An aerial photograph of a train traveling along a track through a misty, green landscape. The train consists of a locomotive and several freight cars. The mist is thick and low, creating a soft, ethereal atmosphere. The trees are lush and green, and the overall scene is bathed in a warm, golden light, suggesting early morning or late afternoon. The train is moving away from the viewer, following a straight path that recedes into the distance.

**Best-Practice-Leitfaden**  
**Fünf Schritte, um die**  
**Entscheidungsverantwortung**  
**hierarchisch nach unten**  
**zu verteilen**

# Mit dem Wachstum von Professional Services Organisationen werden die Entscheidungen schließlich oft in der Führungsebene getroffen.

Mit dem Wachstum von Professional Services Organisationen werden die Entscheidungen schließlich oft in der Führungsebene getroffen.

Dies kann dazu führen, dass sich ein zuvor dynamisches und agiles Unternehmen verlangsamt, Engpässe entstehen und Gelegenheiten zum rechtzeitigen Handeln verpasst werden.

In vielen Unternehmen werden die Führungskräfte als die besten Entscheidungsträger angesehen. Sie verfügen über die meiste Erfahrung und die größte Wissenstiefe. Sie sind vielleicht die einzigen, die alle Informationen - wie z.B. die finanziellen Daten über die Entwicklung des Unternehmens - im Blick haben. Vielleicht sind sie auch die Einzigen, die die Vision des Unternehmens wirklich verstehen. Deshalb müssen sie die Entscheidungen treffen.

Aber wenn Führungspersonen alle Entscheidungen treffen, wird die Fähigkeit des Unternehmens, erfolgreich zu expandieren, beeinträchtigt, unabhängig davon, welche neuen Technologien integriert werden. Wenn diese Art von Organisation wächst, müssen Informationen darüber gesammelt werden, was vor Ort geschieht, und dann in der Hierarchie bis zur Entscheidungsebene nach oben verschoben werden. Die Daten müssen überprüft und eine Vorgehensweise gewählt werden, die dann an das Team, das sie in die Praxis umsetzt, weitergeleitet werden muss.

Das ist langsam, bürokratisch und gibt den Mitarbeitern in der gesamten Organisation keinen Spielraum, ihre Fähigkeiten zu erweitern und sich weiterzuentwickeln. Hochqualifizierte Mitarbeiter, die in nahem Kundenkontakt stehen, verstehen in der Regel am ehesten eine bestimmte Situation. Und nicht nur das, sie sind auch die wichtigste potenzielle Quelle für neue Ideen und Innovationen, was einen echten Wert für die Kunden darstellt.

Aber wie stellt das Managementteam bei der Entscheidung über die Veräußerung von Autorität in der gesamten Organisation sicher, dass geeignete Maßnahmen ergriffen werden? Wie werden neue Mitarbeiter unterstützt, damit sie mit den erfahrensten und erfolgreichsten Mitarbeitern auf einer Ebene arbeiten können? Wie erhalten die Kollegen Zugang zu den Informationen, die sie benötigen, um Entscheidungen zu treffen, die sich auf das Endergebnis des Unternehmens auswirken?

Die Möglichkeit, aktuelle Echtzeit-Informationen im gesamten Unternehmen auszutauschen, wie sie beispielsweise durch eine integrierte Lösung zur Automatisierung von professionellen Dienstleistungen (PSA) bereitgestellt werden, ist ein Vorläufer, um Mitarbeiter auf jeder Ebene zu befähigen, angemessene Entscheidungen zu treffen.

***In diesem Best-Practice-Leitfaden von Kimble beschreiben wir fünf einfache Schritte, mit denen die Entscheidungsverantwortung hierarchisch nach unten verteilt werden kann.***



# 1 Schaffung einer klaren struktur der verantwortlichkeit für die bereitstellung von ergebnissen

Stellen Sie sicher, dass Klarheit darüber herrscht, wo die Verantwortung für bestimmte Ergebnisse liegt.

Eine goldene Informationsquelle, auf die jeder zugreifen kann, sorgt für Transparenz und ermöglicht es, die Verantwortung im gesamten Unternehmen zu verteilen.

