierarchien werden flacher und Mitarbeitende bekommen je länger je mehr Entscheidungskompetenzen. Teilweise fehlt bei Mitarbeitenden die konsequente Übernahme von Verantwortung.

Die Rolle von Stress

Es gibt viele Beeinflussungsfaktoren, welche sich auf das Entscheidungsverhalten auswirken. Je höher das wahrgenommene Stressniveau, desto eher werden Entscheidungen intuitiv und schneller gefällt.

Digitalisierung

Digitale Technik verändert die Entscheidungsfindung in KMU. Insbesondere «machine learning & artificial intelligence» werden einen fundamentalen Einfluss auf Entscheidungsverhalten haben (diese These wird in der KMU-Tag-Studie 2018 nicht untersucht).

Begrifflichkeiten

Unternehmerinnen, Unternehmer, Führungskräfte & unternehmerische Persönlichkeiten entscheiden. Immer. Tagtäglich werden sie in KMU mit Entscheidungssituationen konfrontiert – sowohl positive wie auch negative Entscheide. Seien dies operative Entscheide wie beispielsweise Entscheidungen über Prozesse oder das persönliche Zeitmanagement oder auch strategische Entscheide, wie Investitionsentscheide oder Entscheide über strategische Partnerschaften. Entscheidungen prägen Mensch und Organisation und geben diesen eine Richtung vor. Das Entscheidungsverhalten kann daher als eine zentrale Kernkompetenz der o.g. Personen bezeichnet werden. Dabei bestimmt das Entscheidungsverhalten von Führungspersonen und die Qualität von Entscheidungen über den Erfolg und Misserfolg von KMU. Gute Entscheidungen bilden das Fundament des eigenen und organisationalen Fortschritts. Schlechte Entscheidungen hingegen, können im schlimmsten Fall das Ende eines Unternehmens bedeuten. Gerade in KMU, bei welchen viele Entscheidungen von wenigen Individuen abhängen, erscheint uns die **«Entscheidungskompetenz»** – die Kompetenz, Entscheidungen treffen zu können – als sehr zentral. Doch was bedeutet denn genau Entscheiden und was beinhaltet der Begriff im KMU-Kontext.

Diese Frage haben wir in unserer KMU-Tag-Studie 2018 gestellt. Wir wollten wissen, welche Begrifflichkeiten KMU-Führungskräfte mit dem Thema **«Entscheiden»** in Verbindung bringen.

Wie die Abbildung zeigt, beinhaltet der Begriff Entscheiden eine Vielzahl von unterschiedlichen Facetten. Ganz zentral wird mit Entscheidungen der Aspekt **Verantwortung** in Verbindung gebracht. Dieser wurde in der Umfrage über 140 Mal erwähnt.

«Wer entscheidet, übernimmt Verantwortung im Sinne einer bewussten Haltung».

Wenn jemand Ihnen sagt: «Ich stehe zu meiner Entscheidung, auch wenn sie von vielen kritisiert wird», dann wissen Sie genau, dass Ihr Vis-à-Vis Verantwortung übernommen hat, überzeugt von dem eingeschlagenen Weg ist, Argumente für die nicht gewählten Optionen parat hat und sich der Kritik bewusst stellt.

Auch zukunftsgerichtete Aspekte wie **Vorwärtskommen**, **Richtungsbestimmung**, **Zukunftsgestaltung** und **Zielerreichung** zeigen laut unserer Umfrage eine hohe Relevanz. Diese Begriffe verdeutlichen, 1) dass sie eng mit der Verantwortung verbunden sind und 2) dass Entscheidungen immer eine Auswirkung auf die Zukunft und dementsprechend eine Konsequenz für die Betroffenen und das Unternehmen beinhalten.

Wenn wir uns Theoriebücher zur Hand nehmen, dann verbindet man dort mit dem Begriff «Entscheiden» ein mehr oder weniger überlegtes, konfliktbewusstes, abwägendes und zielorientiertes Handeln (Kahle, 1993). Der Begriff wird dann angewendet, wenn ein Wahlproblem von besonderer Bedeutung vorliegt, von dessen Ausgang vieles abhängt (Laus, 2007). Dabei wird zu gegebener Zeit aus verschiedenen **Alternativen** eine ausgewählt. Je nach Überlegung bzw. Abwägung der Vor- und Nachteile erscheint eine dieser Alternativen vorteilhafter; sie wird gegenüber den anderen präferiert. Ebenfalls aus vielen empirischen Untersuchungen kennen wir die **Persönlichkeitsmerkmale**, die einen «Entscheider» gegenüber einem «Drückeberger» unterscheiden. Es sind dies: Mut, Hilfsbereitschaft, Kompetenz in der Sache und im Umgang mit Personen, Ehrlichkeit und Humor (siehe hierzu weiter unten: Entscheidungstypen).

Abbildung 1

Bedeutung des Begriffs Entscheiden: Entscheiden bedeutet für mich

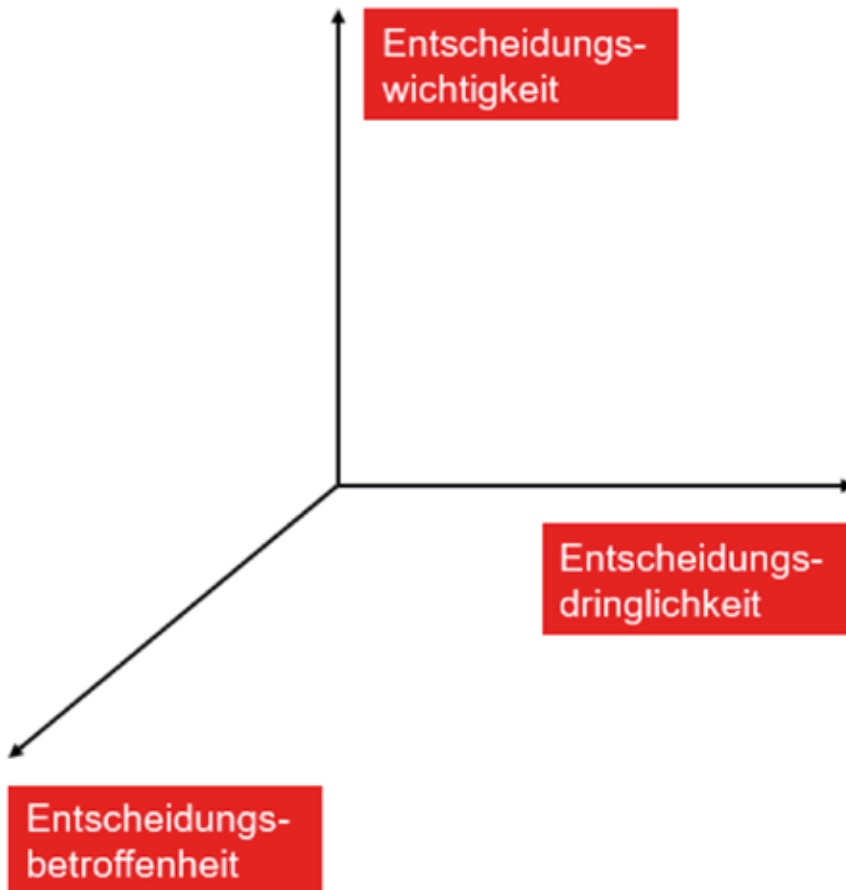


Kurz und bündig:

- **Entscheiden** bedeutet, sich zwischen zwei oder mehr Alternativen zu wählen.
- **Alternativen** bedeutet, die Wahlmöglichkeit zwischen zwei oder mehreren einander ausschliessenden Optionen zu haben.
- Eine **Variante** ist etwas, was sich von etwas Vergleichbarem unterscheidet.
- Entscheiden bedeutet: **Verantwortung** übernehmen und die **Zukunft** gestalten.

Abbildung 2

Wahrnehmung im Entscheidungsraum.

**Arten von Entscheidungen**

Entscheid ist ungleich Entscheid. So gibt es in unserem Führungsalltag **Entscheidungsthemen** oder **Entscheidungssituationen**, welche uns leicht(er) fallen, solche die dringend(er) sind oder auch jene, welche wichtiger sind als andere. Der Begriff «Entscheidung» wird im Alltag jedoch für eine Vielzahl höchst unterschiedlicher Situationen benutzt. Das nachfolgende Reflexionsmodell soll dabei helfen, verschiedene Entscheidungsthemen- und Entscheidungssituationen in einem «Entscheidungsraum» zu verorten.

Wie wir bereits weiter oben gesehen haben, geht es bei einer Entscheidung immer um die Wahl einer Alternative aus einer mehr oder weniger fest umrissenen Menge von Handlungsmöglichkeiten innerhalb einer bestimmten Zeit. Je nach **Art der Entscheidung**, kann der Wahlvorgang dabei sehr bewusst oder auch unbewusst erfolgen. Wie bewusst oder intuitiv eine solche Entscheidung stattfindet und sich der Entscheider mit den möglichen Alternativen auseinandersetzt, hängt insbesondere mit der **individuell wahrgenommenen Wichtigkeit** und **Dringlichkeit** einer Entscheidungssituation oder eines Entscheidungsthemas durch den Betroffenen zusammen.

