

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

BETRIEB

DIE ENTSCHEIDUNGSUHR: WENN DAS PROBLEM BEKANNT IST, ABER NIEMAND HANDELN KANN

Sechs Kapitel über begrenzte Wahl, Expertise, Entscheidungsrechte, Verzögerungen und geprüftes Handeln.



25

organisationale Entscheidungsprozesse, untersucht in einer wegweisenden Studie darüber, wie schwierige Entscheidungen ablaufen.

MINTZBERG, RAISINGHANI UND THÉORËT 1976, EINE STUDIENSTICHPROBE

IN DIESEM BAND

TITELTHEMA

**Die Ausnahme ohne
nächsten Zug**

SEITE 05

DIE BELEGE

**Wenn Expertise
Vertrauen verdient**

SEITE 14

WERKZEUG VOR ORT

Die Entscheidungskarte

SEITE 28

EDITORIAL · BAND 10

Der Moment nach dem Erkennen

Ein Problem kann bekannt, geprüft und besprochen sein, während die nächste befugte Entscheidung ausbleibt.

Es ist ein Unterschied, ein Problem zu sehen und die Macht zu haben, seinen Verlauf zu ändern. Ein Dashboard mag eine Ausnahme erkennen. Eine Vorgesetzte mag allen Grund haben, dem Bericht zu glauben. Doch die Arbeit steht still, weil die nächste Entscheidung einer Rolle gehört, die nicht erreicht wurde, der ein nötiger Fakt fehlt oder die die Entscheidung nicht als ihre eigene angenommen hat. Dies ist der zehnte Band des operativen Traktats. Die früheren Bände behandelten Beobachtung, Wertströme, Automatisierung, das Halten von Standards, Kapazität, Kennzahlen, Schweigen, Training und Wiedergutmachung. Die Frage hier ist, was geschieht, wenn diese Systeme ein Problem sichtbar, aber Handeln noch nicht möglich gemacht haben. Der Hintergrund reicht über Last-Mile-Disposition, Lagerbeladung, Großhandelsverkauf und Hotelnachtschichten. Die einzelnen Szenen, Gespräche, Dauern und Ausgänge sind bewusst konstruiert, weil der Autor keine geprüfte Fallakte zu einem bestimmten Entscheidungsengpass hat. Die Forschung ist ebenso begrenzt. Studien zu Feuerwehrkommandanten, Traumateams, Technologiefirmen und Entscheidungsprozessen setzen keine universelle Frist für Disposition oder Hotelbetrieb. Sie erhellen Mechanismen: Erkennen, begrenzte Information, Expertenurteil, Befugnis und Koordination. Wir übersetzen sie in Fragen, die eine Führungskraft prüfen kann, nicht in Versprechen gemessener Verbesserung. Eine Entscheidungsuhr verlangt nicht einfach Tempo. Sie fragt, wo die Uhr beginnt, welche nützliche Arbeit während ihres Laufs geschieht, wann Eskalation geboten ist und wer für das Ergebnis Rechenschaft ablegt.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

SO IST JEDES KAPITEL GEBAUT

1 Die lebendige Szene

Eine Schicht, eine Rampe, eine Rezeption um 03:00: ein Stück Arbeit, verfolgt, wie es wirklich geschieht, mit der Übergabe, an der es bricht. Szenen sind aus echten Arbeitskategorien gebaut und als solche gekennzeichnet.

2 Die begriffliche und wissenschaftliche Aufschlüsselung

Der Mechanismus hinter der Szene, benannt mit dem Modell, das ihn erklärt, und die Forschung, die ihn prüft: die Studie, ihre Population, ihr Jahr und ihre Grenzen, bevor sie anderswo angewandt wird.

3 Das operative Handlungsprotokoll

Was ein Team am Montag ausprobieren kann: Felder, Fragen, einen Takt und eine Zählung, jeweils mit Verantwortlichem, nächstem Schritt und Rückmeldung an die Menschen, die die Arbeit tun.

DER LESEVERTRAG

Feld

Echte Kategorien betrieblicher Arbeit, keine erfundenen persönlichen Vorfälle.

Belege

Jede Studie ist Beleg für ihr eigenes Umfeld und Hypothese anderswo.

Handeln

Eskaliert ist ein Weiterreichen. Entschieden ist eine Wahl. Gelöst ist ein geprüftes Ergebnis.

INHALT

Die Kapitel,
in drei Ebenen

KAPITEL I Das Problem, das alle sehen konnten 05

1 SZENE	2 AUFSCHLÜSSELUNG	3 PROTOKOLL
Eine Ausnahme ohne nächsten Zug	05 Drei Uhren, ein blockierter Fluss	06 Die Entscheidung verfolgen, nicht nur die Verzögerung
		07

KAPITEL II Die Grenzen rationaler Entscheidungen 08

1 SZENE	2 AUFSCHLÜSSELUNG	3 PROTOKOLL
Die Information, die nie endet	08 Begrenzte Rationalität ist keine Nachlässigkeit	09 Die minimal ausreichende Vorlage
	Unstrukturiert heißt nicht zufällig	10

KAPITEL III Der Experte unter Druck 12

1 SZENE	2 AUFSCHLÜSSELUNG	3 PROTOKOLL
Das Signal, das vertraut wirkt	12 Erkennen vor dem Vergleich	13 Den Experten achten, die Prämisse
	Wenn Intuition Vertrauen verdient hat	14 prüfen
		15

KAPITEL IV Wer hat die Befugnis zu handeln? 16

1 SZENE	2 AUFSCHLÜSSELUNG	3 PROTOKOLL
Vier Menschen kennen vier Teile	16 Expertisekoordination trifft lebendigen Dialog	17 Befugnis ist eine Karte, kein Jobtitel
	Drei Bedingungen für verbundene Arbeit	18

KAPITEL V Der Preis des Wartens auf Erlaubnis 20

1 SZENE	2 AUFSCHLÜSSELUNG	3 PROTOKOLL
Die Warteschlange, die kein Fahrzeug hat	20 Zwölf offene Punkte, nach Zustand gezählt	21 Das Warten messen, mit ehrlichen Nennern
	Schnelle Entscheidungen können mehr Belege nutzen	22
	Regeln, die Flexibilität möglich machen	23

KAPITEL VI Das Entscheidungssystem gestalten 25

1 SZENE	2 AUFSCHLÜSSELUNG	3 PROTOKOLL
Die nächste Schicht ohne den Experten	25 Handeln, deuten, die Diagnose überarbeiten	26 Die Entscheidungsdisziplin in sechs Schritten

AUSSERDEM IN DIESEM BAND

04	FORSCHUNGSNOTIZ Belege haben eine Entscheidungsgrenze	28	WERKZEUG VOR ORT Die Karte der Entscheidungsrechte
29	SCHLUSSSESSAY Zehn Bände, eine Betriebsfrage	30	METHODE Woher die Behauptungen stammen
31	QUELLEN Quellen und Methode		

FORSCHUNGSNOTIZ

Belege haben eine Entscheidungsgrenze

Verschiedene Forschungsdesigns beantworten verschiedene Fragen. Sie lassen sich nicht zu einem universellen Countdown verbinden.

Herbert Simon (1955) stellte die idealisierte rationale Wahl infrage, indem er die Grenzen behandelte, die echte Entscheidungen prägen. Mintzberg, Raisinghani und Théorêt (1976) untersuchten 25 organisationale Entscheidungsprozesse und beschrieben, wie unstrukturierte Entscheidungen ablaufen. Keine der Arbeiten schreibt einer Lagerhalle eine Antwortzeitschwelle vor. Klein, Calderwood und Clinton-Cirocco (1986) untersuchten erfahrene Feuerwehrkommandanten unter Zeitdruck. Eisenhardt (1989) gewann induktive Thesen aus acht Mikrocomputerfirmen. Faraj und Xiao (2006) untersuchten Koordination in einem Traumazentrum, wo Folgen und Expertise sich stark von Hotel- oder Dispositionsarbeit unterscheiden. Kahneman und Klein (2009) benannten Bedingungen, unter denen Intuition vertrauenswürdig sein kann. Okhuysen und Bechky (2009) fassten die Koordinationstheorie zusammen und schlugen Verantwortlichkeit, Vorhersehbarkeit und gemeinsames Verständnis als integrierende Bedingungen vor. Weick und Sutcliffe (2015) betrachten die Hinwendung zur Expertise in hochzuverlässigen Organisationen. Das sind ergänzende Linsen, keine elf unabhängigen Wiederholungen einer Kausalbehauptung.

25

Prozesse, beschrieben in der Entscheidungsstudie von 1976

8

Firmen in Eisenhardts induktiver Forschung von 1989

3

Bedingungen:
Verantwortlichkeit,
Vorhersehbarkeit,
gemeinsames Verständnis

Die Protokolle und Indikatoren dieses Bandes sind eigene redaktionelle Vorschläge; kein örtliches Vorher-Nachher-Ergebnis wurde gemessen. Eine hypothetische Uhr veranschaulicht Definitionen, keine wissenschaftliche Schätzung, wie schnell ein benanntes Unternehmen entscheiden sollte.

UNSERE LESART

Eine Quelle ist Beleg für ihre eigene Studie und Hypothesenquelle anderswo.

Quellen: Henry Mintzberg, Duru Raisinghani & André Théorêt, *Administrative Science Quarterly* 21(2), 1976; Kathleen M. Eisenhardt, *Academy of Management Journal* 32(3), 1989; Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, *Academy of Management Annals* 3(1), 2009

Mintzberg et al. (1976); Eisenhardt (1989); Okhuysen und Bechky (2009). Die Zahlen beschreiben Stichproben, keine Ergebnisse oder örtlichen KPIs.

