

Die Erosion der Entscheidungsfähigkeit

Warum sich Entscheidungen in sozialen Organisationen nach oben verschieben

In Geschäftsführungsrunden sozialer Organisationen lässt sich eine Entwicklung beobachten, die zunächst wenig auffällt. Organigramme bleiben bestehen, Zuständigkeiten sind beschrieben, Entscheidungsrechte verteilt. Im Arbeitsalltag verändert sich dennoch, wer Entscheidungen tatsächlich trifft. Fragen, die früher innerhalb eines Bereichs entschieden wurden, gelangen zunehmend zur nächsthöheren Ebene und schließlich zur Geschäftsführung.

Das kann wie ein Delegationsproblem aussehen. Führungskräfte sichern sich stärker ab, Verantwortlichkeiten werden zurückgegeben, Entscheidungen wandern nach oben. Eine solche Betrachtung bleibt zu nah an den beteiligten Personen. Interessanter ist die Frage, was sich an den Entscheidungen selbst verändert hat.

Viele Entscheidungen verbinden inzwischen Anforderungen, die innerhalb eines einzelnen Verantwortungsbereichs nur schwer gegeneinander abzuwägen sind. Fachlichkeit, Wirtschaftlichkeit, Personal, Recht, Aufsicht und Versorgung greifen ineinander. Eine Entscheidung, die unter einem Gesichtspunkt gut begründet ist, kann unter einem anderen erhebliche Folgen auslösen. Damit verändert sich auch die Bereitschaft, eine Entscheidung dort zu treffen, wo die formale Zuständigkeit liegt.

Entscheidungsfähigkeit erodiert nicht notwendig dadurch, dass Menschen ihre Verantwortung meiden. Sie kann auch dort zurückgehen, wo Verantwortung formal bestehen bleibt, die Tragweite der Entscheidung jedoch über den verfügbaren Entscheidungsraum hinausgewachsen ist.

Wenn jede Möglichkeit einen Preis hat

Ein alltägliches Beispiel aus einer sozialen Einrichtung ist die Frage nach einem vorübergehenden Aufnahmestopp bei erheblichem Personalmangel. Fachlich kann eine Begrenzung notwendig sein, um die Arbeitsfähigkeit des vorhandenen Teams und die Qualität der Versorgung zu sichern. Wirtschaftlich führt dieselbe Entscheidung zu Mindererlösen. Für Kostenträger oder Aufsicht stellt sich zugleich die Frage nach der Versorgungssicherheit.

Die Alternative trägt ihre eigenen Folgen. Wird weiter aufgenommen, steigt die Belastung des Teams. Krankenstände können zunehmen, Mitarbeitende kündigen, fachliche Standards geraten unter Druck. Wird die Aufnahme begrenzt, verschlechtert sich möglicherweise die wirtschaftliche Situation der Einrichtung und zugleich das verfügbare Angebot für Menschen, die auf diese Leistung angewiesen sind.

Keine dieser Perspektiven ist nebensächlich. Auch zusätzliches Wissen hebt den Widerspruch kaum auf. Zahlen, Prognosen und rechtliche Einschätzungen können das Urteil verbessern. Die Entscheidung bleibt eine Gewichtung zwischen Anforderungen, die sich in dieser Situation nur begrenzt miteinander vereinbaren lassen.

Damit verändert sich ihre Qualität. Es geht weniger darum, unter mehreren Möglichkeiten die eindeutig richtige zu identifizieren. Gefragt ist ein Urteil darüber, welche Folgen in der gegenwärtigen Situation verantwortet werden können.

Solange eine solche Abwägung innerhalb eines Bereichs möglich bleibt, besitzt dieser Bereich einen tragfähigen Entscheidungsraum. Schwieriger wird es, wenn einzelne Folgen die Grenzen dieses Raumes überschreiten. Eine Personalentscheidung erhält wirtschaftliche Tragweite. Eine fachliche Entscheidung berührt Haftungsfragen. Eine wirtschaftliche Entscheidung verändert Arbeitsbedingungen und Qualität. Mit jedem zusätzlichen Zusammenhang wächst der Kreis derjenigen, deren Verantwortung berührt wird.

Entscheidungen wandern in ihren problematischen Anteilen

Entscheidungen werden dabei selten vollständig nach oben abgegeben. Vershoben werden vor allem jene Anteile, deren Folgen innerhalb des ursprünglichen Verantwortungsbereichs kaum noch getragen oder begrenzt werden können.

Die mittlere Führungsebene prüft, berechnet, stimmt ab und bereitet vor. Sie entwickelt Varianten und beschreibt Konsequenzen. Je größer deren wirtschaftliche, rechtliche oder fachliche Tragweite wird, desto eher gelangt die endgültige Gewichtung zur nächsthöheren Ebene.

Damit verändert sich Delegation. Formal bleibt die Zuständigkeit bestehen, praktisch verschiebt sich der Anteil verbindlicher Entscheidung. Die mittlere Ebene entscheidet einen Teil und bereitet einen anderen so weit vor, dass die Geschäftsführung schließlich das Ja oder Nein übernimmt.

