



In vielen Unternehmen werden Entscheidungen „nach oben“ verlagert, also dorthin, wo man oft weniger vom Tagesgeschäft versteht. Das ist, als würde der Trainer die Elfmeter schießen.

Foto: Shutterstock / Anwarheer Velay

Wer schießt den Elfmeter?

ENTSCHEIDUNGSPROZESSE – Unternehmen können in Zukunft nur dann erfolgreich sein, wenn sie zugleich gut und zügig entscheiden. Dabei gilt: **Nicht alles muss die Führungskraft entscheiden** – außer, sie hat Spaß daran, sich im Mikromanagement zu verlieren. Denn es gibt zwei Typen von Entscheidungen.

München – Beim schwedischen Streamingdienst Spotify, Weltmarktführer für Musikvermarktung, sieht man Entscheidungsprozesse so: Gute Mitarbeitende treffen in 70 Prozent aller Fälle dieselben Entscheidungen wie die Chefs. Bei zehn Prozent der Entscheidungen liegen die Mitarbeitenden daneben. Und zu 20 Prozent fallen sie bessere Entscheidungen, weil sie näher an einer operativen Sache dran sind und deshalb davon mehr Ahnung haben. Geht es um digitale Belange in traditionellen Firmen, liegt die Zahl bei den gut ausgebildeten jungen Mitarbeitenden wahrscheinlich sogar noch höher. Doch in vielen klassischen Unternehmen laufen die Genehmigungswege noch immer wie anno dazumal ab: Selbst kleinere Entscheidungen werden in die nächsthöhere Hierarchiestufe oder gleich ganz „nach oben“ verlagert, also dorthin, wo man oft weniger vom Tagesgeschäft versteht. Das ist, als würde der Trainer die Elfmeter schießen. So passieren Fehlentscheidungen häufig im obersten Stock. Zudem dauern sie meist viel zu lange. In der vor uns liegenden Hochgeschwindigkeitszukunft ist die Fähigkeit zu guten, raschen Entscheidungen allerdings elementar, um nicht von anderen, schnelleren Mitbewerbern überholt zu werden.

Gute Mitarbeitende treffen in 70 Prozent aller Fälle dieselben Entscheidungen wie die Chefs. Bei zehn Prozent liegen sie daneben. Zu 20 Prozent fallen sie bessere Entscheidungen.

In einem Fall brauchte es für alle Anschaffungen ab 100 Euro zwei Unterschriften. Hierfür war aufwendig ein Formular auszufüllen. Zu allem Übel war einer der beiden Unterschriftsberechtigten zwei Wochen in

Urlaub, danach türmte sich bei ihm die Arbeit. Als endlich grünes Licht kam, war der Kunde, für den die Genehmigung notwendig war, weg. Er konnte nicht länger warten. Neben den Kosten für das Bewilligungsverfahren belief sich der entgangene Umsatz auf 10.000 Euro. Doch das ist noch nicht alles. Der junge, ambitionierte Kundenbetreuer hatte die Nase voll von solch antiquierten Prozessen. Er war in die Firma gekommen, um Großes zu bewegen. Weil ihm das dort nicht ermöglicht wurde, war er bereits auf dem Sprung. Die Opportunitätskosten: 100.000 Euro, um diese Position dann neu zu besetzen.

Kluge Köpfe wollen autonom entscheiden

Es lohnt sich, in der eigenen Firma zu messen, wie oft das Absegnen reine Formsache ist. Die Führungskraft als Edelsachbearbeiter:in, der oder die seine bzw. ihre Zeit mit Häkchenmachen verplempert? Wer sich mit solchen Vorgaben rumschlagen muss, wird zum bzw. zur Mikromanager:in, ob er (oder sie) das will oder nicht. Das lässt sich bepreisen. Obendrauf kommen weitere Kosten, wenn Obere auch darüber befinden, ob Mitarbeiterideen umgesetzt werden: Denken wir an entgangene Ersparnisse wegen eines nicht umgesetzten Verbesserungsvorschlags oder an entgangene Erlöse, weil ein innovativer Vorstoß den Markt nicht erreicht. Ja, es ist eine Krux: Erst wollen die Firmen die besten Mitarbeitenden und dann werden diese geführt, als ob sie keine eigenen Entscheidungen treffen könnten. „Es macht keinen Sinn, kluge Köpfe einzustellen und ihnen dann zu sagen, was sie zu tun haben. Wir stellen kluge Köpfe ein, damit sie uns sagen, was wir tun können.“

Diese Aussage stammt von Steve Jobs. Und Ed Catmull, Leiter der Pixar Animation Studios, ebenfalls sehr erfolgreich, sagte einmal: „Wir beginnen mit der Annahme, dass unsere Mitarbeitenden talentiert sind und einen Beitrag leisten wollen. Wir akzeptieren, dass unser Unternehmen ungewollt dieses Talent auf unzählige Weisen einengt. Aber wir versuchen, diese Hindernisse zu finden und zu beseitigen.“

