SCHÖTTINGER CONSULTING

PRAXISLEITFADEN | ENTSCHEIDUNG & UMSETZUNG

Sie wollen Umsetzung?

Dann reicht Zustimmung nicht.

Wie Führungsteams in Meetings zu klaren Entscheidungen kommen und verbindlich festhalten, was daraus folgt.



Ein gutes Gespräch. Und dann?

Nicht jedes Meeting braucht eine Entscheidung, zumindest nicht, wenn dies nicht der Kern des Meetings ist. Aber jedes Entscheidungsmeeting braucht Klarheit darüber, was daraus folgt.

“Gut, dann machen wir das so.“ Alle nicken. Drei Tage später arbeitet eine Person bereits an der Einführung. Eine andere wartet auf einen Vorschlag. Die dritte ging davon aus, dass erst noch geprüft wird.

Einigkeit beschreibt die Reaktion im Raum.
Verbindlichkeit beschreibt, was danach geschieht.

Drei Fragen für den Abschluss Ihres Meetings

01 Entschiedung

Was ist beschlossen und was ausdrücklich noch nicht?

02 Verständnis

Können die Beteiligten den Beschluss und seine Begründung gleich weitergeben?

03 Umsetzung

Wer übernimmt welchen nächsten Schritt, bis wann und mit welcher Überprüfung?

Was Sie aus diesem Leitfaden mitnehmen werden

Die Grundzüge zweier Modelle die hielfen, Entscheidungen zu strukturieren und sie dann nachvollziehbar zu vermitteln.

Ihre Meetings kosten. Was bringen sie ein?

Zeit ist der Einsatz. Eine kürzere Besprechung ist noch kein besseres Ergebnis.

8 Personen x 90 Minuten x 80 € pro Stunde

960 € gebundene Personalkapazität pro Termin

Bei vier solchen Terminen im Monat: 3.840 € Personalkapazität. Das ist eine illustrative Rechnung, kein Nachweis verschwendeter Kosten. Die 80 € sind eine Annahme; Vor- und Nachbereitung sind nicht enthalten.
Kürzere Termine setzen zunächst Arbeitszeit frei. Gehaltskosten sinken dadurch nicht automatisch. Die bessere Frage lautet: Welche Entscheidungen und Fortschritte rechtfertigen diesen Einsatz?

Drei Perspektiven, keine Stoppuhr

01 Strategie

Welche Entscheidung ist für unser Ziel gerade wichtig?

02 Struktur

Wer hat das Mandat, wer liefert Input, wer übernimmt?

03 Kommunikation

Ist klar, was entschieden wurde und warum?

Berechnen SIe Ihre eigenen Kosten mit unserem **Meetingkostenrechner**
https://schoettinger.com/meeting-kostenrechner/

Den nächsten Schritt klären.

TRAU – von „Trau dich“: strukturiert entscheiden, statt notwendige Prüfung durch bloßen Mut zu ersetzen.
ACHTUNG: Dies ist eine sehr stark vereinfachte Variante eines größeren Struktur-Modells von Marvin Schöttinger.

T Türen

Wie umkehrbar ist der konkrete nächste Schritt?
Prüfen Sie Folgen und Rückkehrkosten. Ein begrenzter Test ist eine andere Entscheidung als eine dauerhafte Einführung. Reversibel heißt nicht risikofrei.

R Rollen

Wer übernimmt welche Rolle?
Klären Sie Vorschlag, Input, notwendige Zustimmung, Entscheidung und Umsetzung. Nicht jede Stimme ist ein Veto. Nicht jede Rolle muss bzw. sollte verteilt werden. Klären Sie zudem Verantwortungsbereiche.

A Auswahl

Gibt es mehr als A oder B?
Entwickeln Sie Alternativen. Prüfen Sie Annahmen.
Pre-mortem: Angenommen, die Option scheitert in drei Monaten - woran? Was müssen wir deshalb jetzt ändern oder prüfen?

U Umsetzung

Was wird jetzt verbindlich festgehalten?
Schreiben Sie Entscheidung und Vorgehen auf: wer, was, bis wann.
Werden dabei Widersprüche sichtbar, gehen Sie zurück. Das LAGE-Modell hilft bei der verständlichen Formulierung.