Diese Bewegung ist nachvollziehbar. Wenn die Folgen eines Fehlers mehrere Bereiche oder die Gesamtorganisation betreffen, entsteht ein Bedürfnis nach Rückversicherung. Gleichzeitig verändert diese Rückversicherung die bisherige Verteilung von Verantwortung. Wer über längere Zeit Entscheidungen vorbereitet und zur letzten Gewichtung weitergibt, übt eine andere Funktion aus als jemand, der innerhalb eines eigenen Verantwortungsbereichs entscheidet.

So kann sich eine Organisation verändern, ohne dass ihr Organigramm verändert wurde. Die formale Architektur bleibt gleich, während ihre gelebte Entscheidungsarchitektur eine andere wird.

Wenn Vorbereitung an die Stelle von Entscheidung tritt

Auf der mittleren Führungsebene lässt sich diese Veränderung besonders deutlich beobachten. Entscheidungen werden sorgfältiger vorbereitet, Varianten ausführlicher beschrieben, Risiken dokumentiert und mögliche Einwände vorweggenommen. Diese Arbeit besitzt ihren eigenen Wert. Sie kann zu besseren Entscheidungen führen.

Sie kann zugleich einen anderen Charakter annehmen. Die Vorbereitung dient dann zunehmend der Frage, wie eine Entscheidung gegenüber weiteren Ebenen, Aufsicht, Kostenträgern oder Prüfungen begründet werden kann. Aus dem Urteil darüber, was unter den gegebenen

Bedingungen zu tun ist, wird schrittweise eine Vorlage, die verschiedene Risiken möglichst vollständig sichtbar macht.

Damit verschiebt sich die Arbeit der mittleren Führung. Ein wachsender Teil ihrer Aufmerksamkeit richtet sich darauf, Entscheidungen entscheidungsreif zu machen, während die verbindliche Gewichtung an anderer Stelle erfolgt. Die Zuständigkeit besteht weiter, ihre praktische Ausübung verändert sich.

Das hat Folgen für Erfahrung. Entscheidungsfähigkeit entsteht auch dadurch, dass Menschen urteilen, entscheiden, die Folgen erleben und ihr Urteil daran weiterentwickeln. Wo dieser Zusammenhang dauerhaft unterbrochen wird, verändert sich die Rolle. Man lernt, Entscheidungen gut vorzubereiten. Weniger selbstverständlich wird die Erfahrung, selbst eine Richtung zu setzen und mit ihren Folgen weiterzuarbeiten.

Erosion bezeichnet hier deshalb keinen plötzlichen Verlust. Sie beschreibt eine allmähliche Veränderung organisationaler Praxis.

Der Verdichtungsraum Geschäftsführung

Was auf den nachgeordneten Ebenen weitergegeben wird, verschwindet nicht. Es sammelt sich an einer anderen Stelle.

In der Geschäftsführung treffen Entscheidungen aus verschiedenen Bereichen aufeinander. Personalfragen erhalten wirtschaftliche Bedeutung, wirtschaftliche Entscheidungen fachliche Folgen, fachliche Entscheidungen rechtliche Konsequenzen. Dazu kommen Anforderungen von Aufsichtsgremien, Kostenträgern, Behörden und Trägern. Jede einzelne Perspektive kann begründet sein. Auf Geschäftsführungsebene müssen sie zugleich berücksichtigt werden.

Darin unterscheidet sich diese Belastung von einer bloßen Zunahme an Aufgaben. Die Geschäftsführung bearbeitet nicht einfach mehr Entscheidungen. Bei ihr verdichten sich jene Anteile von Entscheidungen, die an anderen Stellen nicht abschließend gewichtet werden konnten.

Der Begriff **Verdichtungsraum** bezeichnet diese Konstellation. Er beschreibt eine Ebene, auf der verschiedene Verantwortungszusammenhänge zusammentreffen und miteinander ins Verhältnis gebracht werden müssen. Wirtschaftlichkeit, fachliche Qualität, rechtliche Anforderungen, Personal und Versorgung erscheinen dort als Seiten derselben Entscheidung.

Damit wächst die Bedeutung von Urteilkraft. Die Geschäftsführung verfügt nicht notwendig über mehr Wissen zu jedem einzelnen Sachverhalt. Fachliche Kenntnisse liegen vielfach an anderer Stelle. Ihre besondere Verantwortung besteht darin, Unterschiede zusammenzuführen und eine Richtung zu setzen, wenn mehrere begründete Anforderungen gleichzeitig wirksam sind.

Diese Funktion gehört zur Geschäftsführung. Problematisch wird die Entwicklung, wenn immer mehr Entscheidungen erst auf dieser Ebene verbindlich werden können. Dann wächst nicht allein die Belastung der obersten Führung. Die gesamte organisationale Verteilung von Entscheidungsfähigkeit beginnt sich zu verändern.

Fachlichkeit unter Absicherungsdruck

Mit dieser Entwicklung verändert sich auch die Bedeutung fachlicher Urteile. Eine fachlich begründete Entscheidung kann wirtschaftlich, rechtlich oder regulatorisch angreifbar sein. Das Fachurteil verliert dadurch seinen Wert keineswegs. Es reicht jedoch immer seltener aus, um eine Entscheidung innerhalb des eigenen Bereichs abschließend zu tragen.

