

## Chefs sollten Mitarbeiter entscheiden lassen

Entscheidungen abgeben ist ein Zeichen von Schwäche? Stimmt nicht. Führungskräfte entlasten sich, wenn sie ihre Mitarbeiter stärker mitbestimmen lassen.

VON Wolfgang Frick | 13. April 2016 - 07:56 Uhr

© epa ansa Alessandro Di Meo/dpa

Mitarbeiter mitentscheiden zu lassen, sorgt in der Regel für eine höhere Akzeptanz einer Entscheidung.

Wir treffen im Schnitt 20.000 Entscheidungen am Tag, große und kleine, belanglose und schwerwiegende. Führungskräfte treffen häufig noch mehr Entscheidungen. Studien belegen, dass etliche Chefs dabei von Ängsten geplagt werden – darunter auch die Angst, falsche Entscheidungen zu treffen. Doch wer zögert und zaudert, verliert: nämlich nicht nur Zeit, sondern auch Respekt, Handlungsspielraum, Einfluss, um nur einige Einbußen aufzuzählen. Und er löst eine Kettenreaktion aus. Denn die Entscheidungsschwäche der Chefs zieht in der Regel auch Entscheidungsschwäche bei den Mitarbeitern nach sich, schließlich orientieren sich die Beschäftigten am Verhalten der Führungskräfte.

Doch woher kommt Entscheidungsschwäche überhaupt? Die wenigsten arbeiten an Stellen, an denen eine falsche Entscheidung Leben kosten oder zerstören kann. Auch die meisten Führungskräfte sehen sich bei einer falschen Wahl in der Regel nur mit einer neuen Ausgangslage und neuen Chancen konfrontiert. Wer das versteht, begreift jede Entscheidung als Fortschritt, ein Voranschreiten auf dem Weg zur Weiterentwicklung.

Jeder Entscheidung geht ein innerer Prozess voraus: Wir fragen uns, welche emotionalen, materiellen oder sozialen Folgen hat sie für mich und andere?

### Die Macht, andere entscheiden zu lassen

Jede Führungskraft kennt solche Abwägungen. Aber längst nicht alle kennen die Eigenverantwortung, die heute schon vielen Mitarbeitern zugestanden wird. Es ist Zeit für einen Paradigmenwechsel in der Chefetage. Die heutigen Marktdynamiken und komplexen Systeme verlangen dezentrale Entscheidungsstrukturen. Für Chefs bedeutet das: Sie können nicht jede Entscheidung selbst treffen oder immer das letzte Wort haben.

Das Ringen um Entscheidungen hat viel mit Macht und Machtdemonstration zu tun. Doch wer Mitarbeiter einzäunt, züchtet Schafe heran, keine Löwen. Ob aus "Stellenbesetzern" engagierte Erfolgsmacher werden, liegt auch am Vorgesetzten – und am Gestaltungsspielraum, den er anderen lässt. Das setzt Vertrauen in die Fähigkeiten des Teams voraus. Und dieses Vertrauen hängt eng mit dem Selbstvertrauen eines Chefs zusammen, die richtigen Leute auf die richtigen Positionen gesetzt zu haben. Womit wir

wieder beim Anfang einer Entscheidung wären, nämlich dem Vertrauen in die eigene Einschätzung, welche der Entscheidung vorangegangen ist.

#### **WOLFGANG FRICK**

Wolfgang Frick, Jahrgang 1966, studierte Betriebswirtschaft, Publizistik und Kommunikationswissenschaft und promovierte 1996. Er ist Vorstandsmitglied der Schweizer Spar Handels AG und zuständig für Marketing und Einkauf. Der Text ist ein Auszug aus seinem Buch *Die neue Lust am Entscheiden*, das im März 2016 im Haufe-Verlag erschienen ist.

Wer delegiert, gewinnt Zeit für die wirklich wichtigen Aufgaben als Führungskraft. Gute Chefs sind da, wo die Schatten am längsten sind – in den Krisengebieten. Dort werden sie gebraucht und finden ihre wahre Bestimmung, die als Bestimmer der Route und des Ziels. Über die Wahl der Mittel sollten wieder andere mitbestimmen dürfen. Denn je stärker der Einzelne an einer Entscheidung beteiligt ist, desto mehr fühlt er sich selber verpflichtet. Das erhöht Engagement, Motivation und Zielstrebigkeit. Und diese Erfolgsfaktoren lassen sich eben nicht von oben diktieren, sondern nur von innen heraus erzeugen. Entscheiden ist daher auch ein wichtiges Führungsinstrument, um Loyalität, Vertrauen, Respekt, Dankbarkeit zu gewinnen. Und Entlastung. Von der Last, jede Entscheidung selbst treffen oder abnicken zu müssen.

**COPYRIGHT:** ZEIT ONLINE

**ADRESSE:** <http://www.zeit.de/karriere/2016-04/entscheidungen-treffen-manager-fuehrung-fuehrungsstil>