Kontrolle lässt Eigeninitiativen versanden

In den frühen Zeiten der Industrialisierung war es sicherlich sinnvoll, bei anstehenden Entscheidungen die Führungskräfte einzuschalten. Da wurden ungelernete Tagelöhner direkt von den Feldern in die Fabriken geholt. Man sagte ihnen, was sie zu tun hatten, und genau das taten sie auch. Vorarbeiter waren dazu da, sie anzutreiben: mit Planzahlen, harschen Vorgaben und strengen Kontrollen. Das war damals. Heute brauchen wir vor allem geniale Köpfe, damit das notwendige Neue „werden kann“. Das Abarbeiten vorgedachter Vorgehensweisen hingegen lässt Eigeninitiativen einfach versanden. Vorzeichen: te Wege hemmen die Fantasie und zerstören damit die Möglichkeit, eigene, andere, bessere Wege zu einer Zielerreichung zu finden. Kontrolle kann zwar Fehler verhindern, doch sie weckt kein Leben, erzeugt keinen Schwung, keine Kreativität, kein Engagement und schon gar keine Innovationen. So kilt das Machtwort des Chefs oder der Chefin jegliche Kreativität. Die heute so dringend benötigten neuen, forschen, unkonventionellen Ideen sind dann unerreichbar.

Neue Zeiten brauchen neue Vorgehensweisen

Hochstrategische Entscheidungen gehören natürlich in den obersten Stock. Sie liegen außerhalb des Wissens oder der Verantwortung der operativen Teams. Solche Entscheidungen

haben fast immer einen langfristigen Zeithorizont. Wenn es hingegen um operative Maßnahmen geht, entscheiden besser nicht Vorgesetzte, sondern die Mitarbeitenden oder das Team, in dem ein jeweiliger Vorstoß wirksam wird. Dabei müssen die Führenden akzeptieren, dass nicht ihre eigene Meinung das Maß aller Dinge ist, sondern dass es auch andere, weitaus geeignetere Wege zum Ziel geben kann. Fast alle operativen Fragestellungen kann ein Team besser beantworten als irgendein:e Manager:in weit weg vom Schuss. Wer das Ohr ständig am

Erst wollen die Firmen die besten Mitarbeitenden und dann werden diese geführt, als ob sie keine eigenen Entscheidungen treffen könnten.

Markt hat, hat zudem auch ein besseres Gespür dafür, was das nächste große Ding werden könnte. Gibt es also überhaupt gute Gründe für einsame Chefentscheidungen in operativen Belangen? Ja, und zwar sind das Situationen, die blitzschnelles Handeln erfordern und große Auswirkungen haben. In diesem Fall sollten Chefs und Chefinnen gegenüber den Mitarbeitenden begründen, weshalb es zu einer solchen Entscheidung kam. Sie sollten die Ausnahme bleiben.

Die Entscheidungsmatrix: Typ 1 oder Typ 2?

Grundsätzlich lässt sich zwischen strategischen und operativen Initiativen unterscheiden. Ich nenne sie Entscheidungen von Typ 1 und Typ 2: ● **Typ-1-Entscheidungen:** Das sind strategische Entscheidungen. Diese haben einen weitreichenden Zeithorizont mit beträchtlichen Konsequenzen, wie etwa Fusionen, ein Fir-

menumzug oder Investitionen. Dabei geht es um die großen Zusammenhänge im Marktgeschehen, um langfristige Perspektiven, um juristische Haftungsgründe, um Finanzimplikationen usw., die für die Unternehmenssteuerung maßgeblich sind. ● **Typ-2-Entscheidungen:** Das sind Entscheidungen von operativer Bedeutung. Sie werden eigenverantwortlich und selbstorganisiert dort getroffen, wo sie tatsächlich hingehören: Dort, wo die Fachleute sitzen, dort, wo man ganz nah an der Kundschaft ist, und dort, wo man beim kleinsten Hinweis auf Fehler zügig nachsteuern kann. „Kompetenzen und Verantwortung zusammenführen“ nennt man dieses Prinzip. Ein erster Schritt auf dem Weg zu einer neuen Entscheidungskultur kann nun darin bestehen, eine Entscheidungsübersicht für den eigenen Bereich zu erstellen. Dazu wird zunächst auf einem Board zusammengetragen, welche Entscheidungen von strategischer und welche von operativer Bedeutung sind. Danach wird festgelegt, wer bei Entscheidungen von Typ 1 involviert ist und diese genehmigt. Entscheidungen von Typ 2 werden autonom im Team oder von einer Einzelperson getroffen. Allenfalls gibt es eine Informationspflicht „nach oben“ und/oder ein Vetorecht. Auch das wird notiert. Anschließend wird die Übersicht intern veröffentlicht. Das schafft Klarheit, Sicherheit und Transparenz. In einer festgelegten Experimentierphase, die ein paar Monate dauern kann, wird die Brauchbarkeit des Ganzen getestet. Änderungen und Ergänzungen sind nach gemeinsamer Absprache jederzeit möglich. Die Informationspflicht und vor allem das Vetorecht sollten nur äußerst selten angewandt werden, um den Weg in das eigenverantwortliche, selbstorganisierte, agile Arbeiten tatsächlich zu ebnen.

Anne M. Schüller



DIE AUTORIN ist Managementdenkerin, Keynote-Speakerin, Businesscoach und Bestsellerautorin. Ihre jüngsten Bücher tragen die Titel „Zukunft meistern – Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter“ und „Bahn frei für Übermorgengestalter – 25 Quick Wins für Innovatoren und Zukunftsversther“.