Eine Entscheidung braucht einen verständlichen Zusammenhang.

Das LAGE-Modell strukturiert nutzenbasierte Argumentation. Zunächst wird der Entscheidung Kontet verliehen. Dann wird die Problematik kurz umschrieben und die daraus resuliterende Kernfrage gestellt. Beides muss dem Zuhörer oder Leser abgenommen werden, damit die Entscheidung als solche nicht durch falsche Schlussfolgerung in Frage gestellt wird.
ACHTUNG: Auch dies ist eine stark verkürzte Version eines vielfältigen Modells und dient in diesem Fall zur Veranschaulichung. Die Anwendungsgebiete sind äußerst vielfältig und reichen von Kurz-Präsentationen bis hin zur Strukturierung von E-Mails.

L Lage

Unsere Teams stimmen Übergaben bisher über unterschiedliche Wege ab.

A Aber

Dabei bleibt in einzelnen Fällen offen, wer den nächsten Schritt übernimmt. Zusätzliche Dokumentation wollen wir vermeiden.

G Gretchenfrage

Wie schaffen wir klarere Zuständigkeiten, ohne unnötigen Mehraufwand?

E Entscheidung

Wir testen eine gemeinsame Vorlage vier Wochen lang mit zwei Teams. Eine dauerhafte Einführung ist noch nicht beschlossen.

Danach: Begründung und konkreter Auftrag
Der begrenzte Test ermöglicht, Nutzen und Aufwand gemeinsam zu prüfen. Die Vorlage ersetzt
die bisherige Liste. [Name] bereitet den Start bis [Datum] vor. Am [Datum] prüfen wir die vereinbarten Kriterien; [Rolle] entscheidet über das weitere Vorgehen.

05 | DER NÄCHSTE SCHRITT

Klar formuliert ist gut.
Die Umsetzung ist entscheidend.

Prüfen Sie vergleichbare Optionen, bevor Sie aus einem guten Eindruck einen Erfolg ableiten.

Klarheit

Sind Entscheidungen von offenen Fragen getrennt? Haben vereinbarte Maßnahmen eine verantwortliche Person und einen Termin?

Umsetzung

Welche fälligen Maßnahmen wurden fristgerecht erledigt? Was verhindert die übrigen?

Ergebnis

Hat die Entscheidung das gewünschte fachliche oder wirtschaftliche Ergebnis ermöglicht? Welcher Aufwand war dafür nötig?

Nutzen Sie dieselben Definitionen und vergleichbare Optionen. Mehr erledigte Aufgaben sind noch kein Beweis für bessere Entscheidungen. Ein einfacher Vorher-nachher-Vergleich belegt keine Kausalität. Die Fragen sind Beobachtungshilfen, kein validierter Index.

**Wenn Beschlüsse trotz Klarheit steckenbleiben,
liegt die nächste Frage oft bei Prioritäten, Mandaten oder Strukturen.**

Hier setzen wir im Consulting an

Marvin Schöttinger begleitet Unternehmen an der Schnittstelle von Kommunikation, Struktur und Strategie. Im Mittelpunkt stehen verständliche Entscheidungen und die organisatorischen Voraussetzungen für ihre Umsetzung.

**Sie besprechen dieselben Themen immer wieder?
Schreiben Sie uns, an welcher Stelle es aktuell stockt.**
info@schoettinger.com · schoettinger.com

06 | AUF BEKANNTEM AUFBAUEN

[1] Bain & Company · Measuring decision effectiveness (2012)

[2] Amazon · Andy Jassy on asking why (2025); Einweg- und Zweiwegtüren

[3] Bain & Company · RAPID® Decision Making Framework (2023)

Weiterführend: McKinsey · Want a better decision? Plan a better meeting (2019)

Weiterführend: Bain · Decision-focused meetings (2011)

Premortem: Gary Klein · Performing a Project Premortem, Harvard Business Review (2007)

© 2026 Marvin Schöttinger · Schöttinger Consulting