



# Entscheidungsfähig bleiben

Zu viele Richtlinien und Vorgaben lähmen Unternehmen – sie werden unfähig, dringende Entscheide zu treffen. Dabei ginge es auch anders: Wer auf die Vernunft der Angestellten vertraut, kommt mit einem Minimum an Regeln aus. Zu Beginn sind allerdings einige Punkte zu beachten.

→ VON ADRIAN ZWINGLI

Veränderungen sind heute gefragter denn je. Wer sich neuen Umständen anpassen will, muss auch in der Lage sein, Entscheidungen rasch zu fällen. Das aber schaffen die meisten Organisationen nicht: Entschlüsse werden hinausgezögert oder nach oben geschoben, bis zur Unkenntlichkeit verwässert und nach einer gefühlten Ewigkeit an die Mitarbeiter zurückgegeben.

## ZU VIELE DETAILREGELUNGEN

Das Problem: Die Organisationen sind ungünstig aufgestellt. Basierend auf herkömmlicher Organisations- und Prozesslehre wird bis ins letzte Detail festgelegt, wer was wie entscheiden darf. Stellt sich eine Entscheidung als falsch heraus, werden die Prozesse entsprechend ergänzt. Lieber werden gar keine Entscheidungen getroffen als ungenau. Dadurch wächst das Regelwerk

stetig an und nimmt zusehends absurdere Formen an. Gibt es am Anfang vielleicht die einfache Regel, dass man zu Hause bleiben soll, wenn man krank ist, wird später definiert, wann man genau als krank gilt und wann nicht. Es folgen Richtlinien, wer Büromaterial bestellen darf, wie viele Sterne ein Hotel haben darf, und schliesslich landet man bei der Richtlinie, wie viele Drinks an einem Event ausgegeben werden sol-

len und der Vorschrift, dass man bei einem Schneesturm von zu Hause aus arbeiten soll. Im Prinzip liessen sich diese Hunderten von Regelungen durch eine einzige ersetzen, nämlich: Benutze deinen gesunden Menschenverstand!

Die Überregulierung hat gravierende Nachteile. Sie führt nicht nur zu einer überbordenden Komplexität, welche die Dynamik im Unternehmen abwürgt, sondern man verzichtet auch auf die Urteilskraft der Mitarbeitenden. Das bedeutet, vorhandenes Potenzial nicht zu nutzen und den Prozessen mehr zu vertrauen als den Mitarbeitenden selbst.

## UNTERNEHMENSKULTUR ÄNDERN

Aus eigener Erfahrung in unserem Unternehmen wissen wir: Eine moderne Unternehmenskultur hilft, die richtigen Entscheidungen rasch zu treffen. Anstatt eine ständig wachsende Zahl von Richtlinien und Vorgaben umzusetzen, sind unsere Mitarbeitenden aufgefordert, ganz einfach ihre Vernunft zu benutzen.

Das Prinzip ist zwar einfach. Doch mit der Freiheit, mehr Macht über Entscheidungen zu haben, kommt auch mehr Verantwortung. Diese nehmen die Mitarbeiter interessanterweise gerne wahr, müssen den Umgang damit jedoch oft erst wieder erlernen. In der Lernphase helfen die folgenden Orientierungspunkte.

## INTERESSEN PRIORISIEREN

Unternehmen haben oft Angst, dass die Angestellten Entscheidungen zu ihrem Vorteil, aber zum Nachteil des Teams oder des Unternehmens fällen. Ist die Priorisierung jedoch klar und die Mitarbeitenden und Führungskräfte wissen, dass sie daran gemessen werden, so ergeben sich selten wirklich mangelhafte Entscheidungen. Wenn doch, ist das oft ein Zeichen eines tiefer gehenden Problems der Person oder des Teams und sollte sofort angegangen werden.

Welche Interessen gehen vor? Dazu gibt es drei einfache Regeln. Erstens: Die Teaminteressen gehen über die eigenen. Zweitens: Die Interessen der Firma gehen über diejenigen des Teams, und drittens: Kundeninteressen sind wichtiger als die Interessen der Firma.

## TRAGWEITE DES ENTSCHEIDS

Erfahrungsgemäss gibt es zwei Charaktertypen: Typ A, der gern mehr entscheiden will, sich aber der Tragweite gewisser Entscheide nicht bewusst ist und dadurch andere oft vor den Kopf stösst. Und Typ B, der sich vor Entscheidungen scheut und diese auf die Vorgesetzten abschiebt.