Ein PSA-System bedeutet, dass aktuelle Informationen innerhalb des Unternehmens in einer einzigen, für alle zugänglichen Quelle ausgetauscht werden können. Dies bildet die Grundlage für die gemeinsame Verantwortlichkeit im gesamten Unternehmen.

Um aus den nun leicht zugänglichen Informationen einen Nutzen zu ziehen, müssen diese in die Entscheidungsfindung einfließen. Es ist sinnlos, Informationen in Echtzeit im gesamten Unternehmen zu teilen, wenn jede Aktion die Zustimmung von einer von fünf beschäftigten Personen erfordert, bevor sie durchgeführt wird. Falls zum Beispiel ein Projekt außer Kontrolle gerät und damit sowohl die Kundenzufriedenheit als auch die Rentabilität riskiert werden, kann nichts dagegen unternommen werden, bis zum Management-Meeting im nächsten Monat.

Ein solcher Engpass kann die Reaktionszeit verlangsamen und den Geschäftsverlauf beeinträchtigen. Aber wenn die richtigen Prozesse vorhanden sind, kann jeder auf die „goldene Quelle“ von Informationen zurückgreifen, um Entscheidungen über seinen eigenen Bereich zu treffen.

Dieses Verhalten wird dadurch gefördert, dass man den Menschen die Möglichkeit gibt, Verantwortung zu übernehmen. Beispielsweise können die Manager einzelner Geschäftseinheiten für ihre Rentabilität verantwortlich werden. Die Projektleiter können die Verantwortung dafür übernehmen, dass sie, falls ihr tatsächliches Engagement vom Plan abweicht, dies so schnell wie möglich bemerken und die meisten Probleme umgehend lösen.

*Entscheidungsprozesse über die gesamte Organisation zu verteilen ist eine bessere Strategie für ein wachsendes Unternehmen.*





## 2 Geben sie den kollegen die kontrolle über die hebel, die sie benötigen, um diese ergebnisse zu beeinflussen.

Legen Sie die Einnahmen und Kosten des Projekts fest, vereinbaren Sie vernünftige Ziele, Budgets und Kennzahlen und ermöglichen Sie jedem Geschäftsbereich die Überwachung des Mehrwerts, den er für seine Kunden erbringt.

Eine expandierende Organisation kann sich dafür entscheiden, dass die verschiedenen Geschäftsbereiche und -abteilungen sich im Einklang mit den allgemeinen Grundsätzen selbst führen. Manager von Geschäftseinheiten können den Wert, den sie für neue sowie bestehende Kunden liefern, überwachen.

Projektmanager können die Kontrolle über Ressourcen, Zeit und die Genehmigung von Ausgaben übernehmen. Sie sollten jedes Projekt damit beginnen, zu verstehen, was der Kunde sich wünscht. Ebenso sollten sie zusichern, das Projekt vor dem Hintergrund der voraussichtlichen Kosten und Einnahmen realisieren zu können. Aber Menschen können nicht für Dinge verantwortlich gemacht werden, die sie nicht kontrollieren können. Wenn ein Projektleiter zum Beispiel ein Budget für ein internationales Team verwaltet, sollte er nicht für Währungsschwankungen zur Rechenschaft gezogen werden.

Wenn die Praktiken und Prozesse, die eine dezentrale Entscheidungsfindung unterstützen, erst einmal eingeführt sind, kann in vielen Bereichen darauf aufgebaut werden. Selbst recht junge Mitarbeiter können die Kontrolle über die Budgets für einen bestimmten Bereich erhalten, aber dieses Budget sollte regelmäßig überprüft und neu bewertet werden, und der Mitarbeiter sollte die Möglichkeit haben, Rat und Unterstützung zu suchen.

*Wenn die Praktiken und Prozesse, die die dezentrale Entscheidungsfindung unterstützen, erst einmal eingeführt sind, kann in vielen Bereichen darauf aufgebaut werden.*



## 3 Stellen sie sicher, dass jeder strenge Vorschriften für den Austausch und die Verwaltung von Informationen befolgt


Eine Verpflichtung zu Transparenz und offener Kommunikation wird notwendig sein, um den Erfolg einer eigenverantwortlichen Entscheidungsfindung in der gesamten Organisation sicherzustellen.

