

Verantwortung verteilt. Richtung unklar.

Wenn Abstimmung Führung ersetzt.



Moderne Organisationen setzen heute stärker auf Beteiligung, Eigenverantwortung und bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Das ist grundsätzlich sinnvoll. Denn komplexe Unternehmen lassen sich selten dauerhaft über reine Hierarchien steuern. Entscheidungen entstehen heute häufig gemeinsam, Themen werden abgestimmt und Verantwortung auf mehrere Ebenen verteilt.

Und doch zeigt sich in vielen Organisationen eine Entwicklung, die zunehmend spürbar wird:
Je mehr Beteiligte eingebunden sind, desto schwieriger wird manchmal klare Führung.

|| Abstimmung schafft nicht automatisch Orientierung

Viele Unternehmen investieren heute bewusst in Zusammenarbeit. Teams sollen sich abstimmen, Bereiche enger kooperieren und Entscheidungen möglichst gemeinsam tragen. Das verbessert häufig Perspektiven und Akzeptanz. Gleichzeitig entsteht jedoch gern ein Nebeneffekt: je mehr Themen gemeinsam entschieden werden, desto schwieriger wird manchmal erkennbar,

- wer Prioritäten setzt,
- wer Konflikte entscheidet,
- und wer letztlich Verantwortung übernimmt.

|| Abstimmung ist sinnvoll – bis zu einem bestimmten Punkt

Interessant ist, dass die meisten Unternehmen solche Entwicklungen nicht sofort bemerken. Denn Abstimmung wirkt zunächst professionell, strukturiert und nachvollziehbar. Entscheidungen werden gemeinsam vorbereitet. Unterschiedliche Sichtweisen fließen ein. Risiken sollen möglichst reduziert werden.

Kritisch wird es häufig erst dann, wenn viele beteiligt sind, aber niemand mehr eindeutig entscheidet. Dann dauern Entscheidungen länger, Prioritäten werden vorsichtiger formuliert, und gerade in schwierigen Situationen entsteht Unsicherheit darüber, wer letztlich Verantwortung übernimmt.

|| Beteiligung ersetzt keine Führung

Gerade leistungsfähige Mitarbeitende erwarten heute nicht nur Freiräume, sondern auch klare Entscheidungen. Denn **viele Beteiligte erleichtern Entscheidungen nicht automatisch.**

Wenn dauerhaft abgestimmt wird, Prioritäten wechseln oder Entscheidungen immer wieder offenbleiben, entsteht Unsicherheit – selbst in guten Teams. Unternehmen verlieren deshalb selten an Wirkung, weil Mitarbeitende nicht engagiert genug wären. **Häufig fehlt vielmehr Klarheit darüber, wer entscheidet und welche Themen wirklich Priorität haben.**

Die eigentliche Herausforderung besteht häufig darin, Beteiligung zu ermöglichen, ohne dass Entscheidungen dabei an Verbindlichkeit verlieren.

Beteiligung funktioniert dort gut, wo trotz vieler Beteiligter klar bleibt, wer entscheidet und Verantwortung übernimmt.



Beitrag von Karin Mar
Prodatex GmbH

Fotoquelle: ChatGPT Image