1 SZENE

2 AUFSCHLÜSSELUNG

3 PROTOKOLL

KAPITEL I · DAS PROBLEM, DAS ALLE SEHEN KONNTEN

Eine Ausnahme ohne nächsten Zug

Eine verspätete Abfahrt kann sichtbar sein, bevor jemand entschieden hat, was diese Sichtbarkeit erlaubt.

KONSTRIERTE LAST-MILE-SZENE, KEIN DOKUMENTIERTER VORFALL

Eine Tour soll den Ladebereich verlassen. Eine fehlende Tasche wird gemeldet. Der Fahrer wartet; eine Vorgesetzte kennt die Ausnahme; das Team versucht zu prüfen, ob die Ladung vollständig ist. Die Abfahrtsuhr läuft weiter. Für einen Beobachter, der nur den Status der verspäteten Abfahrt liest, sieht das nach einem langsamen Fahrer aus. Doch die physische Arbeit wartet nicht einfach auf eine schnellere Person. Sie wartet auf eine Entscheidung, die auf den richtigen Fakten beruht: was geprüft wurde, ob der fehlende Artikel physisch verfügbar ist und wer befugt ist, den nächsten sicheren, zulässigen Schritt zu entscheiden. Die Anweisung zur Eile zu wiederholen liefert diese Befugnis nicht. Angenommen, die Vorgesetzte meldet das Thema erneut, aber niemand kann bestätigen, wer entscheidet. Das Melden ist gelungen. Vielleicht sogar das Verstehen. Doch der nächste nötige Zug ist nicht angenommen worden. Die Lage ist nicht unsichtbar. Sie ist unentschieden.

Der Autor hat mit fehlenden Taschen, gemischten Wagen, Ladedisziplin, Fahrerkoordination und KPI-Besprechungen gearbeitet; diese Kategorien sind dokumentiert. Tour, Personen, Abfolge und Ausgang hier sind erfunden. Die Szene zeigt die Grenze zwischen betrieblicher Sichtbarkeit und Führungshandeln; sie belegt nicht, dass ein bestimmter Arbeitgeber eine unklare Eskalationsregel hatte.

UNSERE LESART

Die Stelle, an der Verzögerung sichtbar wird, ist nicht unbedingt die Stelle, die sie lösen kann.

Konstruierte Szene allein aus dokumentierten Arbeitskategorien; keine Person, kein Standort, kein Zeitstempel und kein arbeitgeberspezifischer Entscheidungsprozess wird behauptet. Der unten genannte Essay liest eine rote Zahl als Prüfungssignal, nicht als Diagnose.

[Mehr im Essay](#)

Wenn das Dashboard vor Ihnen rot wird

KAPITEL I · DAS PROBLEM, DAS ALLE SEHEN KONNTEN

Drei Uhren, ein blockierter Fluss

Erkennen, Autorisieren und Ausführen sind verschiedene Tätigkeiten; eine einzige Verzögerungszahl kann sie nicht trennen.

Ein betriebliches Ereignis wird über mehrere Übergänge handlungsfähig. Jemand bemerkt zuerst eine Ausnahme. Das Team prüft dann genug von der Lage, um eine legitime Wahl zu beschreiben. Eine Person oder Rolle mit Befugnis übernimmt die Verantwortung für diese Wahl. Erst nach der Entscheidung kann die Arbeit in Ausführung und Ergebnisprüfung übergehen. All das „Entscheidungszeit“ zu nennen verbirgt den Mechanismus. Eine lange Faktenprüfung kann Sicherheit und Qualität schützen. Eine lange Wartezeit durch eine fehlende Verantwortliche ist eine andere Art Verzögerung. Und eine schnell festgehaltene Entscheidung bringt keinen Nutzen, wenn die Umsetzung nie beginnt. Kein Zeitstempel sagt für sich, welches Intervall kürzer hätte sein sollen; eine Organisation sollte Anfang und Ende jedes Intervalls definieren, bevor sie Fälle vergleicht.

01	Erkennungsverzug	Vom Ereignis zum ersten verlässlichen Signal.
02	Prüfintervall	Vom Signal zur ausreichenden Faktenbasis.
03	Entscheidungswartezeit	Vom geprüften Fall zur befugten Entscheidung.
04	Ausführungsintervall	Von der Entscheidung zur Handlung und zum geprüften Ergebnis.

01 Erkennen Ausnahme gesehen.	02 Prüfen Lage geprüft.	03 Entscheiden Befugte Wahl.	04 Handeln Änderung ausgeführt.
-------------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------

UNSERE LESART

Das falsche Intervall zu verkürzen kann das Ergebnis verschlechtern. Prüfen Sie die ganze Kette.

Quellen: Herbert A. Simon, The Quarterly Journal of Economics 69(1), 1955; Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, Academy of Management Annals 3(1), 2009

Redaktionelle Prozessgliederung nach Simon (1955) und Okhuysen und Bechky (2009); keine empirische Wirkung der vier Uhren wird behauptet. Kapitel V rechnet ein vollständig erfundenes Beispiel durch.

1 SZENE

2 AUFSCHLÜSSELUNG

3 PROTOKOLL

KAPITEL I · DAS PROBLEM, DAS ALLE SEHEN KONNTEN

Die Entscheidung verfolgen, nicht nur die Verzögerung

Eine kurze Ereignisspur kann fehlende Befugnis offenlegen, ohne einzelne Beschäftigte zu benennen oder zu beschuldigen.

1

Das Ereignis definieren

Die Ausnahme und was sie für den Kunden oder den Arbeitsstandard relevant macht.

2

Festhalten, was bekannt ist

Beobachtete Fakten getrennt von berichteten Behauptungen und unbekannten Bedingungen.

3

Die erste Wahl benennen

Welche Entscheidung muss fallen, bevor die Arbeit sicher weitergehen kann?

4

Die befugte Rolle benennen

Die tatsächliche Delegations- und Eskalationsregel; nie Befugnis erfinden.

5

Die Übergabe festhalten

Wann ausreichende Information diese Rolle erreichte, und ob sie angenommen wurde.

6

Dranbleiben

Ausführung, nachgelagerte Wirkung und nächste Rückmeldung, falls der Fall offen bleibt.

Das erste Experiment braucht kein komplexes Dashboard. Eine kleine anonymisierte Stichprobe zulässiger Ereignisse prüfen und nach Entscheidungen suchen, die ohne Verantwortliche warten; dringende Gefahren von gewöhnlichen Ausnahmen trennen. Der Vermerk, ein Fall sei „eskaliert“, beweist nicht, dass jemand entschied: Der Empfänger sollte mit der übergebenen Information handeln können, die zulässigen Alternativen kennen und sagen, was als Nächstes geschieht.

UNSERE LESART

Ein Signal wird erst nützlich, wenn eine befugte Person es in eine geprüfte nächste Handlung verwandeln kann.

Quellen: Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, *Academy of Management Annals* 3(1), 2009; Samer Faraj & Yan Xiao, *Management Science* 52(8), 2006

Vorgeschlagene Prüfspur, kein betrieblich zertifiziertes Verfahren; angeregt durch Okhuysen und Bechky (2009) und Faraj und Xiao (2006).

1 SZENE

2 AUFSCHLÜSSELUNG

3 PROTOKOLL

KAPITEL II · DIE GRENZEN RATIONALER ENTSCHEIDUNGEN

Die Information, die nie endet

Eine Führungskraft kann so lange Gewissheit verlangen, bis das Fenster für eine nützliche Wahl vorbei ist.

KONSTRUIERTE GROSSHANDELSZENE, KEIN BEHAUPTETER GESCHÄFTSVORFALL

Ein unabhängiger Wiederverkäufer will eine Antwort zu einem dringenden Auftrag. Der Verkauf kennt die Anfrage. Das Lager muss verfügbaren Bestand und Vorbereitungskapazität bestätigen. Eine Führungskraft will ein verlässliches Versprechen, also wird eine weitere Rückmeldung verlangt, dann eine weitere Klärung. Niemand will den Partner täuschen, doch der Kunde kann noch immer nicht planen. Es gibt legitime Gründe zu warten: Physische Verfügbarkeit, Auftragsbedingungen und Kapazität können unsicher sein. Es gibt auch Grenzen des Werts zusätzlicher Information. Kann die nächste Rückmeldung die zulässigen Entscheidungen nicht wesentlich ändern, verschiebt das Warten auf volle Gewissheit womöglich nur eine nötige Erklärung an den Kunden. Was soll die Führungskraft mit einer Wahl tun, die sich nicht perfekt treffen lässt? Nicht raten. Den minimal ausreichenden Beleg für eine sichere, befugte Entscheidung bestimmen, das Unsichere festhalten und die tatsächliche Zusage mitteilen, nicht eine attraktive. Manchmal ist die richtige Entscheidung, dass noch kein Versprechen bestätigt werden kann; auch diese Entscheidung hat eine Verantwortliche und eine nächste Rückmeldung.

Der Autor leitete früher ein Großhandelsnetz von 61 aktiven Wiederverkäufern und koordinierte kaufmännische, Lager- und Finanzarbeit. Diese Erfahrung trägt die Kategorien, nicht diesen erfundenen Auftrag; Hinter der Szene steht kein dokumentiertes Gespräch, kein Lieferausfall und keine bestimmte Verzögerung.

UNSERE LESART

Nicht jede unbeantwortete Frage ist für die nächste Entscheidung nötig.

Quelle: Herbert A. Simon, The Quarterly Journal of Economics 69(1), 1955

Konstruierte Großhandelsillustration; Simon (1955) liefert die begriffliche Linse, und kein beobachtetes Verhalten wird einem benannten Unternehmen zugeschrieben. Der unten genannte Essay handelt von diesen 61 Wiederverkäufern und Vertrauen.