Manchmal ist „Transparenz“ ein Lippenbekenntnis der Unternehmensleiter, aber sie verstehen nicht wirklich, warum es wichtig ist, und deshalb halten sie es nicht ein. Jedoch ist sie die Grundlage für eine fundierte Entscheidungsfindung.

Wenn sich ein Projekt in der Angebotsphase befindet, sollte es ein klares und gemeinsames Verständnis dafür geben, was „fertig“ bedeutet. Auch darüber, was es wahrscheinlich kosten wird, um es zu liefern, und daher ebenso darüber, wie hoch die erwartete Marge ist. Manchmal, wenn dieser Prozess nicht gut verstanden oder eingehalten wird, können Projekte verkauft werden, für welche es wahrscheinlich sehr schwierig, wenn nicht gar unmöglich ist, sie sowohl mit einem hohen Maß an Kundenzufriedenheit als auch mit einem Gewinn zu realisieren. Mangelnde Klarheit darüber, zu welcher Marge ein Projekt verkauft wurde, wird wahrscheinlich Probleme für die Person schaffen, die dafür verantwortlich ist, den vom Kunden angestrebten Wert mit Gewinn zu liefern.

Aber das Festlegen der Erwartung, dass Projekte vor der Übergabe an die Projektmanager klar definiert werden müssen, wird der Organisation helfen, ihre Ziele zu erreichen oder sogar zu übertreffen.

Während der Lieferphase wird es eine Reihe von Prozessen geben, die befolgt werden müssen, um sicherzustellen, dass das Unternehmen immer wieder die bestmögliche Leistung erbringt. Wenn es beispielsweise zur Gewohnheit wird, dass die Projektleiter ihre Projekte jede Woche abschließen, bedeutet dies, dass die Ergebnisse kontinuierlich zur Verfügung stehen. Es bedeutet auch, dass es einfacher sein wird, den Monatsabschluss innerhalb weniger Tage durchzuführen, was die Leistung des Unternehmens verbessern wird.

An aerial photograph of a construction site. The image shows a grid of blue steel beams and concrete slabs, likely for a large-scale infrastructure project like a bridge or a highway interchange. The perspective is from above, looking down at the structure. The ground is a mix of dirt and gravel.

*Informationsaustausch bildet die Grundlage für eine eigenverantwortliche Entscheidungsfindung in der gesamten Organisation.*





## 4 Nutzen sie automatisierung zur führung und unterstützung der mitarbeiter

In der Anfangsphase sind viele Professional Services Organisationen dynamisch und agil. In dieser Phase tendieren die Organisationen dazu, in Strukturen zu arbeiten, die der Businessautor Geoffrey Moore als „High-Trust-Netzwerke“ definiert. Sie setzen sich aus Menschen zusammen, die die Unternehmenskultur verstehen und die Ziele des Unternehmens teilen. Aber wenn ein Unternehmen in eine Wachstumsphase eintritt, wird diese Kultur herausgefordert.

Neue Mitarbeiter werden mit dem Geschäft nicht so vertraut sein, und die gleichzeitige Einstellung mehrerer Mitarbeiter kann dazu führen, dass sich die Kultur in Richtung eines „Low-Trust-Netzwerks“ verschiebt, in dem es viel mehr Überwachung gibt und die Kontrolle von der Spitze des Unternehmens übernommen wird. Das kann für die Mitarbeiter entmächtigend und demotivierend sein.

Ein automatisiertes System macht es einfacher, die Verantwortung zu teilen und die Mitarbeiter zu unterstützen. Zum Beispiel kann die Automatisierung die Projektleiter dazu veranlassen, mehr Bestellungen zu arrangieren; Berater können daran erinnert werden, Stempelkarten und Ausgaben auszufüllen und einzureichen. Die Transparenz stellt sicher, dass auch neue und unerfahrene Mitarbeiter wissen, was sie zu tun haben. Sie kann Maßnahmen einleiten, und anstatt auf Daten, bezogen auf nur einen bestimmten Zeitpunkt, zu reagieren, können die Führungskräfte Trends erkennen.

