



WER FÄLLT DIE ENTSCHEIDUNGEN?

Führungspersonen müssen in kurzer Zeit Entscheidungen treffen, die unter Umständen weitreichende Konsequenzen haben. «Deshalb heisst es Unternehmer und nicht Unterlasser», sagt Unternehmensberater Stephan Zürcher und berichtet aus der Praxis. TEXT UND GRAFIK ECOHOLZ GMBH

Bei einem Unternehmen mit 35 Mitarbeitenden, welches in den letzten zwei Jahren gewachsen ist, stehen zu viele Themen an. Der Inhaber sagt, er wisse wirklich nicht mehr, wo ihm der Kopf stehe. Er kümmert sich um zu vieles, und die Last auf seinen Schultern ist ihm eigentlich zu gross. Die Liste seiner Entscheidungen der letzten Tage ist ewig lang und es gibt weitere Angelegenheiten, die Zeit für eine fundierte Betrachtung erfordern. Weil er sich nicht sattelfest fühlt, verschiebt er die Entscheidung auf später – und trägt somit ein weiteres Thema im Kopf mit sich herum.

Seine Aussagen zur Entscheidungsproblematik sind auch von vielen anderen Unternehmern zu hören:

- Es fehlt mir ein Sparringpartner, um die Themen tiefer zu analysieren oder zu diskutieren.
- Die Mitarbeitenden sind nicht auf meiner Augenhöhe, sie kennen das nicht, sie verstehen das nicht.
- Ich bin allein für die Entscheidungen zuständig, die Mitarbeitenden wollen nicht mitentscheiden oder gar selbst entscheiden.

- Personalentscheidungen kann ich nicht mit den anderen Mitarbeitenden besprechen.
- Für viele Entscheidungen besteht ein Zeitdruck, es braucht Sofortmassnahmen und keine langen demokratischen Diskussionen, also entscheide ich selbst.
- Das spezifische Fachwissen ist bei den Mitarbeitenden vorhanden, doch die übergeordnete, wirtschaftliche und mittelfristige Sicht fehlen diesen.

Oft lassen sich Unternehmer die Entscheidungen nur ungerne abnehmen, denn sie führen ja das Unternehmen – mit Vorsprung, Weitsicht und zusätzlichen Informationen. Manchmal geniessen sie es auch, wenn sie zu allem gefragt werden. So können sie dem Unternehmen ihren Stempel aufdrücken. Vielleicht fehlt zuweilen auch einfach der Mut, die Entscheidungsverantwortung abzugeben, es könnten ja Fehlentscheidungen gefällt werden, die Kosten verursachen.

Nicht selten werden Führungskräfte um Entscheidungen gebeten, die von den

Mitarbeitenden auch selbst gefällt werden könnten. Dabei verfügen die Mitarbeitenden über ein Fachwissen und befassen sich oft schon viel länger mit den entsprechenden Themen und den erforderlichen Entscheidungen als die Chefin oder der Chef. Gerade in den aktuell anspruchsvollen Zeiten sind Flexibilität und eine rasche Entscheidungsfindung wichtig.

Wie funktioniert der Entscheidungsprozess?

Die zentralen Fragen lauten: Was braucht es für eine Entscheidung? Verstehen, Wissen oder Können? Und wie viele Informationen sind nötig, um zielführend entscheiden zu können?

Die meisten Entscheidungen werden anhand von Informationen getroffen, die bereits zur Verfügung stehen. Die Zusammenhänge werden verstanden und die Entscheider vertrauen auf die Richtigkeit der Angaben. Zum Entscheiden reicht das Verstehen, doch es braucht auch das Wissen und Können von anderen, damit sich der Entscheider sicher fühlt. Diese Informationen kommen in der Regel von

jemandem, der in seinem Fachgebiet über Expertise verfügt. Dazu nachfolgend ein paar Beispiele:

- Im Bereich Finanzen sind Fachleute gefragt, die in der Lage sind, die Auswirkungen der möglichen Entscheidungen fundiert aufzuzeigen. Der Unternehmer muss auf das Fachwissen und Können der Finanzexperten vertrauen dürfen. Die Informationen sollten so vorbereitet sein, dass sie vom Unternehmer verstanden werden.
- Bei Problemen auf der Baustelle hören die Unternehmer den Mitarbeitenden in der Regel zu. Sie sind aber auch selbst oft diejenigen, die über das entsprechende Wissen verfügen und sich mit der Materie auskennen. Das hat zur Folge, dass manchmal nur mit halbem Ohr zugehört, das Gehörte hinterfragt oder sogar gegen die Vorschläge der Mitarbeitenden entschieden wird. Doch Vorsicht: Wie sehr ist der Chef schon zu weit vom aktuell geforderten Können weg?
- Bei der Weiterentwicklung von Layouts in der Fertigung sind Unternehmer als Führungspersonen sicher wissend, dennoch werden auch die Mitarbeitenden befragt, da diese jeweils die Nutzer sind. Doch es fehlt dann meist an Methodik für ein geeignetes Vorgehen. Bei solch weitreichenden Entscheidungen sollte eine Zweitmeinung eingeholt werden von Fachleuten, die solche Planungen schon mehrmals durchgeführt haben.