Mehr im Essay

61 Wiederverkäufer: was mich der Großhandel über Vertrauen gelehrt hat

1 SZENE

2 AUFSCHLÜSSELUNG

3 PROTOKOLL

KAPITEL II · DIE GRENZEN RATIONALER ENTSCHEIDUNGEN

Begrenzte Rationalität ist keine Nachlässigkeit

Herbert Simon stellte das Modell eines Akteurs infrage, der jede relevante Option kennen und vergleichen kann.

Simons Verhaltensmodell rationaler Wahl von 1955 untersucht Entscheidungen unter realistischen Einschränkungen. Aufmerksamkeit, Information und die Fähigkeit, Alternativen zu bewerten, sind endlich. Jemand kann eine Option suchen, die die relevanten Anforderungen erfüllt, ohne das theoretisch Beste aller möglichen Zukünfte zu berechnen. Das ist keine Erlaubnis, Belege zu missachten; es ist ein Weg, die Bedingungen zu erkennen, unter denen gewählt wird. Eine echte betriebliche Entscheidung sollte daher mit ihren Grenzen beginnen. Welche Handlung ist verboten? Was ist unumkehrbar? Welche Information ist unverzichtbar, um einen schädlichen Fehler zu verhindern? Was lässt sich nach einem befugten, umkehrbaren Versuch lernen? Eine Routinezuteilung mit klaren Grenzen kann eine definierte Delegation und schnelle Prüfung rechtfertigen; eine Sicherheits-, Schutz- oder sensible Finanzausnahme kann eine Pause, eine andere Befugnisebene und eine ausdrückliche Prüfspur verlangen. Beides in einer durchschnittlichen „Entscheidungszeit“ gleichzusetzen belohnte das falsche Verhalten.

01**Grenze**

Was darf nie eingetauscht werden?

02**Hinlänglichkeit**

Welcher Beleg ändert die Wahl?

03**Umkehrbarkeit**

Was lässt sich testen und rückgängig machen?

Eine nützliche Führungsregel ist weder „mehr Information holen“ noch „sofort entscheiden“ für sich allein. Sie lautet: herausfinden, welcher Fakt die Menge der zulässigen Handlungen ändern würde, diesen Fakt wenn möglich beschaffen, dann auf der richtigen Befugnisebene entscheiden. Ist ein Fakt nicht zu beschaffen, die Unsicherheit sichtbar machen.

UNSERE LESART

Schnell genug heißt schnell genug für das Risiko, nicht einfach schnell.

Quelle: Herbert A. Simon, The Quarterly Journal of Economics 69(1), 1955

Begriffliche Deutung von Simon (1955), Quarterly Journal of Economics 69(1). Der Führungstest mit drei Karten ist ein redaktioneller Vorschlag, nicht Simons eigene Taxonomie.

1 SZENE

2 AUFSCHLÜSSELUNG

3 PROTOKOLL

KAPITEL II · DIE GRENZEN RATIONALER ENTSCHEIDUNGEN

Unstrukturiert heißt nicht zufällig

Mintzberg und Kollegen beschrieben wiederkehrende Muster in Entscheidungen ohne einfache fertige Antwort.

25

strategische Entscheidungsprozesse in der Studie von Mintzberg, Raisinghani und Théorêt 1976: eine beschreibende Stichprobe, kein Richtwert

Ihr Modell benannte die Hauptphasen Identifikation, Entwicklung und Auswahl sowie unterstützende Routinen und dynamische Faktoren. Sein Beitrag war beschreibend: Schwierige Entscheidungen haben Struktur, auch wenn der Prozess nicht linear ist. Das zählt, weil die vertraute Anweisung „einfach entscheiden“ zwei verschiedene Defizite verbergen kann. Die Organisation hat das Problem vielleicht nicht genau erkannt. Oder sie hat es erkannt, aber keine zulässige Antwort entwickelt. In beiden Fällen ist die Auswahl noch keine echte Wahl; eine Unterschrift repariert nicht, was die frühere Arbeit nicht geschafft hat. Die Phasen unten sind in betriebliche Fragen übersetzt. Sie geben nicht das Diagramm der Autoren wieder und behaupten nicht, dass eine Fünf-Minuten-Entscheidung in der Schicht sich wie eine Investitionsentscheidung verhält: Die Forschung untersuchte organisationale Entscheidungen, keine Night-Audit-Ausnahmen oder Dispositionstouren. Eine Entscheidung kann in eine frühere Phase zurückkehren, wenn neue Belege kommen; diese Rückkehr sollte bewusst und festgehalten sein, nicht als endlose Ausschlussdiskussion verkleidet.

01

Identifizieren

Was ist das eigentliche Problem?

02

Entwickeln

Welche machbaren Handlungen gibt es?

03

Auswählen

Wer wählt, und auf welcher Grundlage?

UNSERE LESART

Auswahl ohne erkanntes Problem und gangbare Alternativen ist bloß Bewegung.

Quelle: Henry Mintzberg, Duru Raisinghani & André Théorêt, Administrative Science Quarterly 21(2), 1976

Mintzberg, Raisinghani und Théorêt (1976), Administrative Science Quarterly 21(2). Die Phasen sind für das redaktionelle Diagramm verkürzt.

1 SZENE

2 AUFSCHLÜSSELUNG

3 PROTOKOLL

KAPITEL II · DIE GRENZEN RATIONALER ENTSCHEIDUNGEN

Die minimal ausreichende Vorlage

Geben Sie einer befugten Entscheiderin, was die Wahl ändert, und kennzeichnen Sie, was noch unbekannt ist.

1

Die Entscheidungsfrage nennen

Eine zu wählende Handlung, keine vage Bitte um Orientierung.

2

Die harten Grenzen definieren

Die unverhandelbaren Sicherheits-, Datenschutz-, Rechts- und Betriebsregeln.

3

Fakten von Annahmen trennen

Beobachtungen, bekannte Grenzen und ausdrücklich Unbekanntes.

4

Zulässige Alternativen anbieten

Einschließlich des sicheren Standards, wenn eine Entscheidung nicht tragbar ist.

5

Umkehrbarkeit benennen

Was sich nach der Wahl rückgängig machen, überwachen oder prüfen lässt.

6

Den nächsten Informationspunkt setzen

Wer die Entscheiderin informiert, wenn sich die Unsicherheit ändert.

Eine gute Vorlage kann zum Schluss „noch nicht weitermachen“ führen, eine legitime Entscheidung, wenn die Bedingungen für sicheres Handeln fehlen. Das Format ist klein, weil eine Vorlage Urteil ermöglichen soll, nicht die ganze Geschichte des Falls nachbilden. Vor der Übernahme sollte ein Betrieb prüfen, wie sie zu bestehender Befugnis, Datenschutzregeln und Vorfallmeldung passt: Ein zweizeiliges Entscheidungsprotokoll ersetzt keine vorgeschriebene förmliche Aufzeichnung.

UNSERE LESART

Genug Information ist die Information, die für eine befugte, vertretbare Wahl nötig ist.

Quellen: Herbert A. Simon, *The Quarterly Journal of Economics* 69(1), 1955; Henry Mintzberg, Duru Raisinghani & André Théorêt, *Administrative Science Quarterly* 21(2), 1976

Eigenes redaktionelles Protokoll nach Simon (1955) und Mintzberg et al. (1976), keine validierte Entscheidungshilfe.

1 SZENE

2 AUFSCHLÜSSELUNG

3 PROTOKOLL

KAPITEL III · DER EXPERTE UNTER DRUCK

Das Signal, das vertraut wirkt

Erfahrung kann das Erkennen beschleunigen. Sie kann eine unbekannte Lage auch trügerisch vertraut erscheinen lassen.

KONSTRUIERTE DISPOSITIONSSZENE, KEINE AUFGEZEICHNETE ESKALATION

Ein Disponent erhält die Nachricht, dass eine geplante Tour zurückfällt. Der sichtbare Status ähnelt früheren Problemen. Die Versuchung ist, gleich zur vertrauten Erklärung zu springen: eine Ladeverzögerung, ein später Start oder ein Hindernis auf der Strecke. Eine erfahrene Kollegin erkennt ein Muster womöglich schnell, und das kann Zeit sparen, sofern das Muster wirklich passt. Die Nachricht allein zeigt nicht jede Bedingung. Eine gemeldete Verzögerung ist vielleicht schon korrigiert; eine andere Stufe ist womöglich verantwortlich; die Daten wurden vielleicht in einem anderen Intervall aktualisiert. Nach der ersten plausiblen Geschichte zu handeln kann dieselben Minuten verschwenden wie langsames Abwägen. Eine belastbarere Antwort beginnt mit der Hypothese des Experten und fragt, welche Beobachtung sie widerlegen könnte. Ist das Signal dringend, beginnt die befugte Eskalation sofort; der Disponent kann das scheinbare Muster trotzdem von den geprüften Fakten unterscheiden.

Der Hintergrund des Autors umfasst die Koordination von Fahrern und Fahrzeugen in der letzten Meile, auch aus der Ferne. Software, Tour, Telefonat und Ausgang hier sind erfunden; kein dokumentiertes Ereignis wird behauptet, in dem ein bestimmter Disponent eine falsche intuitive Wahl traf. Erfahrung ist stark, wenn sie die Aufmerksamkeit auf die richtigen Fragen lenkt, nicht, wenn sie die Entscheidung von der Prüfung befreit.

UNSERE LESART

Expertise sollte die Suche nach relevanten Belegen beschleunigen, nicht den Bedarf an Belegen beseitigen.