Neben diesen beiden Achsen, welche uns erlauben, Entscheidungen zu priorisieren, besteht noch eine dritte, ebenso wichtige Achse. Aus der Zweidimensionalität wird mit der dritten Achse der Entscheidungsraum bestimmt. Umgangssprachlich nennen wir sie liebevoll die «Schweinehundachse». Diese zeigt, wie stark wir uns vom Entscheidungsthema oder der Entscheidungssituation **persönlich betroffen fühlen**. Wir nennen die Achse (etwas salonfähiger) auch «**Entscheidungsbetroffenheit**».

Wären wir bloss rein rational denkende und handelnde Menschen, dann wären wir darum bemüht, alle verfügbaren Informationen in der zur Verfügung stehenden Zeit zu verarbeiten. Auf Basis ihrer Schlussfolgerung würden wir anschliessend die

bestmögliche Entscheidung treffen... die Realität sieht jedoch anders aus! Denn sowohl bei der Informationssuche als auch bei der analytischen Verarbeitung der Informationen wird unser Entscheidungsverhalten durch *kognitive und emotionale* als auch *affektive Faktoren* beeinflusst. Der «Schweinehundfaktor» bzw. die **individuelle Entscheidungsbetroffenheit** soll somit aussagen, wie leicht es jemandem fällt, einen Entscheid zu treffen, wie stark man sich von der potenziellen Auswirkung des Entscheides betroffen fühlt, wie man sich mit dem Entscheiden furchtbar schwertut und wie affektiv (spontan, aus dem Affekt heraus) manchmal entschieden wird. Ein Unternehmer erzählte uns letztlich, dass er innerhalb zweier Tage den Entschluss gefällt hatte, eine Firma in Rumänien zu kaufen (Kaufpreis ist ca. 50% seines Umsatzes in der Schweiz). Und dass er sich nun schon seit 4 Monaten drückt, endlich seine sog. «Chef-Sekretärin» zu entlassen – schlaflose Nächte inbegriffen.

Wichtigkeit der Entscheidung

Die Wichtigkeit einer Entscheidung liegt im Besonderen im Ausmass der **Auswirkung / Konsequenz** des Entscheides für das Unternehmen, dessen Anspruchsgruppen und einem selbst. Entscheide ohne nachhaltige Auswirkung auf den Erfolg des Unternehmens ist beispielsweise der Entscheid darüber, welche neuen Teetassen bestellt werden.

Wichtige Entscheidungen, kennzeichnen sich über deren nachhaltigen und hohen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens und dessen Anspruchsgruppen. In den meisten Fällen sind dies **strategische Entscheidungen**, welche eine besondere Aufmerksamkeit der Führungskraft benötigen. Denn wichtige Entscheidungen werden bewusst, auf Basis gründlicher Überlegungen und mutig getroffen. Zu solchen Entscheidungen zählen beispielsweise die Veränderung der Organisationsstruktur (z.B. durch eine Fusion), die Aufnahme eines neuen Geschäftsfeldes oder auch die Einstellung / Entlassung von wichtigen Mitarbeitenden. Je höher also die nachhaltige Auswirkung eines Entscheides auf

das Unternehmen und dessen Anspruchsgruppen ist, desto wichtiger kann der Entscheid qualifiziert werden.

Dringlichkeit der Entscheidung

Neben der Wichtigkeit eines Entscheides, spielt auch der Faktor Zeit eine zentrale Rolle in Bezug auf unser Entscheidungsverhalten. Dringende Entscheide müssen schnell, teilweise auch ohne vollständige Informationen und unter Unsicherheit getroffen werden. In solchen Entscheidungssituationen bleibt oft keine Zeit, mit dem Team Rücksprache zu halten und das Team beim Entscheidungsfindungsprozess zu involvieren. In den seltensten Fällen sind die dringenden Entscheide jedoch von strategischer Relevanz. Meist sind dies operative Themen, welche aufgrund ihrer Wichtigkeit jedoch vom Chef oder der Chefin getroffen werden müssen. Ein Beispiel hierfür sind Kundenrabatte kurz vor Vertragsunterzeichnung für einen grossen Auftrag eines potenziellen (strategischen) Kunden.

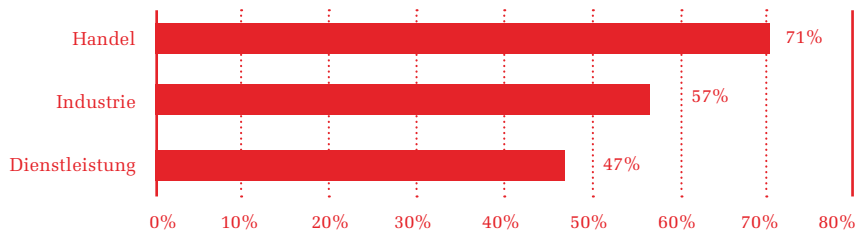
Weniger dringende Entscheide, welche jedoch von grosser Wichtigkeit sind, können als strategische Entscheide qualifiziert werden. Es sind oft jene Entscheide, welche eine sehr grosse Auswirkung auf das Unternehmen haben und welche wir nicht zwischen Tür und Angel entscheiden «sollten». Gleichzeitig besteht bei dieser Art von Entscheidung oft die Gefahr, den Entscheid hinauszuzögern. Es sind oft auch jene Entscheide, welche uns nicht leichtfallen. Das positive ist, dass wir aufgrund der geringen Dringlichkeit die Möglichkeit haben, Mitarbeitende und Betroffene in den Entscheidungsprozess mit einzubeziehen.

Unsere KMU-Tag-Umfrage zeigt jedoch auch, dass heutzutage auch tiefgreifende strategische Entscheide im KMU-Kontext immer schneller gefällt werden müssen. Der Faktor Zeit bzw. Geschwindigkeit nimmt also stark an Bedeutung zu, indem der Entscheidungsfindungsprozess sich kontinuierlich verkürzt. So sind knapp 80% der KMU-Führungskräfte der Meinung, dass strategische Entscheide

Abbildung 3

Strategische Entscheide mit Grad der Zustimmung.

Strategische Entscheidungen können nicht so schnell getroffen werden, wie es die geschäftliche Entwicklung erfordert.



heute schneller gefällt werden müssen als noch vor 5 Jahren. Darüber hinaus geht die grosse Mehrheit der KMU-Führungskräfte davon aus, dass strategische Entscheidungen heutzutage nicht so schnell getroffen werden können, wie es die geschäftliche Entwicklung erfordert.

Gründe hierfür liegen laut den Befragten einerseits in den sich immer schneller veränderten Rahmenbedingungen, einer höheren Vernetzung und Digitalisierung und auch sich veränderten Kundenbedürfnissen. Alle diese aufgeführten Gründe beeinflussen das Entscheidungsverhalten unserer KMU-Führungskräfte.

Betroffenheit mit der Entscheidung

Stellen Sie sich vor, Sie befinden sich in einer Entscheidungssituation, in welcher Sie sich nicht wohl fühlen und es Ihnen schwerfällt, sich zu entscheiden. Nun helfen Ihnen die oben aufgeführten Entscheidungsfaktoren «Wichtigkeit und Dringlichkeit» reichlich wenig, denn die reine Verortung des zu fällenden Entscheides, löst wohl kaum ihr Entscheidungsproblem.

«Sollen wir uns von diesem strategischen Geschäftsfeld trennen? Was hat dieser Entscheid für eine Auswirkung auf unsere Mitarbeitenden?» oder «Wie gestalten wir die Nachfolgeregelung: Familieninterne Lösung, Verkauf an die Mitarbeitenden oder sogar an Dritte?»

Es sind oft die «Drückeberger-Themen» – also Entscheide, welche uns nachts wachhalten und von denen wir uns insgeheim erhoffen, dass die Entscheide sich von selbst ergeben. Auch wenn wir wissen, dass gewisse Entscheide vielleicht sehr wichtig (oder sogar dringend) sind, neigen wir bei schwierigen Entscheiden mit einer hohen individuellen Betroffenheit dazu, diese hinauszuzögern. Auch unsere KMU-Tag Studie konnte aufzeigen, dass knapp 50% aller Befragten zugeben, dass diese bei häufi-

gen Entscheidungssituationen dazu tendieren, Entscheidungen hinauszuzögern. Insbesondere soziale Persönlichkeitstypen neigen besonders stark dazu, Entscheidungen hinauszuzögern. Dieses Aus-sitzen folgt oft nach dem gleichen Muster: Es beginnt mit dem Leugnen des Problems und der Selbstwahrnehmung als Opfer. Man sitzt es aus und verbaut sich damit Handlungsoptionen. Je länger die Untätigkeit dauert, desto schwieriger wird es, die Entscheidung zu treffen. Je höher also die persönliche Betroffenheit mit dem potenziellen Ent-scheid, desto schwieriger fällt uns dieser. Dies zeigt auch unsere Umfrage, bei welcher wir nach jenen beruflich schwierigen Entscheidungssituationen gefragt haben.

Da die Betroffenheit stark mit der persönlichen Hal-tung, Werten, der Sozialisierung und dem Habitus des Entscheiders zusammenhängt, kann die Wahr-nehmung bezogen auf die Ent-scheidungssituation von Person zu Person stark variieren. So gibt es Persönlichkeitstypen, welchen es leichter fällt, bei-spielsweise Personalentscheide zu treffen als an-deren. Fragen Sie sich also immer selbst, welche Entscheidungen Ihnen liegen und welche eben we-niger und sorgen Sie bei Letzteren dafür, dass Sie sich vor diesen dennoch nicht drücken!

