

# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

## Sorgen Sie für klare Verantwortung



Die Autostadt Wolfsburg wurde, wie wir vor kurzem während einer Führung erfahren, binnen etwa zwei Jahren gebaut. Tesla errichtet ein Werk in Deutschland in rekordverdächtigter Zeit. Den Zeitraum vom ersten Spatenstich bis zur Inbetriebnahme des Flughafens BER kann man mit nahezu eineinhalb Dekaden benennen, vom Beginn der Bauarbeiten bis zur Eröffnung von Stuttgart21 werden ebenfalls eineinhalb Dekaden vergangen sein, vorausgesetzt, es geht 2025 wirklich los.

Ein Unternehmen verändert sein Geschäftsmodell in Rekordzeit, ein anderes beginnt mit der Veränderung, ergeht sich aber im Veränderungsprozess und wird nicht fertig. Ein Unternehmen entwickelt eine neue Strategie und setzt sie gezielt binnen zwei Jahren vollständig um, das andere Unternehmen kommt aus den Startblöcken der Entwicklung der Strategie nicht hinaus.

Warum ist das so? Warum sind Bauzeiten so unterschiedlich? Warum verändern sich Unternehmen in unterschiedlichem Maße? Warum geht es nicht überall gleich schnell.

Es liegt nicht an den technischen Engpässen, nicht an den Rahmenbedingungen, es liegt auch meist nicht einmal an den fachlichen Fähigkeiten der Handelnden. Wenn Dinge absonderlich lange dauern, dann liegt es daran, dass die Verantwortlichkeit nicht geklärt ist und dass Prioritäten nicht durchgehalten werden.

Ich bin der festen Überzeugung, dass ein unter klareren Verantwortlichkeiten errichteter Flughafen in Berlin schneller fertig gewesen wäre – ja, zugegeben, hinterher ist man schlauer und ich kenne keine Einzelheiten. Über die Autostadt in Wolfsburg habe ich mich ein wenig im persönlichen Gespräch informiert und auch hier wurde die klare Verantwortlichkeit als Schlüssel hervorgehoben.

Immer dann, wenn etwas Komplexes, das für Ihr ganzes Unternehmen wichtig ist (oder war), wirklich schnell geht (oder ging), dann haben Sie als Unternehmenslenker die Priorität über das gesamte Vorgehen hinweg durchgehalten, Sie haben, wenn Sie in die Entscheidung eingebunden sein mussten, die Ressourcen für das Vorhaben bereitgestellt und Sie haben die Verantwortung klar benannt. Nein, nicht über die Mauer geworfen, sondern gezielt übertragen. Sie haben jemanden in die Verantwortung berufen, der auch entscheiden durfte, der zu definierten Zeitpunkten berichtet hat, der Sie nur eingefordert hat, wenn es erforderlich war und der Erfolge und Fehler selber zu verantworten hat.

Sie haben kein großes Spitzengremium berufen, das sich in Diskussionen ergeht, deren Beteiligte vor allem Partikularinteressen im Kopf haben und vor allem mit Absicherung beschäftigt sind. Sie haben keine Hin- und Herschieberei zugelassen. Dafür haben Sie dem Projektleiter aber Entscheidungsfreiraum gegeben.

Natürlich müssen Expertenmeinungen eingeholt werden, müssen Projekt- und Teilprojektteams an Lösungen arbeiten, aber die Verantwortlichkeit muss klar sein – im Auftraggebergremium, an der Projektspitze, an den Teilprojektspitzen – und das ist sie bei weitem nicht immer. Immer dann, wenn wir spitz statt stumpf arbeiten, dann kommt auch etwas dabei heraus. Jawohl, manchmal nicht im Konsens, aber das fortwährende Konsensstreben ist ohnehin wenig hilfreich, weil die daraus entstammenden Lösungen alle irgendwie ein bisschen mitnehmen, aber für das große Ganze nicht von Vorteil sein müssen.

Schauen Sie sich die wichtigen Vorhaben in Ihrem Unternehmen an, sowohl in der Gegenwart als auch in der Retrospektive: Verantwortung klar zu regeln, das ist das A und O, das Fachliche lässt sich lernen oder hinzuziehen. Und wenn Sie jetzt den Eindruck gewonnen haben, Sie müssten etwas verändern, dann tun Sie dies – jetzt.