Quellen: Gary A. Klein, Roberta Calderwood & Anne Clinton-Cirocco, Proceedings of the Human Factors Society Annual Meeting 30(6), 1986; Daniel Kahneman & Gary Klein, American Psychologist 64(6), 2009

Konstruiertes Dispositionsszenario; einschlägige Forschung: Klein, Calderwood und Clinton-Cirocco (1986); Kahneman und Klein (2009). Der unten genannte Essay folgt einer Tour, die der Fahrer nicht versteht.

[Mehr im Essay](#)[Die Tour, die der Fahrer nicht versteht](#)

KAPITEL III · DER EXPERTE UNTER DRUCK

Erkennen vor dem Vergleich

Eine klassische Feuerwehrstudie beschrieb erfahrene Entscheider, die anders arbeiteten als Optionslisten im Lehrbuch.

<12%

der Entscheidungspunkte in der Feuerwehrstudie von 1986 zeigten einen gleichzeitigen Vergleich von zwei oder mehr Optionen: eine konkrete beobachtete Stichprobe, keine Regel für alle Experten

Gary Klein, Roberta Calderwood und Anne Clinton-Cirocco (1986) nutzten Protokollanalysen kritischer Ereignisse mit erfahrenen Feuerwehrkommandanten. An weniger als 12 % der berichteten Entscheidungspunkte fanden die Forscher Belege für einen gleichzeitigen Vergleich von zwei oder mehr Optionen. In diesem Umfeld erkannten die Kommandanten meist ein vertrautes Muster und bestimmten eine plausible Handlung; die Arbeit trug zur Perspektive der erkenntnisgeleiteten Entscheidung bei. Das Ergebnis wird manchmal als Beleg nacherzählt, Experten verglichen nie Alternativen. Das wäre zu stark: Die Zahl betrifft die beobachteten Entscheidungspunkte dieser Studie, nicht alle Experten oder alle Entscheidungen, und sie belegt nicht, dass eine Hotelrezeptionistin oder ein Disponent wie ein Feuerwehrkommandant arbeiten sollte. Folgen, Training, Wiederholung und verfügbare Rückmeldung unterscheiden sich. Die übertragbare Einsicht ist enger. Expertenerkennung kann eine gangbare erste Option ohne erschöpfenden Vergleich liefern; die nächste Sicherung ist die Frage, ob diese Option zu den beobachteten Grenzen passt, und ein gedankliches Durchspielen kann, wo möglich, einen Grund zeigen, warum sie nicht funktioniert, bevor gehandelt wird. In unbekannten, riskanten oder schwach gemusterten Lagen kann schnelles Erkennen weniger verlässlich sein, und Teams sollten wissen, wie sie ein falsches Muster daran hindern, zur Anweisung zu werden.

UNSERE LESART

Erkennen beschreibt Expertenpraxis, es erlaubt nicht, vorgeschriebene Kontrollen zu überspringen.

Quelle: Gary A. Klein, Roberta Calderwood & Anne Clinton-Cirocco, Proceedings of the Human Factors Society Annual Meeting 30(6), 1986

Klein, Calderwood und Clinton-Cirocco (1986), Proceedings of the Human Factors Society Annual Meeting 30(6). Nur ein beschreibender Befund.

KAPITEL III · DER EXPERTE UNTER DRUCK

Wenn Intuition Vertrauen verdient hat

Kahneman und Klein waren sich einig, dass Zuversicht überzeugend wirkt, das zugrunde liegende Urteil aber nicht bestätigt.

2009 verglichen Daniel Kahneman und Gary Klein zwei Forschungstraditionen, die oft als Rivalen gelten: die Studien zu Heuristiken und Verzerrungen und die naturalistische Entscheidungsforschung. Ihr gemeinsamer Schluss war bedingt. Die wahrscheinliche Qualität intuitiven Urteils hängt davon ab, ob das Umfeld lernbare Regelmäßigkeiten hat und ob die Praktikerin genug Gelegenheit hatte, sie durch Rückmeldung zu lernen. Das ist ein anspruchsvollerer Maßstab als Dienstjahre. Eine Arbeitskraft kann jahrelang auf wiederkehrende Lagen reagiert haben, ohne verlässlich zu erfahren, welche frühen Urteile richtig waren. Die Farbe eines Dashboards zu kennen ist nicht dasselbe wie den Mechanismus dahinter zu kennen, und schnelles Handeln wird zur Selbstüberschätzung, wenn die Aufgabe sich geändert hat, die Person es aber nicht bemerkt hat. Eine Führungskraft, die Expertenrat abwägt, kann zwei Fragen stellen: Hat diese Lage realistisch lernbare Muster, und hatte der Experte in ähnlichen Lagen klare und rechtzeitige Rückmeldung über die Ergebnisse? Die Antwort kann sich zwischen einer vertrauten Prozessausnahme und der Ursache eines seltenen Systemausfalls unterscheiden.

01**Regelmäßigkeit**

Ist das Umfeld lernbar?

02**Rückmeldung**

Haben frühere Ergebnisse das Urteil korrigiert?

03**Grenze**

Liegt dieses Problem innerhalb echter Expertise?

Nichts davon rechtfertigt, qualifizierte Kolleginnen zu ignorieren oder für jede Routineentscheidung unrealistische statistische Beweise zu verlangen. Es stützt, das Vertrauen in Intuition an die Validität der Aufgabe anzupassen und einen klaren Weg zur weiteren Prüfung offenzuhalten.

UNSERE LESART

Zuversicht ist ein Gefühl. Verlässlichkeit ist eine Eigenschaft, die geprüft wird.

Quelle: Daniel Kahneman & Gary Klein, American Psychologist 64(6), 2009

Kahneman und Klein (2009), American Psychologist 64(6), 515–526. Die drei Kartenfragen sind eine redaktionelle Übersetzung.

KAPITEL III · DER EXPERTE UNTER DRUCK

Den Experten achten, die Prämisse prüfen

Schneller Expertenrat nützt mehr, wenn die Führungskraft weiß, von welcher Annahme die vorgeschlagene Handlung abhängt.

1

Fragen, welches Muster erkannt wurde

Die Arbeitshypothese des Experten, nicht als bestätigte Tatsache dargestellt.

2

Den entscheidenden Unterscheidungsfakt prüfen

Eine Beobachtung, die die Diagnose widerlegen könnte.

3

Die Grenze der Expertise finden

Hat die beratende Person einschlägige Erfahrung mit dieser Art von Lage?

4

Die befugte Entscheidungsrolle achten

Expertise ist eine Eingabe; Delegations- oder Freigaberegeln werden nicht umgangen.

5

Die nächste Handlung ausdrücklich machen

Die gewählte zulässige Antwort und die Bedingung, die eine Überprüfung auslöst.

6

Ergebnisrückmeldung geben

Ob die Prämisse hielt und was sich änderte, ohne jeden Fehler zur Schuld zu machen.

Eine schnelle Prüfung ist nur nützlich, wenn sie eine folgenreiche Prämisse testet; sie darf nicht zum Ritual aus sechs Fragen werden, während eine unmittelbare Gefahr fortbesteht. In dringenden Fällen gehen befugte Sicherheitsmaßnahmen vor, und Lernen folgt der Eindämmung. Ein kleiner Praxistest könnte anonymisierte Entscheidungen prüfen: Wie oft wurde eine Schlüsselannahme vorab benannt und nach dem Ergebnis überprüft? Das misst Denkdisziplin, nicht die Erfolgsquote der Intuition.

UNSERE LESART

Der beste Einsatz von Expertise ist ein schnellerer Weg zu einer besseren Frage und einer rechtmäßigen nächsten Handlung.

Quellen: Gary A. Klein, Roberta Calderwood & Anne Clinton-Cirocco, Proceedings of the Human Factors Society Annual Meeting 30(6), 1986; Daniel Kahneman & Gary Klein, American Psychologist 64(6), 2009

Eigenes Betriebsprotokoll nach Klein et al. (1986) und Kahneman und Klein (2009).

1 SZENE

2 AUFSCHLÜSSELUNG

3 PROTOKOLL

KAPITEL IV · WER HAT DIE BEFUGNIS ZU HANDELN?

Vier Menschen kennen vier Teile

Ein Problem kann Rollen durchlaufen, die verschiedene Teile davon verstehen, ohne dass eine die ganze Entscheidung verantwortet.

KONSTRUIERTE HOTELSZENE ÜBER SCHICHTEN HINWEG, KEIN ECHTER GAST ODER VORFALL

Ein Zimmeranliegen wurde in einer früheren Hotelschicht erfasst. Die Nachtkollegin weiß, was der Gast meldete und was übergeben wurde. Ein Fachteam versteht den technischen Zustand. Eine andere Rolle weiß, welche Zusage gegenüber dem Gast möglich ist. Jede Person mag genaue Information haben, doch ein ungelöster Fall verlangt weiterhin eine Wahl über den nächsten zulässigen Schritt. Die Übergabe sagt vielleicht „nachfassen“, ohne zu benennen, wer entscheidet. Eine nimmt an, das Fachteam entscheide; das Fachteam nimmt an, die Rezeption kommuniziere; die Rezeption nimmt an, die Leitung genehmige eine Zusage. Das Problem ist nicht unbedingt Unfähigkeit oder Unwille. Es kann die Gestaltung der Grenzen zwischen Wissenden und Befugten sein. Die nächste Person sollte nicht jedes frühere Telefonat rekonstruieren müssen, nur um zu erfahren, wer entscheiden kann: Der Fall sollte einen geprüften Zustand, eine verantwortliche empfangende Rolle und die nächste genehmigte Kommunikationszusage tragen.