Abbildung 4

Schwierigste berufliche Entscheidung der vergangenen drei Jahre.



Abbildung 5

Entscheidungsmatrix (in Anlehnung an Eisenhower-Matrix).²

| | |
|---|---|
| <p>Entscheidungsart 1: Wichtige / Nicht Dringende Entscheide</p> <ul style="list-style-type: none"> – Strategische Entscheidungen – Mitarbeitende in den Entscheidungsprozess möglichst einbinden und Akzeptanz schaffen – Entscheidungen sind nur so gut, wie diese ein Gegenüber aufnimmt – Überzeugungskraft des Entscheids | <p>Entscheidungsart 2: Wichtige / Dringende Entscheide</p> <ul style="list-style-type: none"> – Strategische Entscheide – Z.T. «Unentscheidbares» – Selber (schnell) entscheiden – Schnell entscheiden heisst nicht, übereilt zu entscheiden – Überzeugungskraft des Entscheids – Berechenbarkeit des Entscheiders |
| <p>Entscheidungsart 3: Unwichtige / Nicht Dringende Entscheide</p> <ul style="list-style-type: none"> – Operative Entscheidungen – Mitarbeitende befähigen, selber zu entscheiden: Entscheiden (lassen) | <p>Entscheidungsart 4: Unwichtige / Dringende Entscheide</p> <ul style="list-style-type: none"> – Operative Entscheidungen – Mitarbeitende befähigen, selber zu entscheiden: Entscheiden (lassen) |

² Vgl. hierzu Ambrose, S. (1983–1984)

ZU DEN ERGEBNISSEN

Entscheidungstypen und das Entscheidungsverhalten

Manche unternehmerische Persönlichkeiten entscheiden innert Sekunden, andere hingegen zögern und schieben Entscheidungen hinaus. Wie eine Führungskraft entscheidet, ob schnell oder langsam, bedacht oder aus dem Bauch heraus, hängt neben der **Art von Entscheidungen** insbesondere auch mit der **Persönlichkeit und deren Haltung** zusammen. Je nach Persönlichkeitstyp, je nach Funktion und je nachdem, ob der Entscheidungsträger Inhaber des Unternehmens ist oder eben nicht, findet ein anderes Entscheidungsverhalten statt.

Umso wichtiger erscheint uns die reflexive Wahrnehmung des eigenen Entscheidungsverhaltens. Denn nur wer sich selbst und seinen Kontext so intensiv wie möglich wahrnimmt, der verfügt über die Voraussetzungen für kompetentes Entscheiden. Daher haben wir unsere KMU-Führungskräfte anhand unterschiedlicher Themen nach ihrem Entscheidungsverhalten befragt und spannende Ergebnisse erhalten.

Entscheidungsgeschwindigkeit

KMU-Führungskräfte entscheiden laut unserer Umfrage gerne schnell. 76% aller Befragten geben an: je schneller ich mich entscheiden kann, desto besser. Dabei entscheiden Führungskräfte unter 40 Jahren und jene über 60 Jahren lieber schneller als Führungskräfte zwischen 40 und 60 Jahren. Gleichzeitig bevorzugen Männer schnellere Entscheide im Vergleich zu Frauen. Wir konnten zudem herausfinden, dass die Persönlichkeit der Führungskraft einen Einfluss auf die Entscheidungsgeschwindigkeit hat. So zeigt unsere Umfrage, dass sich der experimentelle Persönlichkeitstyp gerne schneller entscheidet als der rationale und der planerische Persönlichkeitstyp.

Ob schnell oder langsam entschieden wird, bedeutet nicht, dass ein Entscheid dadurch eher richtig oder falsch bzw. besser oder schlechter ist. Denn schnell entscheiden bedeutet nicht, übereilt zu entscheiden. Sich in hohem Tempo entscheiden zu können

nen bzw. zu müssen (und dann auch noch richtig) ist sehr herausfordernd. Um schnell entscheiden zu können, benötigt es Erfahrung, Marktkenntnis und auch eine gewisse Portion Bauchgefühl und Zuversicht. Je länger wir Zeit haben, Entscheide abzuwägen und zu analysieren, desto rationaler können wir uns für das eine oder eben für das andere entscheiden.

Entscheidungsrationalität: Entscheiden KMUler aus dem Kopf oder dem Bauch?

«Mehr Bauchumfang bedeutet nicht mehr Entscheidungsspielraum». (Frick, 2016)

Entscheidungen werden aufgrund eines intuitiven oder rationalen Vorgehens oder einer Kombination davon getroffen. Insbesondere im KMU-Kontext scheint uns die Frage nach Kopf- versus Bauchentscheidungen sehr zentral. Weshalb eher intuitiv oder eher rational entschieden wird, liegt sowohl am Kontext, der Art der Entscheidung als auch am individuellen Persönlichkeits- bzw. Entscheidungstyp.

Bauchgefühl bedeutet Intuition. Auch wenn es oft nicht als begründbar erscheint, basiert die Intuition auf den Erfahrungen und den persönlichen Werten einer Führungskraft. Intuition hat weniger mit der Realität als mit der persönlichen und **individuellen Wahrnehmung** zu tun. Intuitive Entscheidungen erfolgen weitgehend automatisch, sind oft unbewusst, spontan, sehr schnell und wenig aufwendig im Vergleich zu analytischen Entscheidungen.

Rationale Entscheidungen entstehen im Gegensatz durch logisches Denken aufgrund von Zahlen und Fakten. Rationale Entscheidungen haben ihre Wurzeln im hier und jetzt, Emotionen und Vergangenes haben dabei wenig Platz. Traditionell hat die Unternehmensführung ein Schwergewicht auf rationale Entscheidungsfindung und analytische Verhaltensweisen gelegt (Rausch, 2011). Ein rationaler Entscheid bedeutet aber nicht, dass dieser dann erfolgreich(er) oder besser ist. Da der Fokus bei rationalen Entscheidungen eher auf dem Prozess an

sich liegt, kann das Streben nach Rationalität durch einen Entscheidungsprozess förderlich dazu beitragen, dass Entscheidungen für das Umfeld als nachvollziehbarer und «vernünftiger» wahrgenommen werden.

Die Intuition hat in den letzten Jahrzehnten stark an Bedeutung gewonnen. So gehen knapp 75% unserer Befragten davon aus, dass intuitive Entscheidungen im Berufsalltag heute notwendiger sind als noch vor fünf Jahren. Intuition wird besonders in einer unsicheren, komplexen Welt als wesentlicher Schlüssel für gute Entscheidungen gesehen (Gigerenzer, 2007). Die Meinungen darüber, ob Intuition beim Treffen von Entscheidungen gut oder schlecht ist, sind sowohl in der wissenschaftlichen Forschung als auch in der unternehmerischen Praxis gespalten. Ob KMU'ler im Alltag eher rational oder intuitiv entscheiden, haben wir anhand von verschiedenen Fragen untersucht.

Die Ergebnisse zeigen, dass Führungspersonen des oberen Managements (CEO, CFO) (zumindest in der Selbstwahrnehmung) leicht rationaler entscheiden als Mitarbeitende des mittleren und unteren Managements (Abteilungsleiter, Fachkräfte).

Wir haben zusätzlich nach spezifischen Entscheidungssituationen differenziert und befragt, in welchen von diesen Situationen Führungskräfte eher intuitiv und in welchen diese eher rational entscheiden.

Die Ergebnisse zeigen, dass KMU-Führungskräfte in ihrer Wahrnehmung bei den genannten Entscheidungssituationen mehrheitlich rational entscheiden. Insbesondere bei der Entlassung von Mitarbeitenden (73%) und bei Investitionsentscheidungen (65%) wird rational oder sogar sehr rational entschieden. Hingegen scheint bei der Einstellung neuer Mitarbeitenden der Anteil an Intuition und Bauchgefühl wichtiger zu sein. So entscheiden 25% der KMU-Führungskräfte intuitiv oder sogar sehr intuitiv und bei 55% aller Führungskräfte besteht ein Mix aus Intuition und Rationalität. Branchenunterschiede konnten wir insbesondere bei Investi-

Abbildung 5

Entscheidungsrationalität.

Bei den meisten Entscheidungen ist es sinnvoll, sich ganz auf sein Gefühl und die eigene Intuition zu verlassen (1 = trifft überhaupt NICHT zu; 5 = trifft voll und ganz zu).

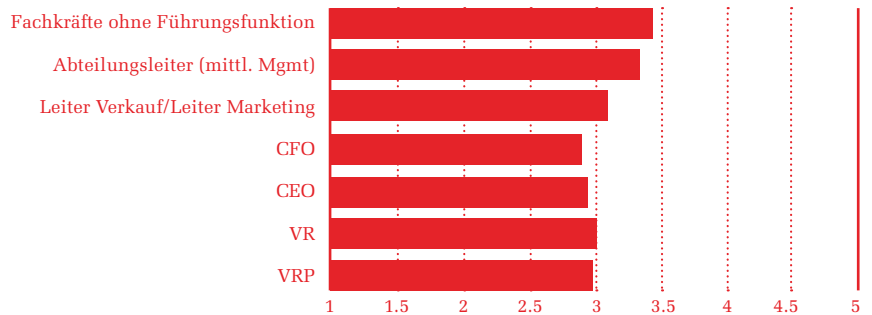


Abbildung 6

Entscheidungsrationalität nach Entscheidungssituationen.

