

Die optimale Passung von Urteilsvermögen und Verantwortung

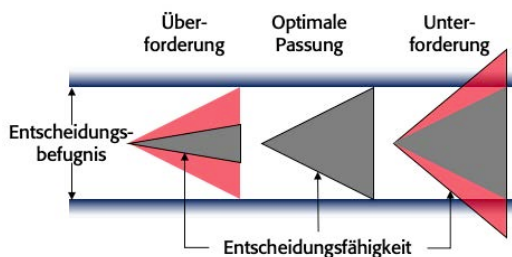
von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Während das Urteilsvermögen durch Berufserfahrung nahezu automatisch steigt, gilt es Entscheidungsbefugnisse bewusst zu prüfen und ggf. anzupassen.
- o Überforderung mehrerer Mitarbeiter in einem Prozess kann Ansatzpunkt zur Prozessoptimierung sein.
- o Unterfordernde Prozesse schöpfen nicht das volle Potenzial der Mitarbeiter aus und demotivieren.



Insbesondere in Unternehmen, die stark wachsen oder stark gewachsen sind, finden wir oft eine Situation vor, in welcher die Verantwortlichkeiten einer Stelle/eines Mitarbeiters nicht konkret gefasst ist und/oder kein systematischer Abgleich zwischen Verantwortung und Fähigkeiten des Mitarbeiters erfolgt. So findet zum Beispiel in Jahresgesprächen das Thema „Entwicklungsmöglichkeiten“ kaum Berücksichtigung. Infolgedessen ist eine Passung von Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungsbefugnis nicht immer gegeben, Unter- oder Überforderung sind die Folge.



Diese Stellhebel können bei Unterforderung bedient werden:

Vorausgesetzt, der Mitarbeiter soll in seiner bisherigen Funktion weiterarbeiten, können für ihn einerseits die Vorgaben zur Umsetzung der Prozessschritte gelockert werden. Möglicherweise werden dadurch alternative, bessere Vorgehensweisen ersichtlich, welche auch mit den anderen Mitarbeitern geteilt werden sollten. Andererseits kann das bislang ungenutzte Potenzial des Mitarbeiters besser ausgeschöpft werden, indem die verantworteten Ergebnisse und damit die Entscheidungsbefugnis erweitert werden. Wichtig dabei ist, nicht bloß zu verallgemeinern (von „Stellt alle Unterlagen zum Finanzierungsantrag zur Verfügung“ hin zu „Unterstützt bei der Finanzierung“), sondern ein um-

fassenderes Ergebnis zu beschreiben (hier z. B. „Trägt Sorge für eine gesicherte Finanzierung“).

Diese Stellhebel können bei Überforderung bedient werden:

Das aktuelle Urteilsvermögen des Mitarbeiters als gegeben vorausgesetzt (Mitarbeiterentwicklung bleibt unbenommen ein großer Hebel), können auch strukturelle Hebel in Bewegung gesetzt werden, um die Entscheidungsfähigkeit zu steigern. Das könnten Handlungsanweisungen sein (Entscheidungsbedarf erkennen: „Wann immer x auftritt, prüfe y“), eine Übersicht der üblicherweise entscheidungsrelevanten Rahmenbedingungen (Sachverhalt vollständig erfassen: „Berücksichtige in der Entscheidung, wie es um ... bestellt ist“) und vor allem klare Zielgrößen (Konsequenzen berücksichtigen: „Woran erkenne ich, wie gut eine Entscheidung ist?“). Solche Werkzeuge allein genügen allerdings selten – wichtig ist deshalb auch der Dialog zu solchen Entscheidungen. Dies kann zum Beispiel über ein Freigabeverfahren gewährleistet sein (Austausch mit einem erfahreneren Mitarbeiter, ggf. Führungskraft): Der unerfahrene Mitarbeiter entwickelt für den konkreten Fall eine Handlungsempfehlung, stimmt diese mit der Freigabeinstanz ab und erhält Feedback zum Vorschlag.

Die vorgenannten strukturellen Hebel können dabei helfen, Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungsbefugnisse bestmöglich anzugleichen. Um die Organisation schlank zu halten, sollten diese Themen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter individuell verabredet werden, anstatt sie in Prozess-Varianten zu manifestieren – auch da sich die Mitarbeiter bestenfalls weiterentwickeln und daraus andere Verabredungen resultieren müssen. Wann immer Sie den Eindruck haben, dass Entscheidungen nicht, zu langsam oder schlecht getroffen werden, prüfen Sie also neben Hebeln zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter auch, wie die Prozesse weiterentwickelt werden können.