Die Night-Audit-Erfahrung des Autors umfasst dokumentierte Kategorien von Zimmerproblemen und Schichtübergaben. Für Gespräch, Zimmer, Zeitpunkt, Gästereaktion oder Verantwortungskette hier gibt es keinen Beleg; die Szene ist eine Zusammensetzung, die einen allgemeinen Koordinationsmechanismus zeigen soll, ohne die internen Sicherheits-, Zahlungs- oder Eskalationsverfahren eines Hotels offenzulegen.

UNSERE LESART

Ein Problem zu kennen, den nächsten Schritt zu verantworten und entscheiden zu dürfen sind verschiedene Rollen.

Quellen: Samer Faraj & Yan Xiao, Management Science 52(8), 2006; Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, Academy of Management Annals 3(1), 2009

Konstruierte Hotelillustration; die einschlägige Forschung ist Faraj und Xiao (2006) und Okhuysen und Bechky (2009). Der unten genannte Essay sagt, was Fahrer, Disponent und Führungskraft jeweils sehen.

Mehr im Essay

Was mir die Last Mile über echte Betriebsführung beigebracht hat

KAPITEL IV · WER HAT DIE BEFUGNIS ZU HANDELN?

Expertisekoordination trifft lebendigen Dialog

Arbeit mit schneller Reaktion beruht auf Wissen, das über Menschen verteilt ist, die nicht alle dieselbe Sicht haben können.

Samer Faraj und Yan Xiao (2006) untersuchten Koordination in einem Traumazentrum. Sie unterschieden Praktiken der Expertisekoordination, darunter Protokolle, Wissensteilung und flexible Teambildung, von dialogischen Praktiken, wenn neuartige Ereignisse gemeinsames Verstehen und grenzüberschreitendes Eingreifen verlangten. Die Studie zeigt, wie spezialisierte Akteure koordinieren, ohne jede schwierige Wahl auf eine feste Übergabe zu reduzieren. Ihr Umfeld zählt: Ein Traumazentrum hat Berufsrollen, Dringlichkeit und mögliche Schäden, die mit Disposition, Großhandel oder Hotelbetrieb nicht austauschbar sind, und seine Diskussion des Protokollbruchs ist kein Rat, in einer anderen Branche Verfahren zu umgehen. Übertragbar ist die Unterscheidung zwischen vorbereiteter Koordination und dem Gespräch, das nötig ist, um eine unerwartete Lage zu verstehen. Ein Betrieb braucht stabile Wege für gewöhnliche Lagen; passt die Lage nicht dazu, braucht er einen Weg, die relevanten Experten schnell zusammenzubringen und zu klären, wer Entscheidungsbefugnis hat. Eskalation, die nur eine Nachricht weiterleitet, kann die Aktivität erhöhen und den Fall trotzdem blockiert lassen.

01 Routine Bekannte Regeln und Rollen.	02 Neues Ereignis Gemeinsames Verstehen.	03 Befugnis Zulässige Entscheidung.	04 Ergebnis Rückmeldung an jede Rolle.
--	--	---	--

UNSERE LESART

Vorbereitete Koordination und Dialog in Echtzeit ergänzen sich, sie ersetzen sich nicht.

Quelle: Samer Faraj & Yan Xiao, Management Science 52(8), 2006

Faraj und Xiao (2006), Management Science 52(8), 1155–1169. Expertise ohne klares Entscheidungsrecht kann ignoriert werden; ein Entscheidungsrecht ohne Zugang zu Expertise kann schlecht ausgeübt werden. Sektorübergreifende Folgerungen sind redaktionell.

1 SZENE

2 AUFSCHLÜSSELUNG

3 PROTOKOLL

KAPITEL IV · WER HAT DIE BEFUGNIS ZU HANDELN?

Drei Bedingungen für verbundene Arbeit

Koordination ist nicht die Zahl der ausgetauschten Nachrichten. Sie ist der Zustand, gemeinsam handeln zu können.

Okhuysen und Bechky (2009) fassten die Koordinationsforschung über Organisationsumfelder hinweg zusammen. Ihr Rahmen argumentiert, dass Mechanismen wie Routinen, Pläne, Besprechungen und Zeitpläne drei integrierende Bedingungen schaffen: Verantwortlichkeit, Vorhersehbarkeit und gemeinsames Verständnis. Die Kategorien helfen zu diagnostizieren, warum Information reisen kann, während Handeln stockt. Verantwortlichkeit fragt, welche Person oder Rolle für die nächste Entscheidung und das Ergebnis einsteht. Vorhersehbarkeit fragt, ob die anderen Beteiligten absehen können, was diese Rolle tut und wann sie antwortet. Gemeinsames Verständnis fragt, ob die Beteiligten genug von der Lage teilen, um zu koordinieren, ohne die Geschichte immer wieder neu aufzubauen. Die Bedingungen sind verschieden: Eine benannte Verantwortliche ohne ausreichende Fakten kann schlecht entscheiden; ein ausführlicher Bericht ohne Verantwortliche kann endlos abgelegt werden; ein Zeitplan, dem niemand traut, koordiniert nichts. Der Artikel ist eine integrierende konzeptionelle Übersicht, kein randomisierter Test einer Checkliste; er bietet eine Linse für einen örtlichen Pilot, der noch Definitionen und Messung braucht.

01**Verantwortlichkeit**

Wer übernimmt
Entscheidung und
Ergebnis?

02**Vorhersehbarkeit**

Wann und wie antwortet
diese Rolle?

03**Gemeinsame Sicht**

Welche Fakten und
Grenzen sind geteilt?

UNSERE LESART

Eine Nachricht ist erst dann angekommen, wenn der Empfänger versteht, was er als Nächstes tun kann.

Quelle: Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, Academy of Management Annals 3(1), 2009

Okhuysen und Bechky (2009), Academy of Management Annals 3(1), 463–502. Die Fragen sind eine redaktionelle Anpassung.

1 SZENE

2 AUFSCHLÜSSELUNG

3 PROTOKOLL

KAPITEL IV · WER HAT DIE BEFUGNIS ZU HANDELN?

Befugnis ist eine Karte, kein Jobtitel

Vor der Ausnahme die Rollen klären: beobachten, beraten, entscheiden, kommunizieren.

1

Wiederkehrende Entscheidungsklassen auflisten

Eine enge Klasse betrieblicher Ausnahmen, nicht „alle Vorfälle“.

2

Die befugte Verantwortliche bestimmen

Bestehende Delegation, Richtlinien und rechtliche Vorgaben.

3

Die Faktenschwelle definieren

Was muss bekannt sein, bevor diese Person entscheiden kann?

4

Einen sicheren Haltezustand benennen

Die zulässige Eindämmung oder Pause, solange die Entscheidung aussteht.

5

Einen Eskalationsauslöser setzen

Wann und an welche befugte Rolle das Thema geht, wenn keine Entscheidung fällt.

6

Die Kommunikationspflicht bestätigen

Wer betroffenen Beschäftigten oder Kunden sagt, was die Entscheidung bedeutet.

Eine allgemeine Karte kann vier Funktionen enthalten: bemerken, beraten, entscheiden und kommunizieren. Eine Person kann mehrere ausüben, aber bewusst, nicht stillschweigend. Eine Karte für ein bestimmtes Hotel oder einen Logistikbetrieb erstellt und genehmigt die zuständige Organisation; diese Veröffentlichung vergibt keine echten Rechte, und bei sensibler oder gefährlicher Arbeit ersetzt keine redaktionelle Karte die befugte Richtlinie. Die Karte ist ein Klarheitstest: Kann das Team den nächsten zulässigen Zug erklären, ohne eine neue Befehlskette zu erfinden?

UNSERE LESART

Hinwendung zur Expertise ist kein Verzicht auf Verantwortlichkeit; beides muss gestaltet werden.

Quellen: Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, *Academy of Management Annals* 3(1), 2009; Samer Faraj & Yan Xiao, *Management Science* 52(8), 2006

Redaktionelle Rollengestaltung nach Okhuysen und Bechky (2009) und Faraj und Xiao (2006); keine befugte Karte.

1 SZENE

2 AUFSCHLÜSSELUNG

3 PROTOKOLL

KAPITEL V · DER PREIS DES WARTENS AUF ERLAUBNIS

Die Warteschlange, die kein Fahrzeug hat

Ein Betrieb kann eine Warteschlange ungelöster Entscheidungen bilden, auch wenn sich kein physisches Material staut.

HYPOTHETISCHE LADERAMPEN-ILLUSTRATION; ZEITEN UND PERSONEN ERFUNDEN

Man stelle sich einen Morgen vor, an dem eine Ladeausnahme geprüft wurde. Die Artikel sind nicht dort, wo das Team sie erwartete, doch der physische Zustand ist jetzt klar. Der Fahrer kann den genehmigten Prozess nicht ändern; die Vorgesetzte hat den Fall gemeldet; eine Person mit der nötigen Befugnis erwägt den nächsten zulässigen Schritt. Die Arbeit bewegt sich nicht, obwohl fehlende Information nicht mehr die Hauptursache der Verzögerung ist. Das ist eine Entscheidungswarteschlange. Anders als eine Wagenreihe hat sie keine sichtbare physische Länge: Sie kann über Nachrichten, Freigabeanfragen, Rückrufe und getrennte Bildschirme verteilt sein. Für eine Führungskraft, die die Aufgabenliste einer Abteilung betrachtet, wirkt jede Person beschäftigt und regelkonform. Für den Kunden bleibt das Ergebnis verspätet. Nicht jedes Warten ist Verschwendung. Erlaubnis kann Geld, Sicherheit, vertragliche Zusagen oder die Integrität des Prozesses schützen. Die Führungsfrage ist, was das Warten leistet: Ein echtes Prüfintervall kauft Belege; eine Anfrage ohne Verantwortliche macht die nächste Zusage nur schwerer einzuhalten.