Wie entscheiden Sie in folgenden Situationen?

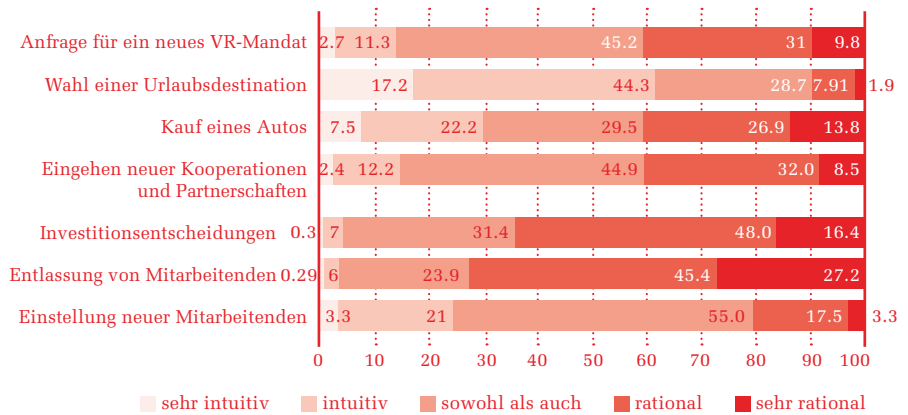


Abbildung 7

Informationsgrundlage für Entscheidungen.

Im Unternehmen müssen heute Entscheidungen auch ohne vollständige Informationen getroffen werden.

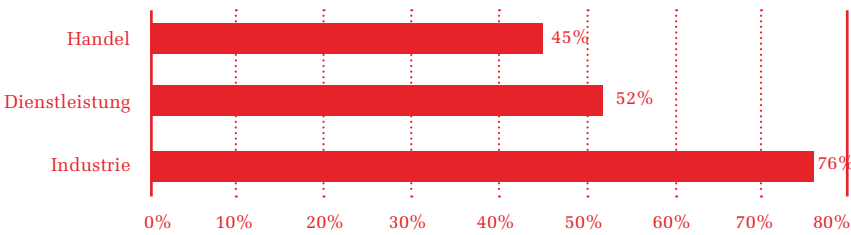
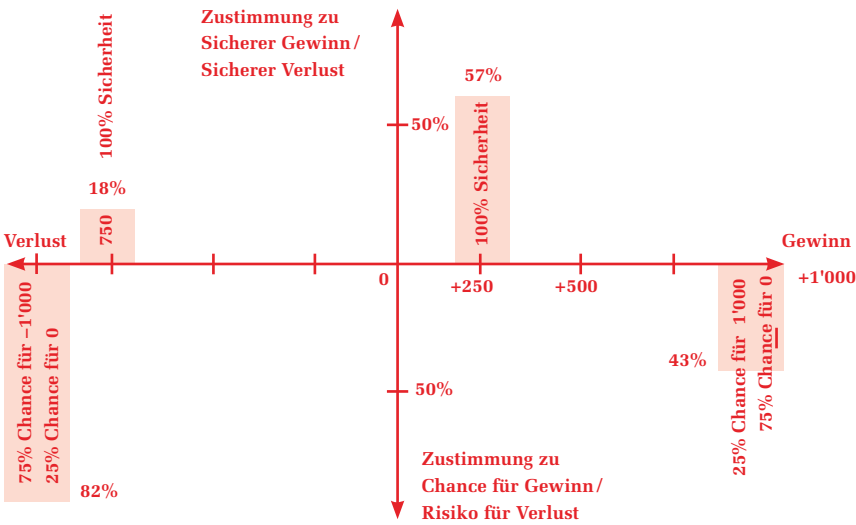


Abbildung 8

Entscheidungsirrationalität.



Kurz und bündig:

- Unternehmerische Persönlichkeiten entscheiden gerne schnell
- Der Aspekt Intuition hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, auch wenn KMU-Führungskräfte noch immer mehrheitlich rational entscheiden
- Entscheidungen sind mit Risiken verbunden, denn sie beziehen sich immer auf die Zukunft – und die Zukunft ist ungewiss
- Wir entscheiden fundamental unterschiedlich bei der Präferenzwahl im Zusammenhang mit der Höhe von Gewinnchancen/-sicherheit oder Verlustrisiken/-sicherheit.

tionsentscheidungen feststellen. So entscheiden Vertreter des Industriesektors bei Investitionsentscheidungen deutlich rationaler als jene aus dem Handels oder Dienstleister. Auch bei der Einstellung neuer Mitarbeitenden entscheiden Vertreter der Industrie deutlich rationaler als Vertreter des Dienstleistungssektors.

Entscheidungen unter Unsicherheit und Umgang mit Risiko

Bereits im letzten Kapitel haben wir festgestellt, dass Entscheide heutzutage immer schneller getroffen werden (müssen) und dass die Märkte immer komplexer werden. Diese Umstände führen dazu, dass die Mehrheit unserer Befragten der Meinung sind, dass Entscheidungen heute auch ohne vollständige Informationen getroffen werden müssen.

Entscheidungen im Kontext unvollständiger Informationen, d.h. unter Unsicherheit fallen zu müssen, bedeutet immer auch Mut und einen bewussten Umgang mit Risiko.

Irrationalität von Entscheidungen

Eine interessante Theorie, welche sich mit Aspekten der Irrationalität von Entscheidungen beschäftigt, ist die Prospect Theory. Diese zeigt auf, dass Menschen **Gewinne** und **Verluste** auch bei einem identischen Betrag (5 Fr. Gewinn – 5 Fr. Verlust) unterschiedlich bewerten. Die Angst vor Verlusten wird dabei stärker gewichtet als die Freude über einen Gewinn.

Wird ein Entscheidungsproblem als Gewinnoption formuliert, wird die Option ohne Risiko der riskanten Option vorgezogen und das trotz gleicher oder sogar höherer Gewinnmöglichkeit. Diesen Aspekt konnten wir auch in unserer Befragung nachweisen. So haben 57% unserer Befragten einen sicheren Gewinn einer riskanten Option vorgezogen.

Hingegen bei einer Verlustformulierung wird die riskante Option einer risikofreien Option mit gleichem Erwartungswert vorgezogen. Hier war das Resultat in unserer Umfrage sogar noch deutlicher. So haben 82% der Befragten die riskante der risikofreien Option vorgezogen.

Entscheidungen in KMU und die Rolle von Mitarbeitenden

KMU sind generell dafür bekannt, dass ihre Entscheidungswege kurz sind. Wenn nun aber die Entscheidungswege in KMU kurz sind und nur wenige Entscheider beteiligt, könnte man folgern, dass dann erstens auch die Entscheidungen besonders einfach und schnell sind und – zweitens – die Anforderungen an den Entscheidungsprozess tief sind. Es benötigt ja weniger Absprachen und Koordination. Ganz so einfach ist das jedoch nicht: Gerade in KMU können Entscheidungen besonders gravierende Auswirkungen haben. Wenige Entscheidungsträger bedeutet, dass die Anforderungen an ihre Entscheidungskompetenz besonders hoch sind. Wer in KMU entscheidet, muss seine Entscheidungen auf alle möglichen Auswirkungen hin prüfen, er hat nicht die in Grossunternehmen anzutreffenden Spezialisten aus den Abteilungen zur Verfügung, die das für ihren jeweiligen Kompetenzbereich übernehmen. Umso wichtiger erscheint uns eine starke, gemeinsame Entscheidungskultur in einem KMU. Auch die Rolle der Mitarbeitenden bei Entscheidungen wird zunehmend wichtiger. Diese beiden Aspekte wollen wir in diesem Kapitel genauer beleuchten.

Entscheidungskultur

Menschen machen Entscheidungen und Entscheidungen machen Menschen. Die ausschlaggebenden Treiber für die Entscheidungskultur sind die Individuen, deren Haltung, Bereitschaft und Handlung (Fueglistaller et al., 2018). Denn Entscheidungskulturen entstehen und verändern sich durch menschliche Handlung.

Die Entscheidungskultur hat mit der bewussten Auseinandersetzung mit dem Entscheidungsverhalten, Umgang mit Fehlentscheidungen und Umgang mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten zu tun. Denn jede Entscheidung enthält Konfliktpotenzial, weil sie stets andere Lösungswege unter Umständen andere Meinungen verwirft. Entscheiden heisst also immer auch Verzicht. Ein Nicht-Entscheiden ist dabei oft folgenschwerer als ein partielles Fehlentscheiden, denn mit dem Nicht-Entscheiden geht ein kompletter Verzicht auf ein aktives Gestalten der Zukunft einher.

Abbildung 9

Zufriedenheit mit der Entscheidungskultur in KMU, nach Unternehmensgrösse in %.

Wie zufrieden sind Sie mit der Entscheidungskultur in Ihrem Unternehmen?