Wenn Führungspersonen ihre Entscheidungen breiter abstützen wollen, ist es hilfreich, das Fachwissen im Unternehmen zu erhöhen und die Methodik für die Vorbereitung der Entscheidungen zu verbessern. Parallel dazu sind die Strukturen für die Entscheidungsfindung anzupassen. Dazu können einfache Regeln und Vorgehen definiert werden.

Umgang mit Fachwissen, Methodik und Struktur

Das Fachwissen kann im Unternehmen nur dann erweitert werden, wenn die Mitarbeitenden dazulernen dürfen. Die Führungspersonen sind in der Regel die bestausgebildeten Personen im Unternehmen. Sie müssen sich die Zeit nehmen, die Mit-

arbeitenden zu unterstützen. Nur so wird deren Wissensrucksack gefüllt.

Wenn Mitarbeitende ihre Kollegen oder Vorgesetzten über einen Sachverhalt informieren wollen, wird ihnen nicht selten das Wort abgeschnitten oder die Sätze werden vom Informationsempfänger vervollständigt. Gegen diese Ungeduld hilft eine Anleitung für alle Mitarbeitenden, wie ein Gespräch zur Entscheidungsfindung vorbereitet werden kann. In einer solchen Anleitung sind Beispiele von Fragen und Berechnungen enthalten, die für die Entscheidungsbasis hilfreich sind. Es gibt weitere einfache Werkzeuge, die für eine Entscheidungsvorbereitung geeignet sind. Gerade weil die meisten Mitarbeitenden in einem Holzbaubetrieb nicht gerne selbst schreiben, sind diese Vorbereitungstools hilfreich.

Zielführend ist es zudem, wenn die Besprechungen kürzer und mit einer Regelmässigkeit durchgeführt werden. Da Betriebe eine gewisse Flexibilität brauchen, ist «öfter und kürzer» die bessere Wahl. Inhaltlich sollte der Ablauf immer gleich aufgebaut sein. Eine neu definierte Struktur umzusetzen, braucht jedoch Spielregeln, damit es für alle Beteiligten einfacher wird und die nötige Disziplin fast automatisch eingehalten wird.

Mit den beschriebenen Strategien können Führungspersonen einiges loslassen – so werden auch die vielen Präsenzstunden im Unternehmen abnehmen. Mit der damit geschaffenen Zeit ist das Coaching von Mitarbeitenden möglich und es kann am Unternehmen gearbeitet werden, statt immer nur im Unternehmen zu funktionieren. Damit steht aber auch der Vorgesetzte in der Pflicht und muss sich dem neuen Vorgehen anpassen. Mancher wird sich dabei auch mal auf die Zunge beißen müssen, um sich nicht schon wieder in Diskussionen einzumischen, die für ihn nicht relevant sind.

Veränderungen und ihre Umsetzung

Der Inhaber des eingangs beschriebenen Unternehmens mit den 35 Mitarbeitenden hat bereits einige Veränderungen gestartet, und die interne Diskussion über die Anpassungen der Strukturen zeigt erste Wirkung: Die Mitarbeitenden in der Planung haben ein Team gebildet, das sich vermehrt selber

steuern will. Die entsprechenden Spielregeln sind notiert und hängen als Flipchart an der Wand. Dort ist auch die Entscheidungsvorbereitung definiert. Bis zu einer agilen Organisation ist es noch ein weiter Weg, doch das Unternehmen bewegt sich in diese Richtung.

Der Inhaber meinte kürzlich dazu: «Wenn ich die Entscheidung bei den Mitarbeitenden lasse, dann brauche ich Mut zur Lücke. Damit ich nicht nur noch das erfahre, was nicht funktioniert, muss ich die Informationen aktiv holen und an den kurzen Team-Meetings teilnehmen. So bin ich heute besser informiert als früher. Die Entscheidungen sind breiter abgestützt und werden von den Mitarbeitenden mitgetragen.»

Dem Inhaber wurde übrigens empfohlen, die Kaffeemaschine im Meetingraum nicht mehr zu benutzen, weil er in jeder Besprechung, die er damit störte, direkt sitzen blieb und mitdiskutieren wollte. ■



DER AUTOR

Als Coach und Moderator unterstützt Stephan Zürcher Holzbauteams bei der Erstellung ihrer Strukturen und Spielregeln. Damit werden Entscheidungen effizient und breiter abgestützt. Oft hilft auch die Sicht von aussen, um alte Muster und Gegebenheiten aufzuweichen. So profitieren die Teams von den neuen Möglichkeiten und haben Spass, sich anders zu organisieren (Die Fragestellungen zu den im Artikel beschriebenen Entscheidungsprozessen lehnt sich an eine Vorlage aus dem Buch «Die Zukunft beginnt heute» an, Gary Freedman, 2007, Cosmos Verlag AG, ISBN 978-3-85621-187-5). ecoholz.ch