Die Kategorien der Ladeausnahmen und der Kommunikation gründen im Last-Mile-Hintergrund des Autors, doch Zeitpunkt, Eskalation und Lösung hier sind nicht dokumentiert und dürfen keinem echten Arbeitgeber zugeschrieben werden. Der Fall dient nur dazu, zu klären, was ein Analyst festhalten müsste, bevor er eine betriebliche Behauptung aufstellt.

UNSERE LESART

Fehlende Bewegung kann einen nötigen Halt, einen fehlenden Fakt oder eine Entscheidung ohne Verantwortliche bedeuten.

Konstruierte Illustration; die Einordnung des Wartens als Entscheidungswarteschlange ist redaktionell, keine gemessene Eigenschaft eines Unternehmens. Der unten genannte Essay handelt von der Grenze der eigenen Entscheidung.

Mehr im Essay

Wann Sie es selbst lösen und wann Sie es nach oben weitergeben

KAPITEL V · DER PREIS DES WARTENS AUF ERLAUBNIS

Zwölf offene Punkte, nach Zustand gezählt

Eine vollständig synthetische Momentaufnahme zeigt, wie eine Entscheidungswarteschlange sichtbar wird, wenn der Zustand jedes offenen Falls benannt ist.

SYNTHETISCHES BEISPIEL, FÜR DIESEN BAND VERFASST; KEINE ARBEITGEBERDATEN

ERFUNDENE MOMENTAUFNAHME UM 10:00, ZWÖLF OFFENE AUSNAHMEN



Jede Zahl ist erfunden, damit die Zustände vergleichbar sind, nirgends gemessen. Auf einer einzigen Aufgabenliste stünden alle zwölf Punkte als „offen“. Nach Zustand benannt, ist die größte Gruppe die, die niemand durch mehr Einsatz verkürzen kann: Vier Fälle sind geprüft und haben noch keine Verantwortliche, die die Entscheidung übernommen hat. Drei warten berechtigt auf Fakten, einer auf Ausführung, zwei wurden ausgeführt, ohne dass jemand das Ergebnis prüfte. Ein echter Betrieb hat eigene Zustände und eigene befugte Verantwortliche; das Diagramm zeigt nur, dass eine Entscheidungswarteschlange handhabbar wird, sobald jeder Fall sagt, auf welche Uhr er wartet.

UNSERE LESART

Eine Zahl „offen“ verbirgt die Fälle ohne Verantwortliche. Eine Zählung nach Zustand stellt sie voran.

Quelle: Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, Academy of Management Annals 3(1), 2009

Jeder Wert auf dieser Seite ist synthetisch, für diesen Band verfasst; die Zustände folgen den vier Uhren des Kapitels I. Das PDF des Autors beschreibt die Entscheidungswarteschlange, ohne sie zu zählen.

KAPITEL V · DER PREIS DES WARTENS AUF ERLAUBNIS

Schnelle Entscheidungen können mehr Belege nutzen

Eine induktive Studie schnelllebiger Technologiefirmen stellte die Behauptung infrage, schnelle Entscheidungen bräuchten weniger Information.

8

Mikrocomputerfirmen in Eisenhardts induktiver Studie von 1989 zur strategischen Entscheidungsfindung: eine Stichprobengröße, kein Entscheidungstempo

Kathleen Eisenhardt (1989) untersuchte strategische Entscheidungsfindung in acht Firmen der schnelllebigen Mikrocomputerbranche. In diesem Kontext nutzten schnellere Entscheider mehr Echtzeitinformation, entwickelten mehr Alternativen und nutzten einen zweistufigen Beratungsprozess; Konfliktlösung und die Verbindung von Strategie und taktischen Plänen zählten ebenfalls. Das ist kein randomisiertes Experiment, und es betrifft Führungskräfte mit strategischen Entscheidungen, keinen Disponenten, der eine Tour freigibt. Die praktische Lehre lautet nicht „alles sammeln“. Sie lautet, entscheidungsrelevante Echtzeitbelege von Information zu trennen, die gesammelt wird, weil niemand weiß, wann Schluss ist. Eine Vorlage, die die aktuelle Lage, Alternativen und ihre Folgen zeigt, stützt eine rechtzeitige Entscheidung besser als ein wachsender Stapel Statusmails. Ein diszipliniertes Team bereitet die Fakten vor, bevor die Entscheiderin verfügbar ist, und erkennt, welche Streitfragen gelöst werden müssen, statt still in die Ausführung zu wandern. Die schnellste falsche Entscheidung ist kein gutes Ergebnis; das langsamste risikofreie Gespräch auch nicht.

UNSERE LESART

Rechtzeitigkeit kann davon abhängen, einen besseren Informationsfluss vorzubereiten, nicht nur Druck auf Antworten zu machen.

Quelle: Kathleen M. Eisenhardt, Academy of Management Journal 32(3), 1989

Eisenhardt (1989), Academy of Management Journal 32(3), 543–576. Die Studie bietet Thesen für eine bestimmte Branche; die Übertragbarkeit auf Servicebetriebe an der Front ist vorgeschlagen, nicht getestet.

1 SZENE

2 AUFSCHLÜSSELUNG

3 PROTOKOLL

KAPITEL V · DER PREIS DES WARTENS AUF ERLAUBNIS

Regeln, die Flexibilität möglich machen

Starke Entscheidungsstrukturen können Anpassung ermöglichen, statt sie nur zu bremsen.

Bigley und Roberts (2001) untersuchten das Incident Command System im Einsatz einer Feuerwehr. Ihre induktive Forschung prüfte, wie eine formelle Struktur flexibles und zuverlässiges Handeln in komplexen, unbeständigen Umfeldern stützen kann. Die Studie widerlegt eine bequeme Karikatur: Nicht jede Hierarchie ist bürokratische Verzögerung, und nicht jedes dezentrale Handeln ist anpassungsfähig. Die Gestaltungsaufgabe ist eine Balance aus Grenzen und Zugang. Die Organisation muss sagen, was nicht örtlich entschieden werden darf; sie muss den Weg zu einer befugten Entscheidung auch verständlich und gangbar machen. Taucht eine unerwartete Lage auf, brauchen Beschäftigte einen Weg, fachliche Belege in die Entscheidung einzubringen, ohne die Befugnisstruktur neu zu schreiben. Weick und Sutcliffe (2015) besprechen die „Hinwendung zur Expertise“ in hochzuverlässigen Organisationen: ein Prinzip zur Mobilisierung relevanten Wissens, nicht zur Übergabe von Entscheidungsrechten an die Person mit der größten Zuversicht. Nichts in diesen Studien erlaubt einer Betriebsleiterin, Einsatzführungsverfahren in Hotellerie oder Last-Mile-Logistik zu kopieren; örtliches Recht, Training, Sicherheit und Richtlinien bestimmen die echte Gestaltung. Die übertragbare Frage ist, ob die genehmigte Hierarchie informiertes, rechtmäßiges Handeln in dem Tempo ermöglicht, das die Lage verlangt.

01**Struktur**

Wissen, wer was entscheiden darf.

02**Expertise**

Wissen, wessen Belege zu befragen sind.

03**Eskalation**

Wissen, wie beides verbunden ist.

UNSERE LESART

Gute Befugnisgestaltung kann Unsicherheit senken, ohne nötige Sicherungen zu schwächen.

Quellen: Gregory A. Bigley & Karlene H. Roberts, *Academy of Management Journal* 44(6), 2001; Karl E. Weick & Kathleen M. Sutcliffe, Wiley, 2015

Bigley und Roberts (2001), *Academy of Management Journal* 44(6); Weick und Sutcliffe (2015), *Managing the Unexpected*, 3. Auflage, Kapitel 7.

1 SZENE

2 AUFSCHLÜSSELUNG

3 PROTOKOLL

KAPITEL V · DER PREIS DES WARTENS AUF ERLAUBNIS

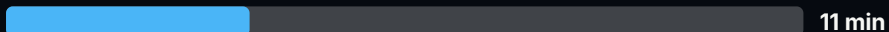
Das Warten messen, mit ehrlichen Nennern

Zeitdaten können einen Engpass orten, aber für sich weder Schuld noch berechnete Dringlichkeit belegen.

SYNTHETISCHES BEISPIEL, FÜR DIESEN BAND VERFASST; KEINE ARBEITGEBERDATEN

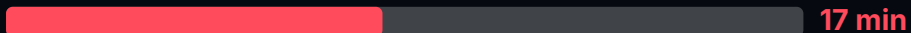
EINE ERFUNDENE ENTSCHEIDUNG, INSGESAMT 36 MINUTEN

Lage prüfen



11 min

Entscheidungswartezeit



17 min

Ausführen und prüfen



8 min

In diesem vollständig hypothetischen Fall bestätigen 11 Minuten die Lage, 17 vergehen von der geprüften Vorlage bis zur befugten Wahl und 8 von der Entscheidung bis zur geprüften Ausführung: 36 Minuten insgesamt, davon die Entscheidungswartezeit 17/36, etwa 47,2 %. Keine dieser Zahlen stammt von den Arbeitgebern des Autors, und 17 Minuten sind eine Illustration, kein annehmbarer Richtwert. Ein örtlicher Pilot erfasst vier Zeitstempel nur dort, wo eine verlässliche und rechtmäßige Quelle besteht: erstes Signal, geprüfte Vorlage, befugte Entscheidung und bestätigte Handlung. Fehlende Zeiten werden als „nicht gemessen“ markiert, nie als null. Berechnete Halte werden getrennt vom Warten ohne Verantwortliche erfasst, und die Problemklasse wird notiert, damit eine Routineausnahme nicht mit einer sicherheitskritischen Entscheidung verglichen wird. Die Stichprobe umfasst ungelöste Fälle, nicht nur abgeschlossene Entscheidungen; sonst meldet eine Organisation eine attraktive Antwortzeit, indem sie ihre längsten Wartezeiten ausschließt.