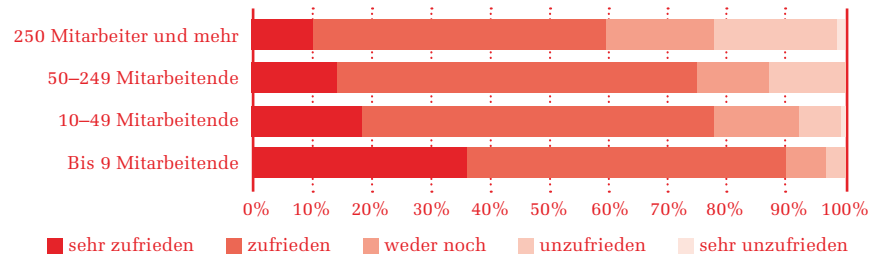
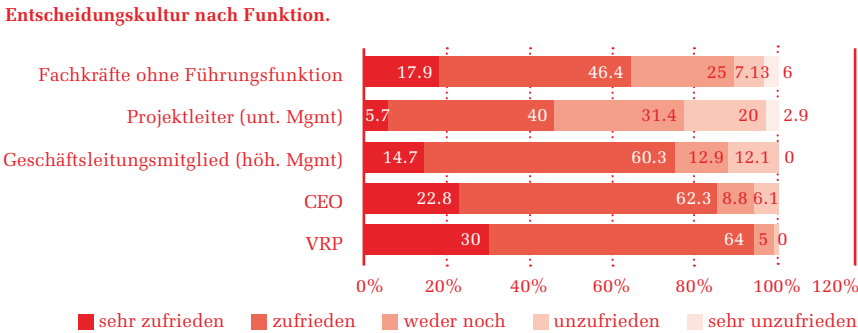


Abbildung 10

Entscheidungskultur nach Funktion.

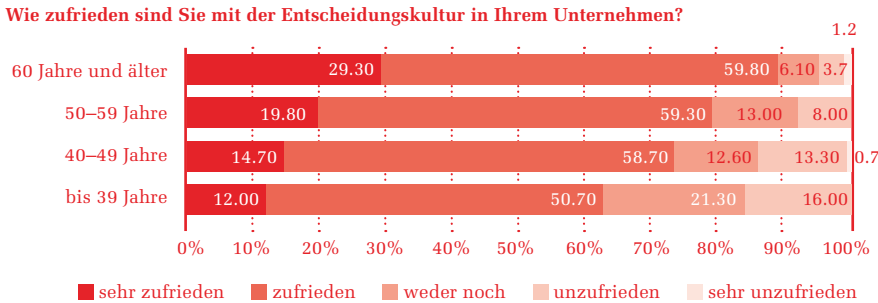


Über 75% aller Befragten sind zufrieden oder sogar sehr zufrieden mit der Entscheidungskultur in ihrem Unternehmen. Spannend ist, dass sich deutliche Unterschiede je nach Grösse des Unternehmens abzeichnen. Je kleiner das Unternehmen ist, desto zufriedener sind KMU-Führungskräfte mit der Entscheidungskultur in ihrem Unternehmen.

Zusätzlich konnten wir herausfinden, dass Befragte, die in einem Familienunternehmen arbeiten, deutlich zufriedener sind mit der Entscheidungskultur als jene, die in keinem Familienunternehmen arbeiten. Auch bei den unterschiedlichen Funktionen konnten wir Unterschiede feststellen.

Abbildung 11

Zufriedenheit mit der Entscheidungskultur in KMU, nach Alter in %.



Unsere Umfrage hat unter anderem gezeigt, dass Männer signifikant zufriedener sind mit der Entscheidungskultur im Unternehmen als Frauen.

Eine gute Entscheidungskultur führt zu einem guten Miteinander zwischen Mitarbeitenden, Führungskräften und allen weiteren Beteiligten. Das Gefühl, zur Gemeinschaft derer zu gehören, die das Richtige tun, erfüllt alle mit tiefgreifender Zufriedenheit.

Umgang mit Fehlentscheidungen

Überall, wo Menschen entscheiden, können und dürfen auch Fehler passieren. Dessen sind sich auch unsere Studienteilnehmer bewusst. Daher fällt es voraussichtlich auch nur 38% aller Befragten schwer, zu Fehlentscheidungen zu stehen.

Die Rolle von Mitarbeitenden

Die Beziehung zwischen einer Führungsperson und einem Mitarbeitenden scheint auf den ersten Eindruck sehr einfach. Der Chef entscheidet, der Mitarbeitende setzt um. In der heutigen Zeit, in welcher die Hierarchien immer flacher werden und wir uns zunehmend in Netzwerk-Organisationen bewegen, kommt dem Mitarbeitenden eine wichtigere Stellung zu. Wie wir weiter oben gesehen haben, müssen Entscheidungen heutzutage öfter und schneller gefällt werden. Dies bedeutet, dass auch Mitarbeitende ständig mit Entscheidungen konfrontiert werden. Jedoch ist noch in vielen KMU der Chef (oder

die Chefin] derjenige, welcher entscheidet – vor allem bei wichtigen Angelegenheiten. Denn: «Entscheiden ist doch Chefsache». Daher möchte «er» auch, dass die wichtigsten Offerten des Verkäufers nochmals über «seinen Tisch» laufen. «Quasi als letzte Kontrolle». Viele Chefs erwähnen stolz, dass in ihrem KMU die Mitarbeitenden bereits mit verschiedenen Lösungsvorschlägen (meistens drei) kommen – dies würde die Chef-Entscheidung erleichtern. Und die Mitarbeitenden denken dadurch auch noch mit. Wir sind jedoch überzeugt, mit der heutigen Komplexität und Schnellebigkeit kann nicht ein Mensch für alle Unternehmensbereiche alleine verantwortlich sein. Bevormundung tötet Initiative - engagierte Mitarbeiter brauchen vor allem vier Elemente: Informationen, Freiraum, Verantwortung und Vertrauen.

Es nützt also nichts, sich nur mit der nüchternen Analyse von Fakten zufrieden zu geben. Es ist wichtig, die Mitarbeitenden bei Entscheidungsfindungsprozessen zu involvieren und die Betroffenen zu Beteiligten zu machen.

Vor diesem Hintergrund hat uns interessiert, wie unsere KMU-Führungskräfte die Rolle der Mitarbeitenden bei Entscheidungen einschätzen. Dabei konnten wir herausfinden, dass über 70% der Befragten der Ansicht sind, dass Mitarbeitende in ihren KMU heute deutlich mehr entscheiden als noch vor 5 Jahren. Insbesondere in Industrieunternehmen wird dies überdurchschnittlich hoch beurteilt im Vergleich zu Dienstleistungs- und Handelsunternehmen. Gleichzeitig sind auch 65% der Befragten der Ansicht, dass Mitarbeitende heute mehr Verantwortung in Entscheidungen übernehmen als noch vor 5 Jahren.

Mitentscheidungsrecht von Mitarbeitenden

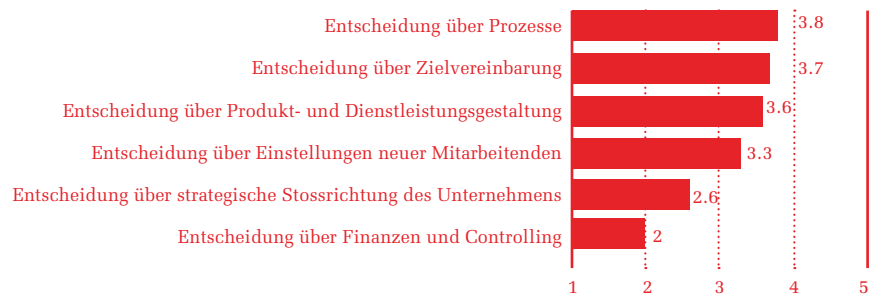
Neben der Rolle von Mitarbeitenden im Entscheidungsprozess, wollten wir in unserer Umfrage auch wissen, in welchen Themen Mitarbeitende Mitbestimmungs- bzw. Mitentscheidungsmöglichkeiten haben. Unter Mitbestimmung verstehen wir alle Möglichkeiten und Rechte von Mitarbeitenden, auf

Abbildung 12

Mitentscheidungsrecht von Mitarbeitenden.

In welchem Ausmass haben die Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen die Möglichkeit, in den folgenden Bereichen mitzuentcheiden?

(1 = überhaupt kein Mitentscheidungsrecht; 5 = völliges Mitentscheidungsrecht)



Kurz und bündig:

- Über 75% aller Befragten sind zufrieden oder sogar sehr zufrieden mit der Entscheidungskultur in ihrem KMU
- Je kleiner das Unternehmen ist, desto zufriedener sind die Befragten mit der Entscheidungskultur in ihrem Unternehmen
- Die höchsten Mitentscheidungsrechte haben Mitarbeitende bei Entscheidungen über Prozesse und bei Entscheidungen über Zielvereinbarungen
- Die niedrigsten Mitentscheidungsrechte haben Mitarbeitende bei Entscheidungen über Finanzen und Controlling und strategische Stossrichtungen
- Bei Familienunternehmen haben Mitarbeitende weniger Mitentscheidungsrechte
- Je kleiner ein Unternehmen, desto mehr Mitentscheidungsrechte haben Mitarbeitende

Entscheidungsprozesse im Unternehmen Einfluss zu nehmen. Bei der Art der Mitbestimmung, kann je nach Intensität unterschieden werden. Dies reicht von einer Mitwirkung (Information, Beratung, Anhörung) bis hin zur Mitentscheidung (Zustimmung, Initiativrecht). Bei der Mitwirkung bleibt die Entscheidungsgewalt beim Chef bzw. bei der Chefin, bei einem Mitentscheid haben die Mitarbeitenden ein echtes Mitentscheidungsrecht, bis hin zu einem Vetorecht.

