

„Kaputt? Ist mir doch egal. Dafür bin ich nicht zuständig.“ Entscheidungskompetenz im Prozess

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Jede absehbare Entscheidungsäsur im Prozess braucht einen klaren Verantwortlichen.
- o Die Entscheidungskompetenz sollte bei demjenigen liegen, der das nächste Ergebnis im Prozess vertritt.
- o Sind unterschiedliche Einheiten vom nächsten Ergebnis betroffen, zählt die Marktwirkung des Ergebnisses.



Kennen Sie Situationen wie die folgenden? Eine unzureichende Vorleistung wird im Produktionsprozess weitergereicht, bis es zum Schluss zeitaufwendig und teuer gerichtet werden muss – hoffentlich ohne dass der Kunde es bemerkt; Personen im Unternehmen wollen bei Entscheidungen mitreden und mitentscheiden, für deren Resultat Sie nicht verantwortlich sind; Bei Kapazitätsengpässen wird derjenige Auftrag bevorzugt, nach dem am lautesten Geschrien wird oder auf dem der inoffizielle Aufkleber „Chefauftrag“ klebt.

Wir kennen das auch. Eine wesentliche Wachstumsbremse, auf die wir in einer Vielzahl unserer Projekte zur Prozessreorganisation stoßen, sind ungeklärte Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen. Hierin liegen beträchtliche Potenziale in Form von Geld, Zeit und Betriebsfrieden. In eindeutig definierten Prozessen sind absehbare Entscheidungsbedarfe antizipiert und es ist klar geregelt, wer für die jeweilige Entscheidung Verantwortung trägt. Das bedeutet derjenige darf, muss sie aber auch treffen. Auch eine falsch getroffene Entscheidung ist regelmäßig besser als gar keine.

Es stellt sich im Zuge der Prozess- und Schnittstellenklärung zwangsläufig die Frage, wer nun für eine gewisse Entscheidungsäsur verantwortlich sein soll. Aus den unterschiedlichsten bereichs- und persönlichen Interessen werden Verantwortlichkeiten hierbei häufig eingefordert oder abgelehnt. Um zu verhindern, dass Befugnisse politisch oder willkürlich zugeordnet werden, sollten klare Kriterien möglichst konsequent angelegt werden. Eine bewährte Grundregel hierbei lautet: Eine Entscheidung sollte stets von demjenigen getroffen werden, der für das nächste, weitere Ergebnis gerade steht. Sind dies unterschiedliche Einheiten, so ist das marktwirksamste Ergebnis entscheidend. **Hierzu ein paar Beispiele:**

- o Bei der Freigabe eines Zwischenergebnisses im Produktionsprozess für die Weiterverarbeitung sollte die leistungsempfangende Einheit die Freigabeentscheidung treffen. Einschränkung: Die Einheit muss natürlich in der Lage sein, die Beurteilung vorzunehmen. Ist sie dies nicht, so ist eine andere Lösung zu finden. Die Qualitätssicherung sollte hierbei das letzte Mittel der Wahl sein, da sie weder die Vorleistung noch das weitergehende Ergebnis direkt vertritt.
- o Ist eine bestimmte grundlegende Entscheidung, wie z. B. der Einsatz einer Grundzutat, wie einer bestimmten Brotsorte für Burger zu treffen, so sollte der derjenige – nachdem er relevante Gruppen, wie die Qualitätssicherung und den Einkauf angehört hat – die Entscheidung treffen, der für den Markterfolg gerade steht, z. B. das Produktmanagement. Insbesondere bei Fragen des Geschmacks gibt es häufig eine Vielzahl selbsternannter Experten im Unternehmen.
- o Im eingangs skizzierten Fall der Prioritätenentscheidung für und gegen bestimmte Aufträge bei Kapazitätsengpässen ist es wichtig, dass derjenige die Entscheidung trifft, der die marktrelevanten Auswirkungen im Überblick hat und die Entscheidung im besten Sinne des Gesamt-Unternehmens trifft. Dies ist regelmäßig die Vertriebsleitung, diese tut jedoch gut daran, sich ein klares Bild von den Implikationen der Entscheidungen zu machen, also z. B. mit der technischen Leitung Rücksprache zu halten.

Wie sieht es in Ihrem Unternehmen aus? Sind regelmäßig auftretende Entscheidungsbedarfe bekannt, Entscheidungskompetenzen eindeutig vergeben und werden diese eingehalten? Durchdenken Sie diese Fragen einmal. Es lohnt sich.