

## Entscheidungsfindung und Selbstorganisation

Die Entscheidungsfindung in agilen, selbstverwalteten und basisdemokratisch aufgebauten Teams und Organisationen kann enorm profitieren, wenn die folgende funktionsbezogene Gliederung bei der Vorbereitung von Entscheidungen berücksichtigt wird und in deren Procedere Einlass findet.

Drei Schritte bzw. Funktionen sind dabei ins Auge zu fassen und voneinander zu unterscheiden, von denen zwei ohnehin jeder erfolgreichen Entscheidungsfindung vorangehen, auch wenn sie nicht systematisch vollzogen werden.

Es sind dies

- **Bildgestaltung:** Zusammentragen aller für ein bestimmtes Ziel, Anliegen, Projekt relevanten Informationen und weitest mögliche Sicherstellung, dass nichts Entscheidendes vergessen oder übersehen wird
- **Urteilsbildung:** gegenseitige Beratung über Stellenwert und Gewicht der gesammelten Daten und Fakten, ihre Verhältnisse untereinander, Einschätzung von Implikationen und Konsequenzen, Abwägung sämtlicher Wens und Abers und Bildung der für eine Entschlussfassung erforderlichen Urteilsgrundlage im Hinblick auf die jeweiligen Ziele, Anliegen, Vorhaben
- **Entscheidungsfindung:** Identifizieren und Abgleich verschiedener Entscheidungsoptionen auf ihre Vor- und Nachteile hin sowie Auswahl und Formulierung einer bzw. mehrerer alternativer Beschlussvorlagen unter Berücksichtigung sämtlicher gehörter Stimmen (siehe Urteilsbildung) im Sinne einer optimalen Zielerreichung auf der Grundlage möglichst sachgemäß und sorgfältig durchgeführter Bildgestaltung und Urteilsbildung

Vielfach werden diese Funktionen oder Aufgaben im Arbeitsvollzug auf eine vorzunehmende Entscheidung hin nicht spezifisch gegliedert. Stattdessen wird mehr oder weniger unsystematisch alles miteinander besprochen, wovon die Betroffenen glauben, dass es einer guten Entscheidungsfindung dienlich sei.

Nun kann man zum einen Gespräche, die einer Entscheidungsfindung vorangehen, entsprechend dieser Funktionen gliedern und damit die Grundlage der folgenden Entscheidung oder Beschlussfassung systematisch aufbauen.

Zum anderen lassen sich die drei Funktionen als Voraussetzung künftiger Beschlüsse auch in sozial differenziert gegliederter Weise durchführen, sprich in unterschiedlicher Besetzung. Nicht alle Betroffenen müssen an allem teilhaben, auch wenn die Entscheidung im Sinne aller gefällt werden soll. Dies kann insbesondere in

größeren Teams oder in agilen Organisationen bzw. solchen mit flachen Hierarchien attraktiv und hilfreich sein, da es Zeit spart und die vorhandenen menschlichen Ressourcen gebündelt und zielorientiert einsetzt.

Das kann folgendermaßen aussehen:

- **Bildgestaltung:** der Kreis derjenigen, die über das geplante Vorhaben bzw. die fällige Entscheidung in Kenntnis gesetzt wurden und mit Informationen aller Art zu dessen Umsetzung beitragen wollen und können, ist groß (im oberen zwei- bis dreistelligen Bereich). Sie alle sind bereits mit der Thematik, dem Anliegen, um das es geht, vertraut und können mit Informationen und Gesichtspunkten beitragen, eine gute Bearbeitungsgrundlage zu bilden.
- **Urteilsbildung:** aus dem anfänglichen großen Kreis wird nach intern entwickelten Kriterien ein wesentlich kleinerer gebildet (unterer zweistelliger Bereich), der sich auf der Grundlage der gesammelten Informationen und Gesichtspunkte der Urteilsbildung annimmt und zu einer einvernehmlichen Einschätzung zentraler Gesichtspunkte des zur Entscheidung anstehenden Sachverhalts beiträgt.
- **Entscheidungsfindung:** Ein kleines Gremium von Mitarbeitern, welche speziell mit dem in Frage stehenden Sachverhalt zu tun haben, arbeitet unter Berücksichtigung der vorhergehenden Schritte Entscheidungsoptionen aus. Diese werden erneut dem „Urteilstkreis“ vorgelegt, dessen Beteiligte Feedback zu der oder den Optionen geben. Die „Entscheider“ arbeiten die Rückmeldungen ein bzw. informieren die Feedbackgeber zu aufgetauchten Fragen, stellen ihrerseits Fragen und geben der/den modifizierten Beschlussvorlagen die abschließende Form.

Der weitere Verlauf, bis eine Entscheidung gefällt, ein Beschluss gefasst wird, kann in technischer Hinsicht variieren. So können die „Entscheider“ ihre endgültige(n) Beschlussvorlage(n) in schriftlicher Form erneut dem Urteilstkreis vorlegen, zwei weitere Tage auf mögliche gravierende Rückmeldungen warten, die evtl. in den laufenden Prozess noch einfließen sollten, und am dritten Tag die Entscheidung fällen. Diese wird anschließend im Gesamtteam/Mitarbeiterkreis/Kollegium bekanntgegeben.

Ebenso ist es jedoch möglich, dass die „Entscheider“ ihre Vorlagen zu demokratischer, einstimmiger oder anderweitiger Entscheidung dem Urteilstkreis, dem gesamten Mitarbeiterkreis und oder... vorlegen und die Entscheidung entsprechend zustande kommt.

Diese Darstellung gibt der Kürze halber eine mehr oder weniger idealtypische Form des Vorgangs wieder. In der Praxis ist das Beschriebene jedoch unter sehr unterschiedlichen individuellen Bedingungen gewinnbringend realisierbar.

Nothart Rohlf's