In der diesjährigen KMU-Tag-Studie wollten wir von unseren KMU-Führungskräften wissen, in welchem Ausmass die Mitarbeitenden in KMU die Möglichkeit haben, in verschiedenen Bereichen mitzuentcheiden (Zustimmung und Initiativrecht). Dabei ergibt sich das folgende Bild.

Die Grafik zeigt, dass Mitarbeitende insbesondere über Prozesse oder über Zielvereinbarungen ein hohes Mass an Mitentscheidungsmöglichkeiten haben, allerdings mit signifikanten Branchenunterschieden. So gewähren Industrieunternehmen ihren Mitarbeitenden weitaus höhere Mitentscheidungsrechte über Prozesse als Dienstleister und der Handel. Auch beim Entscheid über Zielvereinbarung (74%) und der Produkt- oder Dienstleistungsgestaltung (72%) wird den Mitarbeitenden ein hohes Mass an Mitentscheidungsrechten gewährt. Wenig überraschend, wird den Mitarbeitenden bei den Entscheidungen zu Strategischen Stossrichtungen (52%) oder auch bei Entscheidungen über Finanzen und Controlling (40%) des Unternehmens ein deutlich geringeres Ausmass an Mitentscheidungsrechten gewährt.

Besondere Unterschiede lassen sich insbesondere bei der Grösse des Unternehmens erkennen. Je grösser das Unternehmen ist, desto geringer ist das

Ausmass an Mitentscheidungsrechten. Auch lassen sich Unterschiede bei Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen erkennen. So haben Mitarbeitende in Familienunternehmen ein tieferes Ausmass an Mitentscheidungsrechten.

Die Entscheidungsfindung ist einerseits darauf ausgerichtet, über Mitentscheidung und Mitwirkung im Team Sinnfindung (statt Sinngebung) zu ermöglichen. Andererseits zielt eine gute Entscheidungsfindung auch darauf ab, zu effizienten Entscheidungen zu kommen, die nicht zu viel Arbeitszeit und Ressourcen des gesamten Teams absorbieren. Beide Entscheidungsmodi – hier: partizipativ, dort: direktiv – können unterschiedliche Nebeneffekte haben. Partizipative Entscheide können motivieren, Energie freisetzen und Gemeinschaft stiften (oder sie können mühsam, langwierig und Kräfte raubend sein). Direktive Entscheide können Zeit sparen helfen, auf kompetenter Grundlage gefällt und effektiv sein (oder sie können Menschen vor den Kopf stossen und demotivieren).

Eine wirksame Führungskraft entscheidet oder sorgt dafür, dass entschieden wird. Im einen Fall nimmt die unternehmerische Persönlichkeit eine Chef/in-Rolle ein und entscheidet selbst und übernimmt dafür Verantwortung. Im anderen Fall nimmt sie eine Moderationsrolle wahr und unterstützt das Team als Prozesshelferin darin, einen breit abgestützten und konsensorientierten Entscheid zu fällen (Brägger & Posse, 2007).

Welche der beiden Rollen sie schlussendlich einnehmen, hängt von ihrer situationsgerechten Einschätzung und Wahrnehmung ab, nämlich davon, wann Mitbestimmung sinnvoll ist (z.B. bei grösserer Betroffenheit und geringem Zeitdruck) oder wann schnelle und aufwandsparende Entscheide gefragt sind.

DER ENTSCHEIDUNGSPROZESS

«Jede Entscheidung ist nur so gut wie der Prozess, der ihr vorausgeht».

Für kluge Entscheidungen gibt es keine Rezepte, aber je mehr Entscheide eine unternehmerische Persönlichkeit bereits getroffen hat, desto höher ist die Erfahrung und das Orientierungswissen darüber, wann ein strukturierter Entscheidungs(findungs)prozess Sinn macht und wann weniger. Denn je nach Art der Entscheidung, spielt der Prozess der Entscheidungsfindung eine bedeutende Rolle. Ein Entscheid ist kein punktuelles Ereignis, sondern ein Prozess, in dem Informationssuche und -auswertung, Alternativengenerierung, -beschreibung und -beurteilung und Zielsetzung stattfinden (Kahle, 1993). Es gibt in der Literatur zahlreiche Phasenmodelle für Entscheidungsprozesse. Manche ausführlicher, andere reduzierter. Das gemeinsame Ziel aller dieser Phasenmodelle ist das gleiche, nämlich Komplexität zu reduzieren sowie Entscheidungsfragen zu erfassen und bewertbar zu machen, um im Anschluss durch vordefinierte Regeln zu einer Entscheidung zu kommen.

Wir haben uns in der vorliegenden Studie für ein eigenes Modell entschieden, bestehend aus vier Phasen. Die **Vorgeschichte**, die **Entscheidungsfindung** dem **Entscheid** und der **Umsetzungsphase**. Jede dieser Phasen beinhaltet sowohl eine individuelle- als auch eine organisationale Ebene.

Vorgeschichte

«Es ist nicht schwer, Entscheidungen zu treffen, wenn Du einmal Deine Werte kennst.»

Roy E. Disney

Ein wesentliches Element des Entscheidungsprozesses ist die **Vorgeschichte**. Jede Entscheidung wird immer in einem gewissen Kontext (Wirkungskontext) von Personen (unternehmerischen Persönlichkeiten) oder Gruppen getroffen. Dabei beinhaltet jede Entscheidung eine individuelle als auch eine organisationale Vorgeschichte. Jede getroffene Entscheidung führt wiederum zu einer neuen (Vor)Geschichte. Wie wir bereits gesehen haben, basieren

Abbildung 13

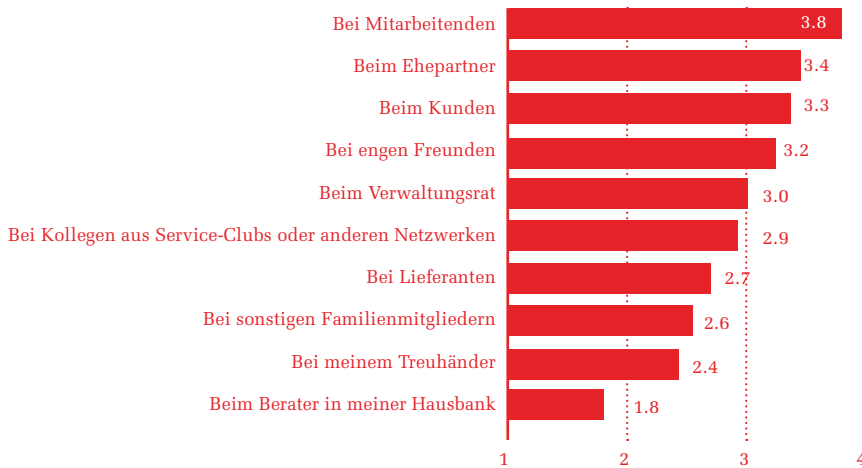
Mitentscheidungsrecht von Mitarbeitenden.

| Vorgeschichte | Entscheidungsfindung | Entscheid | Umsetzung |
|---|---|---|--|
| Identität, Haltung, Werte | Bereitschaft | Handlung | Wirkung |
| Entscheidungs-Kultur | Entscheidungs-Design | Entscheidungs-Kompetenz | Entscheidungs-Verantwortung |
| <ul style="list-style-type: none"> - (Reflexiv) Wahrnehmen - Erfahrungen teilen | <ul style="list-style-type: none"> - Ziele definieren - Rollen klären - Informationen sammeln, bewerten und gewichten - Optionen generieren | <ul style="list-style-type: none"> - Mut beweisen - Entscheiden - Prozess-Verantwortung übernehmen | <ul style="list-style-type: none"> - Umsetzen und Kommunizieren - Akzeptanz schaffen - Flexibilität bewahren - Ergebnis-Verantwortung übernehmen |

Abbildung 14

Meinungen und Ratschläge bei Entscheidungen.

Wie häufig holen Sie sich bei wichtigen Entscheidungen Meinungen und Ratschläge bei Folgenden Personen(gruppen) ein? (1 = sehr selten : 5 = sehr häufig)



viele Entscheidungen auf Intuition und überspringen damit die Phase der Entscheidungsfindung. Daran ist grundsätzlich auch nichts auszusetzen, denn Intuition ist die Folge von Kenntnis und Erfahrung. Je mehr Entscheidungen getroffen werden, desto grösser wird die Erfahrung. Somit hängt die Erfahrung also weniger mit dem Alter, als mit den bereits getroffenen Entscheidungen zusammen. Die Phase der Vorgeschichte ist stark geprägt von den persönlichen Werten, der persönlichen Haltung und den gemachten Erfahrungen des Entscheidungsträgers. Auch die Entscheidungskultur des Unternehmens spielt eine grosse Rolle. Daher geht es in dieser Phase insbesondere um die individuelle und reflexive Wahrnehmung sowie die Auseinandersetzung mit dem Entscheidungskontext und dem Entscheidungssachverhalte. Diese werden mit den bereits gemachten Erfahrungen und der Entscheidungskultur des Unternehmens abgeglichen.

