

Selbstorganisation im Team - Entscheidungsbildung II

Ob Selbstorganisation in Einrichtungen und Unternehmen erfolgreich funktioniert, kann zumeist daran abgelesen werden, wie Entscheidungsvorgänge in den jeweiligen Teams, Abteilungen oder Gremien verlaufen und ob sie gelingen oder nicht. Eine wesentliche Voraussetzung ist es dabei, dass es sich auch um zentrale, möglicherweise heikle Entscheidungen handelt, von deren Auswirkungen diejenigen, welche sie herbeiführen, selbst unmittelbar betroffen sind und nicht nur um Entscheidungen der Art, wie das Geld in der Kaffeekasse verwaltet wird. Gemeint sind also beispielsweise Entscheidungen über Einstellungen und Entlassungen, über Gehälter, Annahme oder Ablehnung von Aufträgen, über Urlaubs- und Vertretungsregelungen, Dienstpläne oder Arbeitsverteilung. Daneben ist der Vollzug der Entscheidungsbildung zentral. Entscheidungsprozesse in Selbstorganisation sind zum Beispiel solche, bei denen alle Entscheider nicht ihrer Funktion nach – diese können ganz verschieden sein -, wohl aber ihrer hierarchischen Stellung nach ein und derselben Ebene angehören. Oder bei denen sämtliche Entscheider, sollten sie im Betriebszusammenhang verschiedenen hierarchischen Ebenen angehören, zumindest hinsichtlich ihrer Entscheidungsgewalt in der zu entscheidenden Angelegenheit gleichrangig werden (bei demokratisch verlaufenden Entscheidungsvorgängen z.B. gleiches Stimmrecht besitzen). Sämtliche Entscheide, die von einer übergeordneten Instanz für eine nachrangige Ebene getroffen werden, scheiden bei dieser Betrachtung aus. Es handelt sich bei ihnen nicht um Entscheidungsprozesse in Selbstorganisation der Betroffenen („Die Beteiligten sind die Betroffenen“), sondern um klassisch hierarchische Entscheidungsvollzüge.

Wie kann nun Entscheidungsbildung unter den genannten nicht-hierarchischen Bedingungen vollzogen werden? Welche Möglichkeiten, welche erprobten, praktizierten Modelle oder Durchführungsvarianten gibt es?

Die einfachste basisdemokratische Variante besagt: Alle Angehörigen einer in Frage kommenden Lebens- oder Arbeitsgemeinschaft reden und entscheiden mit, unabhängig davon, ob und wie sie mit der Entscheidungssache im Einzelnen in Verbindung stehen. Alle entscheiden über alles. Von dieser Grundversion ausgehend, gibt es alle möglichen Anwendungsvarianten.

Dass radikal basisdemokratisch vollzogene Entscheidungsprozesse höchst zeitaufwendige Angelegenheiten sein können, dürfte älteren Semestern zum Teil noch aus eigener Erfahrung geläufig sein. Trotzdem gibt es immer noch zusammenarbeitende bzw. -lebende Gemeinschaften, die alle relevanten Entschlüsse nach diesem Prinzip einstimmig und gemeinsam fällen.

In vielen Zusammenhängen und im Rahmen verschiedener rechtlicher Körperschaften – so zum Beispiel Vereinen – ist es üblich, Entscheidungen mit gleichem Stimmrecht aller Beteiligten mehrheitlich zu vollziehen. Entweder genügt

dabei die einfache Mehrheit, oder es sind andere, höher qualifizierte Mehrheiten erforderlich.

In sozialer Hinsicht interessant und herausfordernd wird es, wenn Entscheidungen jenseits demokratischer Abstimmungen vorgenommen werden. In der kleinsten sozialen Einheit, einer Partnerschaft von zwei Beteiligten, ist dies gang und gäbe. Aber auch in größeren zusammenarbeitenden Gemeinschaften gelingt dies und kann zu ausgezeichnet fundierten Entscheidungen führen. Die Grundlage bildet dabei eine gewisse Vertrautheit der Beteiligten untereinander und deren grundsätzliche Bereitschaft, einander ernst zu nehmen und falls nötig aufeinander zuzugehen. Näheres und mehr dazu in *Selbstorganisation im Team – Entscheidungsbildung III*.

Nothart Rohlfis