UNSERE LESART

Messen Sie die Zeit bis zu einer nützlichen Entscheidung zusammen mit der Zeit bis zu einem geprüften Ergebnis.

Quelle: Kathleen M. Eisenhardt, Academy of Management Journal 32(3), 1989

Alle Zeiten und Verhältnisse sind für ein nachvollziehbares Rechenbeispiel erfunden, wie im PDF des Autors; die Indikatorgestaltung ist redaktionell und nicht validiert. Prüfen Sie, wie oft die Verantwortliche bekannt war und ob das Ergebnis geprüft wurde.

1 SZENE

2 AUFSCHLÜSSELUNG

3 PROTOKOLL

KAPITEL VI · DAS ENTSCHEIDUNGSSYSTEM GESTALTEN

Die nächste Schicht ohne den Experten

Eine Entscheidungsroutine ist am wertvollsten, wenn sie noch funktioniert, nachdem die Person, die sie erfand, die Schicht verlassen hat.

KONSTRUIERTE SZENE ÜBER SCHICHTEN HINWEG, KEIN BEHAUPTETES PERSÖNLICHES ERGEBNIS

Eine wiederkehrende betriebliche Ausnahme taucht nahe dem Schichtwechsel auf. Die erfahrene Kollegin kann dem Team meist sagen, wen man anruft und welchen Fakt man zuerst prüft. Heute geht sie. Die nächste Schicht erhält eine kurze Notiz: Die Lage ist geprüft, eine Entscheidung steht noch aus, die empfangende Rolle ist benannt. Die Arbeit ist nicht wie von Zauberhand gelöst, aber sie wurde nicht auf den Anfang zurückgesetzt. Man vergleiche das mit einer zweiten Version. Die gehende Kollegin schreibt „noch in Klärung“. Niemand hält fest, was geprüft wurde, welche Entscheidung offen ist oder wer den Fall übernommen hat. Das nächste Team braucht Zeit, dieselben Fakten zu finden. Das Versagen ist nicht bloß schlechtes Gedächtnis; es ist fehlende Kontinuität im Entscheidungsprozess. Tucker und Edmondson (2003) untersuchten die Reaktionen von Pflegekräften auf Fehler in neun Krankenhäusern und fragten, warum örtliche Behelfe nicht immer zu Systemlernen werden: ein Vergleich, kein Beweis für diese Schicht. Eine wirksame Übergabe muss nicht jedes Gespräch festhalten. Sie muss bewahren, was die nächste befugte Wahl ermöglicht.

Keine der Versionen beschreibt einen dokumentierten Vorfall aus der Hotel- oder Logistikarbeit des Autors. Darin liegt die Bedeutung von Band 10 in dieser Reihe: Beobachtung erkennt Bedingungen, eine Karte ortet den stockenden Fluss, Kennzahlen signalisieren Ausnahmen, Training rüstet Menschen aus, Ansprechen liefert Belege, Wiedergutmachung schützt den Kunden. Trägt die Kette keine legitime Entscheidung in eine geprüfte Handlung, kann das System beschäftigt bleiben, ohne voranzukommen.

UNSERE LESART

Ein gutes Entscheidungssystem überlebt die Schichtgrenze, ohne das bereits Gelernte zu löschen.

Quellen: Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, California Management Review, 2003; Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, Academy of Management Annals 3(1), 2009

Konstruierter Vergleich; redaktionelle Synthese nach Tucker und Edmondson (2003) und Okhuysen und Bechky (2009). Der unten genannte Essay sagt, die Branche wechsle, die Führungsprobleme nicht.

Mehr im Essay

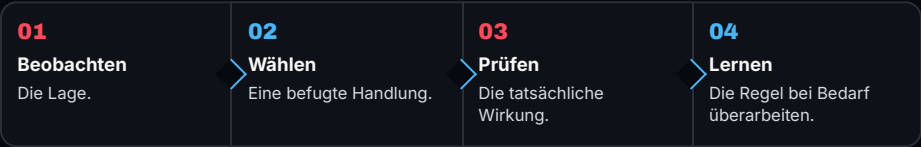
Vom Einzelhandel zur Logistik und Hotellerie: Die Branche ändert sich, die Probleme des Managements nicht

KAPITEL VI · DAS ENTSCHEIDUNGSSYSTEM GESTALTEN

Handeln, deuten, die Diagnose überarbeiten

Entscheiden endet nicht, wenn eine Wahl festgehalten ist; das Ergebnis kann ändern, was das Team weiß.

Rudolph, Morrison und Carroll (2009) entwickelten eine Theorie handlungsorientierten Problemlösens mit einem iterativen, simulationsgestützten Modellansatz. Ihr Modell verbindet Handeln, Deuten und das Pflegen von Diagnosen und zeigt, wie Rückmeldung die Chancen adaptiven Problemlösens beeinflusst. Das ist ein konzeptioneller Modellbeitrag, kein kontrollierter Test einer bestimmten Entscheidungskarte. Ein praktisches Entscheidungssystem verlangt daher zwei Verpflichtungen: eine zulässige Wahl zu treffen, wenn ihre Bedingungen erfüllt sind, und zu beobachten, was folgt, und bereit zu sein, die Deutung zu überarbeiten. Eine von einer Führungskraft angenommene Entscheidung kann gut dokumentiert sein und die ursprüngliche Einschränkung trotzdem nicht ändern; dieses Scheitern ist Information, kein Beleg, dass die Aufzeichnung geschlossen gehört. Die Verbesserungsfrage ist nicht nur, ob die Eskalation beantwortet wurde, sondern ob die Handlung den richtigen Mechanismus traf und ob unerwartete nachgelagerte Kosten auftraten. Wiederholte sichere Fehlschläge können einen Mangel in einer Entscheidungsregel, eine fehlende Expertisequelle oder einen unrealistischen Standard aufdecken. Es gibt keine einzige perfekte Entscheidungszeit: Die angemessene Dauer hängt von Risiko, Unumkehrbarkeit, Befugnis und Prüfmöglichkeit ab, und eine akute Gefahr und eine Lieferantenrückfrage sollten nicht denselben willkürlichen Countdown teilen.



UNSERE LESART

Die Entscheidung ist eine Hypothese darüber, welche Handlung hilft. Das Ergebnis liefert ihren Test.

Quelle: Jenny W. Rudolph, J. Bradley Morrison & John S. Carroll, Academy of Management Review 34(4), 2009

Rudolph, Morrison und Carroll (2009), Academy of Management Review 34(4), 733–756. Das Betriebsband ist redaktionell.

KAPITEL VI · DAS ENTSCHEIDUNGSSYSTEM GESTALTEN

Die Entscheidungsdisziplin in sechs Schritten

Ein kompaktes Protokoll für gewöhnliche Betriebsentscheidungen, begrenzt durch die echte Befugnis und die Sicherheitsregeln des Arbeitsplatzes.

1

Identifizieren

Das geprüfte Problem und warum jetzt eine Wahl nötig ist; Fakt getrennt von Hypothese.

2

Abwägen

Risiko des Handelns, Risiko des Wartens, was umkehrbar ist, welcher Beleg nötig ist.

3

Autorisieren

Die rechtlich und betrieblich befugte Rolle, über die bestehende Eskalation.

4

Entscheiden

Die gewählte zulässige Handlung, Verantwortliche, Grund und Prüfbedingung, festgehalten.

5

Prüfen

Ob die Umsetzung erfolgte und das beabsichtigte Ergebnis erreicht wurde.

6

Lernen

Befund zurück ans Team; Standard nur über den genehmigten Änderungsprozess angepasst.

Diese Disziplin ist keine Lizenz, Finanzkontrollen, Sicherheitsregeln oder vertrauliche Hotelverfahren zu übergehen. Bei unmittelbarer Gefahr gilt der befugte Notfallweg; macht Unsicherheit das Handeln unsicher, kann „halten und eskalieren“ richtig sein. Zum Test eine zulässige Klasse wiederkehrender Probleme nehmen und einige anonymisierte Fälle dokumentieren, Zeit und Qualität zusammen: War die Verantwortliche klar, war die Entscheidung befugt, half die Handlung, wurde das Ergebnis mitgeteilt? Der Rahmen wurde an den Arbeitsplätzen des Autors nicht validiert.

UNSERE LESART

Eine Entscheidung ist erst fertig, wenn jemand sagen kann, was danach geschah.

Quellen: Herbert A. Simon, The Quarterly Journal of Economics 69(1), 1955; Jenny W. Rudolph, J. Bradley Morrison & John S. Carroll, Academy of Management Review 34(4), 2009

Sechsstufige redaktionelle Synthese nach Simon (1955) und Rudolph et al. (2009); kein validiertes Verfahren.

WERKZEUG VOR ORT

Die Karte der Entscheidungsrechte

Ein Thema. Eine befugte Entscheidung. Ein geprüftes Ergebnis. Nur mit unsensiblen Beispieldaten oder in genehmigten Systemen verwenden; steht die Entscheidung aus, „offen“ schreiben, die genehmigte Verantwortliche zuweisen und die nächste Prüfusage festhalten.