Entscheidungsfindungsprozess

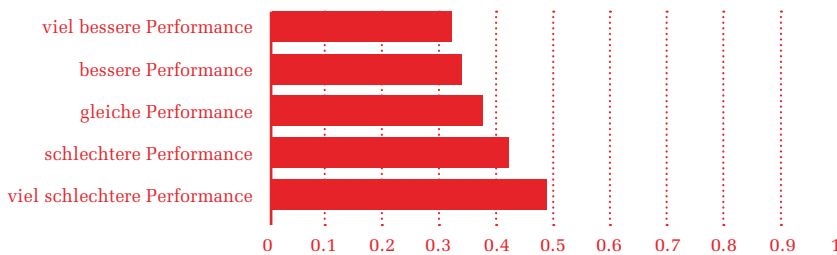
«Jeder Entscheidungsprozess braucht ein Ziel, sonst läuft er ins Leere».

Hausschildt, 1977

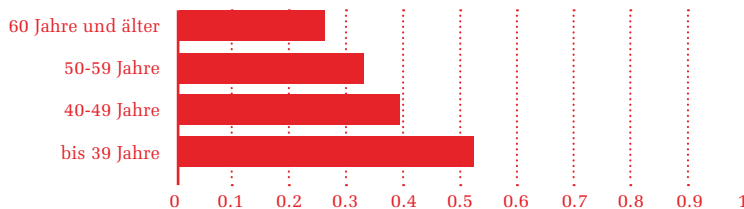
In dieser Phase geht es um die Klärung der Ziele, sowie der eigenen Rolle im Entscheidungsfindungsprozess. In dieser Phase gilt es, die richtigen und wichtigen (objektiven) Informationen zu sammeln (bzw. gemeinsam zu erarbeiten) um in einem nachvollziehbaren Prozess daraus Entscheidungsoptionen und Alternativen abzuleiten. Wir sprechen hier auch vom Entscheidungs-Design bzw. dem Setting von Instrumenten und Methoden, die in einem Unternehmen zur Entscheidungsfindung bei Einzelpersonen, Gruppen und ganzen Teams eingesetzt werden. Wie diese Informationen gesammelt, bewertet und gewichtet werden, hängt vom Entscheidungssachverhalt bzw. von der Art der Entscheidung ab. Auch stellt sich insbesondere die Frage, inwiefern weitere Personengruppen wie bspw. Mitarbeitende, Kunden oder der Verwaltungsrat im Entscheidungsfindungsprozess angehören (Meinungen einholen) oder einbezogen werden oder ob diese sogar Mitbestimmungsrechte erhalten (sollen).

Abbildung 16**Arbeitsbelastung und Stress.**

Wahrgenommenes Stresslevel nach Unternehmensperformance.
(0= Minimales Stresslevel, 1 = Maximales Stresslevel)

**Abbildung 17****Arbeitsbelastung und Stress**

Wahrgenommenes Stresslevel nach Alter.
(0= Minimales Stresslevel, 1 = Maximales Stresslevel)



2012). Der Grund dafür liegt in der Schwierigkeit, unter Unsicherheit und Zeitdruck alle Möglichkeiten bis ins Detail abwägen zu können. Andere Forschungsarbeiten konnten bereits nachweisen, dass bei höher wahrgenommenem Stress, der Entscheidungsprozess schneller abgeschlossen wird, ohne alle möglichen Alternativen systematisch zu prüfen (Janis & Mann, 1977). Auch in unserer Umfrage konnten wir feststellen, dass Befragte mit einem grösseren, individuell wahrgenommenen Stresslevel eher intuitive statt rationale Entscheidungen treffen. Auch neigen die Befragten mit einem höheren wahrgenommenem Stresslevel dazu, Entscheidungen schneller zu treffen. Spannend ist auch, dass je höher das individuelle Stresslevel wahrgenommen wird, desto geringer die Unternehmensperformance ausfällt.

Zudem konnten wir auch Unterschiede zwischen Grossunternehmen (>250 Mitarbeitende) und KMU (<250 Mitarbeitende) erkennen. Befragte aus Grossunternehmen weisen laut unserer Umfrage ein höheres, individuell wahrgenommenes Stresslevel aus als Befragte aus KMU. Auch Befragte aus Familienunternehmen weisen laut unserer Umfrage ein tieferes Stresslevel aus als Befragte, welche nicht in einem Familienunternehmen arbeiten.

Auch aus individueller Perspektive lassen sich spannende Unterschiede erkennen. So weisen Männer ein höheres Stresslevel aus als Frauen. Auch in den unterschiedlichen Altersgruppen lassen sich Unterschiede im wahrgenommenen Stresslevel erkennen. Je älter die Befragten sind, desto geringer fällt das individuell wahrgenommene Stresslevel aus.

Auch je nach Funktion der Befragten sind Unterschiede ersichtlich. Die Umfrage zeigt, dass auf der Stufe der operativen Führung bei Abteilungs- und Projektleiter das höchste Stresslevel wahrgenommen wird. Geringer fällt dies bereits bei der strategischen Führung durch den CEO und den Verwal-

tungsratspräsidenten aus. Am geringsten wird das Stresslevel durch Fachkräfte ohne Führungsfunktion wahrgenommen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass ein gut aufgesetzter Entscheidungsfindungsprozess bzw. Analyseprozess die Möglichkeit bietet, Optionen und Alternativen, deren Konsequenzen und mögliche Unsicherheiten zu erfassen, gemeinsam zu diskutieren und zu bewerten. Gleichzeitig müssen aber auch mögliche Beeinflussungsfaktoren wie bspw. Emotionen, Zeit und Stress im Auge behaltet werden. Ein gut aufgesetzter Entscheidungsfindungsprozess erleichtert es, unter den verfügbaren Alternativen die optimale Auswahl zu treffen, gemessen an den im Team gemeinsam definierten Zielen und Wertvorstellungen.

Der Entscheid und «Entscheidungshemmer»

Entweder, oder: Kluges Abwägen und der Versuch, sämtliche Aspekte einer Entscheidung zu betrachten, sind wichtige Voraussetzungen, irgendwann jedoch muss das Ganze in einem Entschluss münden. Haben Sie sich für das eine oder das andere entschieden, dann gilt es mit der entsprechenden Entschiedenheit zu handeln und den Entscheid auch allen Beteiligten zu kommunizieren.

«Darüber müssen wir noch mal schlafen» – oder «das kann man jetzt so nicht über den Zaun brechen». Wir alle kennen diese Sätze, die eigentlich nichts anderes sagen als «Ich will mich NICHT entscheiden». Gleichzeitig gibt es auch viele organisationale Faktoren, welche Entscheidungen in KMU hemmen. Die bedeutende Frage nach der Hemmung von Entscheidungen haben wir in unserer Befragung ebenfalls gestellt. Dabei kamen spannende Resultate heraus: «Zu viele Personen involviert» und «halbherziges Entscheiden» sind die grossen Hemmer.

Abbildung 18

Arbeitsbelastung und Stress

**Wahrgenommenes Stresslevel nach Funktion.
(0= Minimales Stresslevel, 1 = Maximales Stresslevel)**

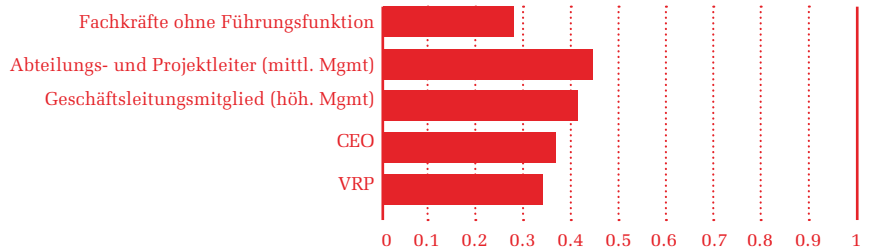
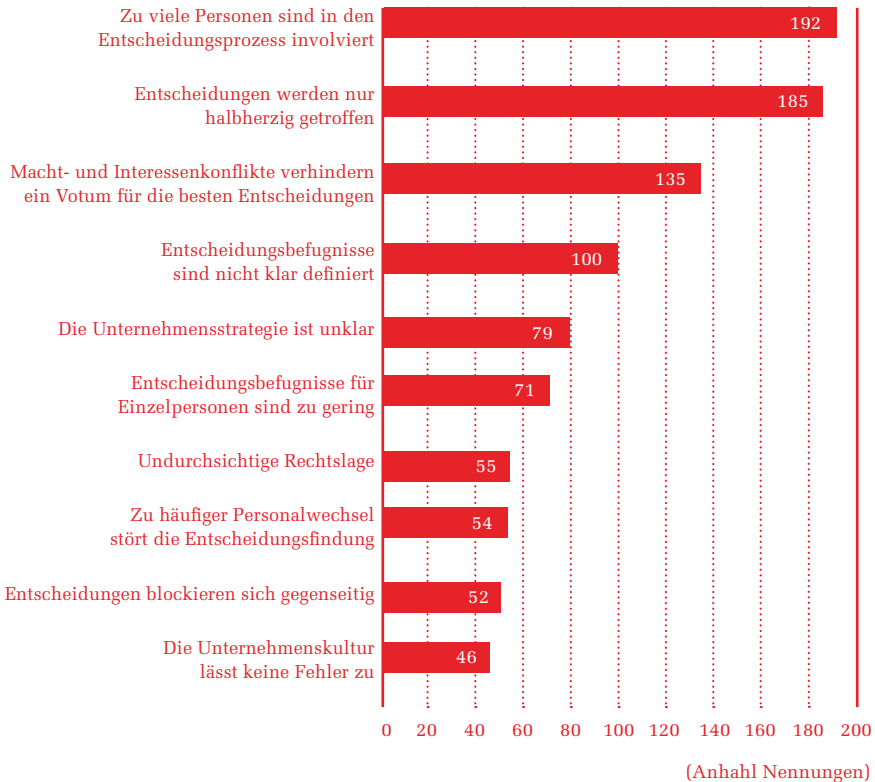