Der Einsatz von kollaborativer Technologie am Arbeitsplatz dient dem Informationsaustausch, der Führung der Mitarbeiter zur nächsten erwarteten Tätigkeit und dem Aufzeigen von Trends, sobald sie auftreten. Das bedeutet, dass Manager sich sicherer fühlen können, wenn es darum geht, die Entscheidungsfindung über das gesamte Unternehmen zu verteilen.

*Der Einsatz von Professional Services Automation, die zunehmend auch erweiterte Intelligenz integriert, hilft den Mitarbeitern bei der effektiven Selbstverwaltung.*



## 5 Teamkultur statt schuldkultur


Wo Mitarbeiter für die meisten der täglichen Entscheidungen verantwortlich sind, werden manchmal Fehler auftreten. Anstatt nach dem „Schuldigen“ zu suchen, ist es besser, einen Teamansatz zu wählen und gemeinsam an der Verbesserung des Entscheidungsprozesses zu arbeiten.

Eine Kultur der Schuldzuweisung ist eine Kultur, in der einzelne Datenquellen übermäßig ausgeschöpft und Einzelpersonen für schlechte Ergebnisse verantwortlich gemacht werden - im Gegensatz zu einer eher zurückhaltenden Herangehensweise, bei der Unternehmensleiter nach Trends suchen und einen Teamansatz zur Verbesserung verfolgen.

Anstatt nach dem Schuldigen zu suchen, wenn etwas schief läuft, ist es produktiver, sich auf die Verbesserung des Entscheidungsprozesses in der Zukunft zu konzentrieren und zu versuchen, die Gründe für die falsche Entscheidung zu verstehen. Selbst ein schlechter Prozess führt manchmal zu einer guten Entscheidung. Aber wenn man sich nur auf das Ergebnis und nicht auf den Prozess konzentriert, wird man nicht in der Lage sein, langfristig ein konsistenteres Ergebnis zu erzielen.

Wenn das Team reibungslos zusammenarbeitet, werden die Mitarbeiter dabei unterstützt, sich selbst zu managen. Die Projektleiter verpflichten sich, die Projekte im Rahmen des Budgets durchzuführen. Die Berater füllen die Stundenzettel umgehend aus, weil sie wissen, dass sie für die Erfüllung ihrer eigenen individuellen Nutzungsziele zur Verantwortung gezogen werden. Verkaufsmitarbeiter wissen, dass sie bei der Erfassung von Verkaufschancen in der Lage sind, ihre eigene aktuelle Leistung mit den Zielen zu vergleichen und zu wissen, wie viel von ihrer Provision oder ihrem Bonus sie erhalten werden.

Die Mitarbeiter sind im Allgemeinen das wichtigste Kapital eines Unternehmens. Sie sind die Menschen, die für die tägliche Umsetzung der Unternehmensvision verantwortlich sind; sie interagieren mit den Kunden und sind oft die Quelle innovativer Ideen. Die Sicherstellung, dass das Unternehmen sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Kunden eine gute Arbeit leistet, ist für den Erfolg in der heutigen Wettbewerbssituation von entscheidender Bedeutung.

An aerial photograph showing a winding river with a bridge crossing it. The surrounding area is lush with green trees and vegetation. The bridge has multiple lanes and appears to be a concrete or steel structure. The river flows through a valley, and the overall scene is a natural, scenic landscape.

*Unterstützen Sie die Mitarbeiter dabei, ihre beste Arbeit zu leisten, ermutigen Sie sie, innovativ zu sein und mehr Verantwortung zu übernehmen.*

