

WISSENSLETTER BLOGBEITRAG



Wie Meetings zu Entscheidungen führen

Hartnäckig halten Manager daran fest, dass Entscheidungen rational zu treffen seien. Doch die Realität sieht anders aus. Meistens dienen Besprechungen zur Entscheidungsfindung. Und dort treffen Probleme und Lösungen zufällig aufeinander, aus denen sich dann Entscheidungen ergeben. Das Modell, das dies beschreibt, heißt: Garbage Can.

Wie werden in Unternehmen eigentlich Entscheidungen getroffen? Diese Frage beschäftigte schon vor über 30 Jahren die Organisationswissenschaftler Michael D. Cohen, James G. March und Johan P. Olsen. Sie gingen der Frage aus verhaltenstheoretischer Sicht nach und kamen zu dem Schluss, dass Organisationen und ihre Entscheidungen Mülleimern gleichen. Sie entwickelten das sogenannte Garbage Can-Modell.

Wenn in Unternehmen Entscheidungen anstehen, werden meistens Besprechungen oder neudeutsch Meetings einberufen. Ein kleiner oder großer Kreis von Personen trifft sich und diskutiert, was getan oder eben entschieden werden soll. Cohen, March und Olsen stellten fest, dass in solchen Situationen drei besondere Probleme vorliegen:

> Das Wissen ist beschränkt, das bedeutet, es fehlt immer an relevanten Informationen und niemand weiß genau, welche Entscheidung sich in Zukunft als die richtige herausstellen wird.

> Die Techniken und Methoden sind unvollkommen. Es gibt keine technische Hilfe und keinen Algorithmus, der einem die beste Entscheidung eindeutig vorgibt. Niemand kann alle Ursache-Wirkungs-Beziehungen kennen.

> Die Ziele sind inkonsistent. Es werden immer wieder andere Ziele und Interessen von den beteiligten Personen ins Spiel gebracht. Prioritäten können und werden sich ändern. Wenn es zu einer Fragestellung mehrere Besprechungen gibt, wechseln sogar die Teilnehmer.

Das Problem des einen ist die Lösung des anderen – zufällig

Die Wissenschaftler konnten keinen Zusammenhang zwischen den verschiedenen Elementen des Entscheidungsprozesses in Organisationen feststellen. Das Ganze glich einem Papierkorb, in dem alles irgendwie herumliegt, aber doch nicht ganz regellos. Entscheidungen und Besprechungen, bei denen darüber diskutiert werden, können nach den Erfahrungen von Cohen, March und Olsen folgendermaßen beschrieben werden:

> Ständig gibt es zu allem Möglichen Besprechungstermine in den Unternehmen. Und jede Besprechung ist eine Gelegenheit, etwas zu entscheiden, von denen es also sehr viele gibt.

> Zu diesen vielen Besprechungen (Entscheidungsgelegenheiten) kommen ganz unterschiedliche Teilnehmer. Mal geht man hin, dann ist man verhindert; mal geht man zu dem einen Meeting, mal zum anderen.

> Einige Teilnehmer bringen zur jeweiligen Besprechung ihr Problem mit, das sie für drängend halten und das sie lösen wollen. Das Problem kann, muss aber nicht mit dem eigentlichen Thema der Besprechung zu tun haben. Der IT-Manager will eine neue Software einführen, der Marketingleiter will eine Zielgruppenanalyse machen, der Entwicklungschef will grünes Licht für eine Produktentwicklung haben. Egal, in welcher Besprechung sie auftauchen und um was es dort eigentlich geht – Sie wollen ihr Problem oder Anliegen dort einbringen und eine entsprechende Entscheidung haben.

> Andere Teilnehmer bringen auf Besprechungen ihre Lösungen mit. Sie sind der Meinung, dass das, was sie tun, für andere hilfreich ist –und bringen es ins Spiel. Manchmal ist des einen Problem des anderen Lösung. IT-Manager und Marketingleiter stellen fest, dass die neue Software ideal für Zielgruppenanalysen geeignet ist (faktisch ist es wahrscheinlich CRM-Software). Also wird eine Entscheidung zur Anschaffung der Software und zur Durchführung einer Zielgruppenanalyse getroffen. Das eigentliche Thema war vielleicht: Maßnahmen zur Umsatzsteigerung.

In der Praxis zeigt sich, dass es sehr oft rein zufällig ist, bei welcher Entscheidungsgelegenheit welche Teilnehmer zusammentreffen und welche Probleme und Lösungen diese mitbringen. Wenn ein Teilnehmer merkt, dass er mit seinem Problem bei den anderen nicht weiterkommt, geht er eben zu einer anderen Entscheidungsgelegenheit.

Anarchische Entscheidungsprozesse besser steuern

Was kann man tun, um diesen „anarchischen Prozess“ ein wenig zielgerichteter ablaufen zu lassen? Zwei Dinge könnten wichtig sein:

> Besprechungen sollten so vorbereitet und durchgeführt werden, dass allen Anwesenden und Nicht-Anwesenden klar ist, welche Probleme und Lösungen hier wahrscheinlich diskutiert und entschieden werden – und welche nicht.

> Besprechungen sollten für Teilnehmer, die für die Entscheidungsfindung und Entscheidungsumsetzung besonders wichtig sind, möglichst attraktiv sein. Das können Mitarbeiter sein, die besonders gute Lösungen für das eigentliche Besprechungsthema mitbringen; das kann aber auch die Geschäftsleitung sein, die durch ihre Anwesenheit und formale Entscheidungskompetenz den Problemen und Lösungen besondere Weihen und damit eine hohe Wahrscheinlichkeit für die Umsetzung verleiht.

Besprechungen verbessern: Schaffen Sie mit Ihren Meetings Mehrwert

Andreas Kreuter hat vor einigen Jahren ein Unternehmen aus dem Transportsektor daraufhin analysiert, ob seine Entscheidungsprozesse nach dem Garbage Can-Modell ablaufen. Er kommt zu dem Schluss:

> „Das vorliegende Fallbeispiel sowie die in der Literatur diskutierten empirischen Studien deuten darauf hin, dass Garbage Can-Prozesse durchaus eine realistische Abbildung von Reorganisationen darstellen können.“

Dieses Organisationsmodell hat aber nie große Popularität gewonnen. Wer bezeichnet schon gerne Organisationen (eigene oder solche, die man berät) als Mülleimer? Kreuter stellt fest:

> „Für die Rezeption und schwache Akzeptanz lassen sich jedoch mehrere Gründe finden, für die die Autoren teilweise selbst mitverantwortlich sind: Die Bezeichnung Mülleimermodell oder die Sicht von Unternehmen als 'Organisierte Anarchien' wirken wenig attraktiv für Wissenschaftler oder Praktiker, die an das Denken und die Sprache der weithin verbreiteten Rationalmodelle gewöhnt und darin geschult sind.“

Quellen: Michael D. Cohen, James G. March, Johan P. Olsen: A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly, Kreuter, Andreas: Entscheidungsfindung in Reorganisationsprozessen. Herausgeber: business-wissen.de

VIP Mentoring für Unternehmer und Inhaber.

Als Mentor und Coach bin ich Ruhepol und unterstütze dich erfolgreich glücklich zu sein.

Rainer Flamm | Mentor & Coach | Hanfäckerweg 29 | D-71069 Sindelfingen

T. +49 173 95 44 957 | info@flamm-coaching.de | www.flamm-coaching.de | USt.-IDNr. DE145107088