Abbildung 19

**Was behindert Ihrer Meinung nach die Entscheidungsfindung in Ihrem Unternehmen?
(Mehrfachnennungen möglich)**



Kurz und bündig:

- Entscheiden ist kein punktuell Ereignis, sondern ein Prozess, in dem Informationssuche und -auswertung, Alternativengenerierung, -beschreibung und -beurteilung und Zielsetzung stattfinden können.
- Zu wenig oder falsche Informationen: Fehlende oder falsche Informationen wirken sich negativ auf Entscheidungen aus. Nehmen Sie sich lieber Zeit und beschaffen Sie sich genügend Informationen, um zu entscheiden.
- Zu viel Information: „Sie sehen vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr?“ Zu viele Informationen können dazu führen, dass die Übersicht verloren geht. Oft ist weniger mehr. Setzen Sie daher Prioritäten.
- Zu viele Entscheider und Halbherzigkeit sind die grossen Hemmer für Entscheidungen.

Umsetzung

«Entscheiden kann man lernen, indem man es einfach tut».

Ein getroffener Entscheid bedeutet noch längst nicht, dass dieser auch (erfolgreich) umgesetzt wird. Wie oft haben Sie sich schon dazu entschieden, (mindestens) einmal die Woche Sport zu machen und nach einigen Wochen in der Umsetzungsphase gemerkt, dass Sie ihren Entscheid doch nicht konsequent umgesetzt haben. Wenn getroffene Entscheidungen nicht, oder nur halbherzig umgesetzt werden, dann werden diese keine Wirkung entfachen. Denn vorausgesetzt, Sie sind nach wie vor von ihrem Entscheid überzeugt, müssen sie dafür sorgen, dass dieser umgesetzt wird.

84% unserer Befragten unternehmerischen Persönlichkeiten sind der Meinung, dass diese einmal getroffene Entscheidungen in der Regel auch unmittelbar und konsequent umgesetzt werden. Zudem geben 78% der Befragten an, dass einmal getroffene Entscheidungen nicht ständig wieder in Frage gestellt werden. Bezüglich dieser Frage gibt es jedoch signifikante Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Denn Frauen stellen getroffene Entscheidungen deutlich häufiger in Frage als Männer.

Neben der konsequenten Umsetzung einer Entscheidung ist ebenso die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit einer Entscheidung äusserst wichtig. Sofern sich in der Umsetzungsphase einer Entscheidung herausstellt, dass diese falsch war, benötigt es die Flexibilität, die Entscheidung anzupassen. Jedoch geben 45% der Befragten an, dass es ihnen schwerfällt, eine einmal getroffene Entscheidung zu widerrufen, auch wenn dies erforderlich wäre.

Eines ist klar, gute Entscheidungen sind die Voraussetzung für den persönlichen und unternehmerischen Erfolg. Sie sind der erste Schritt auf dem Weg, damit Unternehmen die externen wie internen Herausforderungen bewältigen (Graf, 2017). Der reine Entscheid sagt jedoch noch nichts über die Qualität der Entscheidung aus. Die Herausforderung besteht darin, dass immer erst im Anschluss an eine Entscheidung beurteilt werden kann, teilweise sogar erst mittel- oder langfristig, ob diese nun gut oder schlecht war (Korunka, Kirchler & Ulferts, 2009).

Die grosse Neuerung der Fussball-WM 2018 war der Videobeweis. Er ermöglicht es dem Schiedsrichter, seine Entscheide mithilfe von vielen Mitbeobachtern (mit «Knopf im Ohr») abzusichern, oder sogar nachträglich via Videoschau zu revidieren. Viele Entscheider in KMU würden sich wünschen, wenn sie permanent jenen «Knopf im Ohr» hätten, der ihnen sagt, ob ihre Entscheidungen richtig sind, oder ob sie aus einem anderen Blickwinkel anders hätten gefällt werden müssen. Was gäben wir dafür, wenn wir – in Analogie zum Videobeweis – die Vergangenheit aus anderen Blickwinkeln und in Zeitlupe zurückholen könnten, um dann nochmals zu entscheiden? Das sind zwar nur Gedankenspiele, ihr Reiz daran zeigt uns aber, dass Entscheiden kein triviales Thema ist.

ANGABEN ZUR STICHPROBE

Personen- und Funktionsangaben

| Merkmal | Mittelwert | Standardabweichung | N |
|----------------------------|------------|--------------------|-----|
| Alter | 50 | 10.619 | 483 |
| Dienstjahre im Unternehmen | 12 | 10.894 | 481 |

| Merkmal | Ausprägung | N | % |
|--|--|----------|----------|
| Geschlecht | männlich | 396 | 82 |
| | weiblich | 87 | 18 |
| Funktion im Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich) | | N | % |
| | VRP | 100 | 20.7 |
| | VR | 82 | 17 |
| | CEO | 230 | 47.6 |
| | CFO | 52 | 10.8 |
| | Leiter Verkauf / Marketing | 58 | 12 |
| | Geschäftsleitungsmitglied (höheres Management) | 116 | 24 |
| | Abteilungsleiter (mittleres Management) | 49 | 10.1 |
| | Projektleiter (unteres Management) | 35 | 7.2 |
| | Fachkräfte ohne Führungsfunktion | 29 | 6 |

| Unternehmensanteil | Eigentümer oder Miteigentümer | N | % |
|--------------------|------------------------------------|-----|------|
| | Kein Eigentümer oder Miteigentümer | 230 | 50.8 |

| Persönlichkeitstyp | Experimenteller Typ | N | % |
|--------------------|---------------------|-----|------|
| | Sozialer Typ | 92 | 19 |
| | Planerischer Typ | 130 | 26.9 |
| | Rationaler Typ | 175 | 36.3 |

Unternehmensangaben

| Merkmal | | Median* | N |
|---------------------------|---------------------------|----------------|----------|
| Alter Unternehmen | | 44 Jahre | 447 |
| Anzahl Mitarbeitende | | 40 | 440 |
| <hr/> | | | |
| Merkmal | Ausprägung | N | % |
| Branche | Dienstleistung | 279 | 60.7 |
| | Industrie, andere | 181 | 39.3 |
| <hr/> | | | |
| Unternehmensbesitz | Familienunternehmen | 251 | 54.6 |
| | Nicht-Familienunternehmen | 209 | 45.4 |

* Aufgrund der teilweise stark unterschiedlichen Angaben werden die Medianwerte ausgewiesen.

Weitere Angaben zum Unternehmen und seinem Umfeld

| Weitere Angaben | Mittelwert** | Standardabweichung | N |
|----------------------------------|---------------------|---------------------------|----------|
| Umsatzwachstum | 3.5 | 0.832 | 426 |
| Wachstum Profitabilität (Gewinn) | 3.4 | 0.858 | 426 |
| Wachstum Anzahl Mitarbeitende | 3.15 | 0.855 | 426 |
| Marktanteilsgewinnung | 3.39 | 0.808 | 426 |

** Die Angaben erfolgten auf einer Skala von 1 («viel schlechter») bis 5 («viel besser»).

LITERATURANGABEN

Ambrose, S. E. (1983). *Eisenhower*. 2 vol. New York: Simon.

Becker, G. (1993). *Ökonomische Erklärung menschlichen Verhaltens*. Tübingen: Mohr.

Brägger, G. & Posse, N. (2007). Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen. Bern: h.e.p.

Davis, J. H., Schoorman, D. F., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.

Fueglistaller, U., Halter, F., Fust, A. (2018). *KMU-Führungskompetenz – Ein Rahmenkonzept für das Führen und Reflektieren im unternehmerischen Alltag*. St.Gallen: KMU Verlag HSG.

Gigerenzer, G. (2007). *Bauchentscheidungen*. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: Bertelsmann Verlag.

Rausch, A. (2011). *Reconstruction of decision-making behavior in shareholder and stake-holder theory: implications for management accounting systems*. *Review of Managerial Science*, 5(2), 137-169. doi: 10.1007/s11846-010-0053-2

Handwritten notes on a page with horizontal dotted lines.