01

Das Problem und sein Beleg

was wurde direkt geprüft? was ist nur berichtet oder angenommen?

02

Risiko und Folge des Wartens

was verschlechtert sich, solange nicht entschieden wird? was verlangt sofortige Eskalation?

03

Entscheidungsfrage und zulässige Alternativen

welche Handlung ist nötig, und welche Optionen sind tatsächlich befugt?

04

Entscheidungsverantwortliche und Prüfpunkt

welche Rolle übernimmt die Wahl? bis wann ist die nächste Rückmeldung fällig?

05

Handlung, Status und Ergebnis

was wurde entschieden, getan und beobachtet? was ist noch offen?

06

Lernen zurück ans Team

was lehrte dieser Fall über Regel, Training oder Informationsfluss?

Quellen: Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, Academy of Management Annals 3(1), 2009; Herbert A. Simon, The Quarterly Journal of Economics 69(1), 1955

Eine vorgeschlagene Führungshilfe, kein rechtliches Delegationsdokument und kein Ersatz für ein Vorfallsystem. Keine Details zu Beschäftigten, Gästen, Zahlungen, Routensicherheit oder vertraulichen Abläufen veröffentlichen. Eskaliert ist ein Weiterreichen; entschieden ist eine Wahl; gelöst ist ein geprüftes Ergebnis.

SCHLUSSESSAY

Zehn Bände, eine Betriebsfrage

Kann eine Organisation das, was sie weiß, in ein verantwortliches Ergebnis verwandeln, das die nächste Schicht überlebt?

Die ersten neun Bände stellten derselben Welt des Betriebs verschiedene Fragen. Geh zur Arbeit. Folge dem Fluss. Hinterfrage die scheinbare Gewissheit der Maschine. Lass Standards überleben. Verstehe Kapazität. Widerstehe irreführenden Zielen. Höre die Menschen. Prüfe das Training. Stelle das Versprechen an den Kunden wieder her. Der zehnte Band fragt, was geschieht, wenn diese Disziplinen gelungen sind. Ein Problem ist sichtbar, der Prozess kartiert, die Kennzahl verstanden, die Mitarbeiterin gehört. Der Kunde braucht noch eine Antwort. Wer kann handeln, und wer prüft, ob die Handlung half? Tempo ist nicht automatisch eine Tugend. Eine bewusste Pause kann Menschen oder einen Prozess schützen, während eine Verzögerung ohne Verantwortliche fehlende Rechenschaft verbirgt. Die Abhilfe ist weder heroische Improvisation noch ein weiteres Formular für jede Ausnahme. Sie ist Klarheit über Fakten, Risiko, Expertise, Befugnis und Ergebnis. Das Vermächtnis einer Führungskraft ist nicht die Zahl der persönlich unterschriebenen Entscheidungen. Es ist, ob Nachfolger ein Problem erkennen, die richtige Expertise erreichen, in ihren Rechten handeln und aus dem Ergebnis lernen können. So überlebt verantwortliches Urteil die Schicht.

Bände 1 bis 5

Gemba: die echte Arbeit sehen.

Wertstromanalyse: den ganzen Fluss verfolgen.

Der menschliche Eingriff: automatisierte Gewissheit hinterfragen.

Wenn Verbesserung verblasst: den Standard schützen.

Die Kapazitätsfalle: Druck und Warteschlangen verstehen.

Bände 6 bis 10

Die KPI-Falle: das echte Ergebnis messen.

Der Preis des Schweigens: hören, was das Personal weiß.

Die Trainingsillusion: Bereitschaft zum Handeln nachweisen.

Die Wiedergutmachungslücke: die Folge für den Kunden schließen.

Die Entscheidungsuhr: Belege in verantwortetes Handeln verwandeln.

UNSERE LESART

Ein Problem wird nicht kleiner, während alle darauf warten, dass jemand anderes entscheidet.

Redaktionelles Fazit zum ersten Zyklus von zehn Bänden. Kein Entscheidungsengpass, kein verzögerter Fall und keine stockende Eskalation wird einem bestimmten Arbeitgeber zugeschrieben.

METHODE

Woher die Behauptungen stammen

Eine belegbasierte redaktionelle Synthese, keine eigene Feldforschung: elf Referenzwerke, konzeptionelle Theorie, qualitative Studien, eine induktive Firmenstudie und Forschung zum Expertenurteil, jedes mit seinen Grenzen. Szenen, das Zeitbeispiel und das Werkzeug sind redaktionell, keine örtlichen Messungen.

01	Theorie	Simon (1955), Okhuysen und Bechky (2009), Rudolph et al. (2009) und Weick und Sutcliffe (2015) beschreiben Mechanismen und Bedingungen, keine gemessenen Quoten.
02	Feldstudien	25 Entscheidungsprozesse (Mintzberg et al. 1976); Feuerwehrkommandanten, unter 12 % der Entscheidungspunkte mit Optionsvergleich (Klein et al. 1986); 8 Firmen (Eisenhardt 1989); ein Einsatzführungssystem (Bigley und Roberts 2001); 9 Krankenhäuser (Tucker und Edmondson 2003); ein Traumazentrum (Faraj und Xiao 2006).
03	Expertenurteil	Kahneman und Klein (2009): Intuition verdient Vertrauen, wo das Umfeld regelmäßig und die Rückmeldung ausreichend war; eine Bedingung, keine Lizenz.
04	Erfundene Zahlen	Zwölf offene Punkte nach Zustand (3, 2, 4, 1, 2) und die 36-Minuten-Entscheidung (11, 17, 8; $17/36 \approx 47,2\%$) sind auf ihren Seiten gekennzeichnete Illustrationen; kein Verhältnis ist ein Richtwert.

Die Entscheidungskarte, die minimal ausreichende Vorlage, die Befugniskarte und die sechsstufige Disziplin sind redaktionelle Vorschläge für die örtliche Prüfung, keine validierten Entscheidungshilfen und keine vom Arbeitgeber genehmigte Delegation. Die Verlagsdaten wurden für jede Quelle geprüft; Aufsätze hinter Bezahlschranken wurden nicht als vollständig gelesen dargestellt. Redaktioneller Standard: Eine Theorie, eine Feldstudie, ein Befund zum Expertenurteil und ein Vorschlag werden als solche benannt, und der Satz hört auf zu behaupten, wo die Belege enden.

Quellen: Herbert A. Simon, *The Quarterly Journal of Economics* 69(1), 1955; Henry Mintzberg, Duru Raisinghani & André Théorêt, *Administrative Science Quarterly* 21(2), 1976; Gary A. Klein, Roberta Calderwood & Anne Clinton-Cirocco, *Proceedings of the Human Factors Society Annual Meeting* 30(6), 1986; Kathleen M. Eisenhardt, *Academy of Management Journal* 32(3), 1989; Gregory A. Bigley & Karlene H. Roberts, *Academy of Management Journal* 44(6), 2001; Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, *California Management Review*, 2003; Samer Faraj & Yan Xiao, *Management Science* 52(8), 2006; Daniel Kahneman & Gary Klein, *American Psychologist* 64(6), 2009; Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, *Academy of Management Annals* 3(1), 2009; Jenny W. Rudolph, J. Bradley Morrison & John S. Carroll, *Academy of Management Review* 34(4), 2009; Karl E. Weick & Kathleen M. Sutcliffe, Wiley, 2015

Jede Quelle ist auf der nächsten Seite mit ihrer DOI zitiert; die elf Einträge, ihre Zeitschriften, Bände und Jahre wurden an den Metadaten und Abstracts der Verlage geprüft.

QUELLEN UND METHODE

Woher die Aussagen stammen

Die Zahlen dieses Bandes stammen aus den folgenden Quellen, jede mit ihrem Jahr. Die Szenen sind konstruiert; die Protokolle sind Vorschläge; was Forschung ist, wird Forschung genannt.

A Behavioral Model of Rational Choice

Herbert A. Simon, *The Quarterly Journal of Economics* 69(1), 1955

The Structure of "Unstructured" Decision Processes

Henry Mintzberg, Duru Raisinghani & André Théorêt, *Administrative Science Quarterly* 21(2), 1976

Rapid Decision Making on the Fire Ground

Gary A. Klein, Roberta Calderwood & Anne Clinton-Cirocco, *Proceedings of the Human Factors Society Annual Meeting* 30(6), 1986

Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments

Kathleen M. Eisenhardt, *Academy of Management Journal* 32(3), 1989

The Incident Command System: High-Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments

Gregory A. Bigley & Karlene H. Roberts, *Academy of Management Journal* 44(6), 2001

Why Hospitals Don't Learn from Failures

Anita L. Tucker & Amy C. Edmondson, *California Management Review*, 2003

Coordination in Fast-Response Organizations

Samer Faraj & Yan Xiao, *Management Science* 52(8), 2006

Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree

Daniel Kahneman & Gary Klein, *American Psychologist* 64(6), 2009

Coordination in Organizations: An Integrative Perspective

Gerardo A. Okhuysen & Beth A. Bechky, *Academy of Management Annals* 3(1), 2009

The Dynamics of Action-Oriented Problem Solving: Linking Interpretation and Choice

Jenny W. Rudolph, J. Bradley Morrison & John S. Carroll, *Academy of Management Review* 34(4), 2009

Managing the Unexpected, 3rd edition, chapter 7: Principle 5, Deference to Expertise

Karl E. Weick & Kathleen M. Sutcliffe, Wiley, 2015



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jeder Band eine Frage zum Betrieb, verfolgt vom Betriebsalltag bis zum Protokoll
und an der Forschung geprüft.

ALLE BÄNDE

stivencatalyst.com/de/magazine/operational-treatise.html