In beiden Fällen muss sich der Mitarbeiter zuerst einmal die Frage stellen, ob er die Entscheidung selbst treffen soll. Dies ist beispielsweise nicht der Fall, wenn eine andere Hierar-



«Jede dritte meiner Entscheidungen ist falsch. Daher muss ich mich fragen, welchen Spielraum wir unseren Mitarbeitenden geben»

Adrian Zwingli

chiestufe, mehr Fachwissen oder eine höhere Akzeptanz nötig ist. Basierend auf der Tragweite des Entscheids wird bewusst eines der unten genannten Vorgehen gewählt:

- **Selbst entscheiden**, ohne sich mit anderen zu besprechen.
- **Das Team um Input fragen**, dann selbst entscheiden.
- **Rückfrage und Bestätigung**: Input des Teams einholen, eine Option vorschlagen und vor der finalen Entscheidung prüfen, ob diese für das Team okay ist.
- **Organisations-Entscheidung**: Entscheid muss durch das Team oder die bestehende Organisationsstruktur getroffen werden.

## AUSWIRKUNGEN ABSCHÄTZEN

Oft ist es wichtig, Entscheidungen schnell zu fällen. Aber auch dann sollten sich Mitarbeitende fragen, wie die möglichen Auswirkungen aussehen. Folgende Überlegungen können dabei helfen:

- **Schwierigkeit**: Wie schwierig ist es, einen Konsens mit allen zu finden?
- **Dringlichkeit**: Wie dringend ist ein Entscheid und wie hoch sind die Kosten bei einer Verzögerung?
- **Konsequenzen**: Welche Auswirkungen hat eine falsche Entscheidung? Wer ist davon betroffen?
- **Standpunkt**: Der Entscheidungsprozess kann je nach Perspektive anders aussehen. Dabei

spielt es auch eine Rolle, wie lange jemand bereits im Unternehmen ist. Neue Mitarbeiter trauen sich tendenziell weniger, Entscheidungen zu fällen.

## KONTEXT STATT KONTROLLE

Damit Mitarbeitende fundierte Entscheidungen treffen können, muss ihnen der Kontext bewusst sein, in dem sie operieren. Ohne Informationen über die Strategie und die (Bereichs-)Ziele ist es kaum möglich, die richtigen Wege zu beschreiben. Die richtige Beurteilung basiert auf Einblick und Verständnis. Dafür sind auch transparente Entscheidungswege unabdingbar.

Auf der anderen Seite kann in gewissen Situationen Kontrolle notwendig sein. Zum Beispiel, wenn jemand sein Gebiet erst kennenlernt, wenn eine Rolle falsch besetzt oder wenn keine Zeit vorhanden ist, langfristig das entsprechende Wissen aufzubauen.

## JEDE DRITTE ENTSCHEIDUNG IST FALSCH

Unsere Erfahrung zeigt, dass sich einer von drei Entschlüssen trotz besten Wissens und Gewissens als falsch herausstellt. Im Nachhinein stehen mehr Informationen zur Verfügung, ergeben sich neue Erkenntnisse oder es ändert sich der Kontext. Dennoch ist es besser, einen Fehler zu machen (vorausgesetzt, man hat sich an obige Grundsätze gehalten), statt Entscheidungen herauszuzögern oder mit schwerfälligen Prozessen zu versuchen, diese zu kontrollieren. Denn aus Fehlern lernt man.

Wenn sich nun Führungskräfte bei jeder dritten Entscheidung irren, wieso wird dem einzelnen Mitarbeiter nicht auch die gleiche Lernmöglichkeit eingeräumt?

## KONSEQUENZ: EIN NEUER LEADERTYP

Entscheidungen durch die betroffene Person fällen zu lassen, klingt einfacher, als es in der Praxis tatsächlich ist. Führungskräfte müssen sich an ein neues Verhalten gewöhnen: Angestellte debattieren mit, wollen ihr Wissen und ihre Erfahrung einbringen und fordern Beschlüsse aufgrund einer Datenbasis. Entsprechend wandelt sich das Bild der Führungskraft. Nicht ein Kommandant einer Truppe ist gefragt, sondern ein Leader, der Visionen gestaltet und vermittelt, Ziele heruntermittelt und aufzeigt, was jeder Einzelne für den Unternehmenserfolg beitragen kann. Die Betreuung der Mitarbeitenden und anderer Führungskräfte wird intensiver und fordert mehr Zeit. Doch das lohnt sich: Die Leistung der Einheit steigt. ←

Adrian Zwingli ist CEO von SwissQ → [www.swissq.it](http://www.swissq.it)  
Der Artikel basiert auf dem SwissQ Culture Code. Die vollständige Beschreibung finden Sie unter: → [www.swissq.it/verantwortung](http://www.swissq.it/verantwortung)