## Fazit

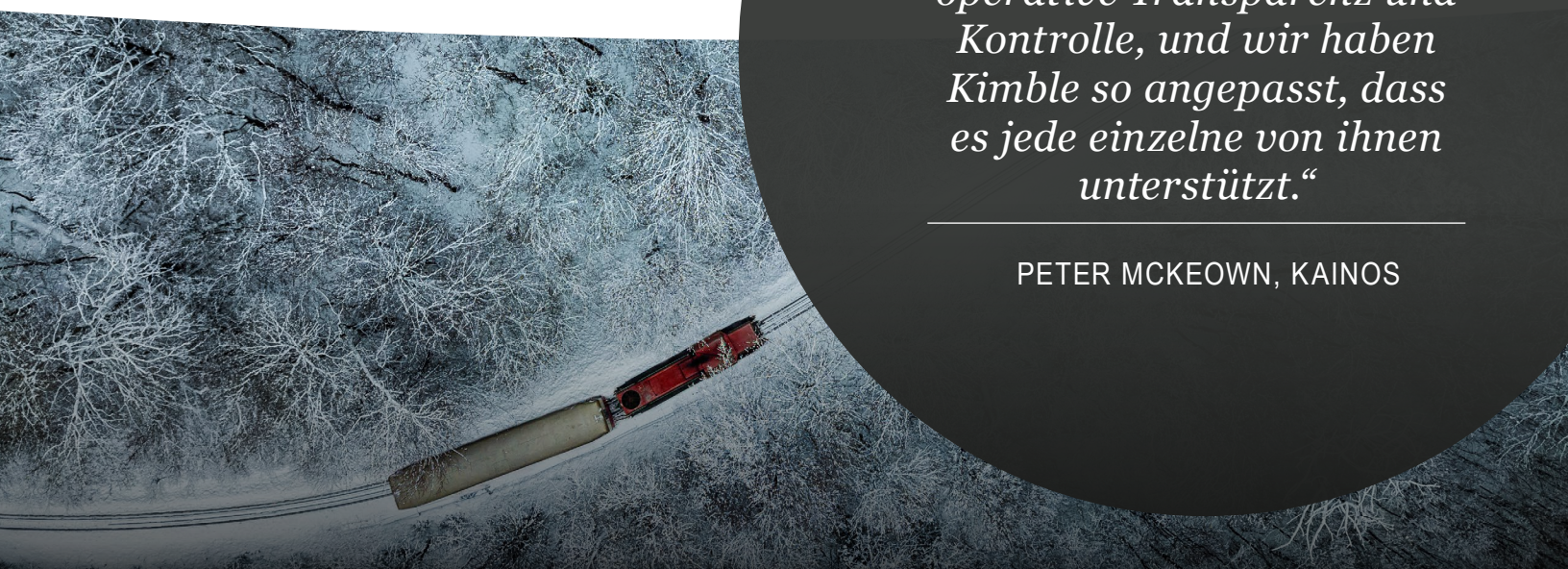
Organisationen mit befähigten, autonomen Mitarbeitern, die bei der Selbstverwaltung unterstützt werden, werden in der Lage sein, eine agile und dynamische Kultur beizubehalten, während sie wachsen. Es wird keine Zeit in Entscheidungsengpässen verschwendet. Auf Informationen wird reagiert, sobald sie verfügbar sind. Manager, die weniger mit den alltäglichen Problemen beschäftigt sind, können sich darauf konzentrieren, das Unternehmen in die richtige Richtung zu führen.

## Beispiel: Kainos

Das preisgekrönte IT-Beratungsunternehmen Kainos, das seit der Einführung von Kimble seine Größe verdreifacht hat, ist ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, das die Entscheidungsfindung erfolgreich über die gesamte Organisation verteilt hat.

Kainos nutzt die in das Kimble-System eingebettete Intelligenz, um die Entscheidungsfindung zu dezentralisieren. Die Geschäftsbereichsleiter sind für die Entscheidungsfindung in ihrem eigenen Unternehmen verantwortlich, während gleichzeitig ein Informationsaustausch über die konzernweite Leistung über das Kimble-System stattfindet.

Peter McKeown, Group Head of Finance, sagte:  
**„Kimble ist ein sehr leistungsfähiges System. Es erlaubt mir, eine riesige Menge an relevanten und zeitnahen Daten zu erfassen. Unsere Geschäftseinheiten haben jetzt viel mehr operative Transparenz und Kontrolle, und wir haben Kimble so angepasst, dass es jede einzelne von ihnen unterstützt.“**

An aerial photograph of a train traveling through a snowy, wooded landscape. The train consists of a yellow locomotive and several red freight cars. The ground is covered in snow, and the trees are bare and also covered in snow. The image is partially obscured by a large black circle on the right side of the page.

*„Unsere Geschäftseinheiten haben jetzt viel mehr operative Transparenz und Kontrolle, und wir haben Kimble so angepasst, dass es jede einzelne von ihnen unterstützt.“*

PETER MCKEOWN, KAINOS