Die Dokumentation möglicher Folgen gewinnt entsprechend an Gewicht. Entscheidungen müssen begründet werden können, zum Teil gegenüber Instanzen, die am ursprünglichen Geschehen kaum beteiligt waren. Diese Anforderung gehört zu verantwortlichem Organisationshandeln. Sie wird problematisch, sobald die spätere Begründbarkeit das gegenwärtige Urteil zu beherrschen beginnt.

Dann verändert sich die zeitliche Perspektive. Eine Entscheidung richtet sich auf eine zukünftige Entwicklung und wird zugleich unter dem Eindruck ihrer möglichen späteren Prüfung getroffen. Führung fragt, was getan werden soll, und denkt bereits mit, wie sich dieses Handeln im Rückblick vertreten lässt.

Unter hohem Absicherungsdruck kann daraus eine eigentümliche Verschiebung entstehen: Die Qualität einer Entscheidung wird zunehmend daran gemessen, wie vollständig ihre Risiken dokumentiert wurden. Fachliche Urteilkraft bleibt vorhanden, steht aber neben einer zweiten Anforderung – der späteren Rekonstruierbarkeit der Entscheidung.

Was dabei erodiert

Die Erosion der Entscheidungsfähigkeit besteht deshalb weder einfach in Zentralisierung noch in einer Überlastung der Geschäftsführung. Sie betrifft den Zusammenhang zwischen Aufgabe, Urteil, Verantwortung und Entscheidung.

Eine Führungskraft kann formal für einen Bereich verantwortlich sein und zugleich erleben, dass wesentliche Entscheidungen erst durch weitere Ebenen verbindlich werden. Sie trägt dann Verantwortung für eine Arbeit, deren Bedingungen sie nur teilweise entscheiden kann. Die Geschäftsführung übernimmt umgekehrt immer mehr Einzelentscheidungen, deren fachliche Voraussetzungen an anderen Stellen entstanden sind.

Beide Bewegungen gehören zusammen.

Auf der mittleren Ebene wächst die Arbeit an Entscheidungsvorlagen und Absicherungen. Auf der oberen Ebene wächst die Zahl der notwendigen Gewichtungen. Dazwischen kann verloren gehen, was eine organisationale Entscheidungsarchitektur eigentlich leisten soll: Verantwortung und Entscheidung so miteinander zu verbinden, dass Menschen innerhalb ihrer Aufgabe urteilen, entscheiden und aus den Folgen ihrer Entscheidungen lernen können.

Das Problem liegt deshalb tiefer als in einer misslungenen Delegation. Eine erneute Aufforderung, „mehr Verantwortung abzugeben“, erreicht wenig, wenn die Gründe der Rückversicherung bestehen bleiben. Ebenso wenig hilft der Appell an die mittlere Führung, mutiger zu entscheiden, wenn wesentliche Folgen tatsächlich außerhalb ihres verfügbaren Rahmens liegen.

Die Frage lautet vielmehr, **welche Entscheidungen auf welcher Ebene tragfähig getroffen werden können und welche Bedingungen dafür vorhanden sein müssen.**

Entscheidungsfähigkeit als organisationale Aufgabe

Organisationen brauchen Unterschiede zwischen ihren Führungsebenen. Geschäftsführung, Bereichsleitung, Einrichtungsleitung und operative Führung tragen verschiedene Ausschnitte der Verantwortung. Diese Unterschiede erlauben es, Entscheidungen dort zu treffen, wo das erforderliche Wissen, die Folgen und die dafür notwendige Verantwortung sinnvoll miteinander verbunden werden können.

Unter schwierigen Bedingungen gerät diese Verteilung in Bewegung. Dann genügt es nicht, auf Stellenbeschreibungen und Delegationsregeln zu verweisen. Entscheidend wird die gelebte Praxis: Wer urteilt? Wer entscheidet? Wer trägt die Folgen? Welche Entscheidung wird immer wieder zurückgegeben? An welcher Stelle verliert eine Verantwortung ihre Verfügungsmöglichkeiten?

Solche Fragen machen eine Entwicklung sichtbar, die sich sonst leicht als individuelles Führungsproblem darstellt. Sie richten die Aufmerksamkeit auf die Entscheidungsfähigkeit der Organisation selbst.

Führung hält Arbeit urteils- und entscheidungsfähig. Dazu gehört eine Geschäftsführung, die jene Entscheidungen übernimmt, die tatsächlich den Gesamtzusammenhang betreffen. Dazu gehören ebenso Führungsebenen, die innerhalb ihres Verantwortungsbereichs verbindlich urteilen und entscheiden können.

Wenn diese Verteilung dauerhaft aus dem Gleichgewicht gerät, entsteht eine eigentümliche Bewegung: **Unten wächst die Vorbereitung von Entscheidungen, oben ihre Verdichtung.**

Die formale Verantwortung bleibt dabei oftmals erstaunlich stabil.

Die Entscheidungsfähigkeit der Organisation hat sich längst verändert.