Silberberger
FÜHRUNG | ORGANISATION | PERSONAL

DENKPAUSE

- WIE BETEILIGE ICH MEIN TEAM BEI ENTSCHEIDUNGEN? - (JULI 2023)

Sehr geehrte Damen und Herren,

wer trifft bei uns eigentlich welche Entscheidungen? Die Bandbreite der Beteiligung bei Entscheidungen ist groß. Ich kann auf der einen Seite als Führungskraft über eine getroffene Entscheidung informieren und diese nachvollziehbar begründen, damit sie verstanden und hoffentlich mitgetragen wird. Auf der anderen Seite kann ich die Entscheidung zu einem Thema komplett an mein Team delegieren und mich raushalten. Vielleicht gebe ich bei der Delegation noch Eckdaten, also einen gewissen Entscheidungsrahmen vor, damit auch ich die Entscheidung später mittragen kann. Vielleicht bin ich auch völlig offen für das Ergebnis des Teams. Dazwischen gibe es beispielsweise noch die Möglichkeit die Expertise aus meinem Team in die Entscheidungsfindung einzubeziehen, um diese fachlich abzusichern. Auch könnte ich im Vorfeld einer Entscheidung mit dem Team darüber diskutieren und so zur Meinungsbildung bei mir und im Team beitragen.

Also es gibt viele Varianten und es ist daher hilfreich, wenn Sie diese kennen und jeweils bewusst entscheiden können, wann Sie welchen Weg wählen.
Letztlich geht es dabei um folgende drei Fragen:
1. Mit welchem Vorgehen wird eine ausreichend gute Qualität bei der Entscheidung erreicht?
2. Wie schnell muss diese erfolgen?
3. Auf welchem Weg gelingt bei den Mitarbeitenden eine hohe Akzeptanz mit der Entscheidung oder zumindest mit der Entscheidungsfindung?
Und weil die letzte Frage immer wichtiger wird, geht es in dieser D.E.N.K.P.A.U.S.E. um die verschiedenen Möglichkeiten der Beteiligung bei Entscheidungen.

Wenn diese kurze Einführung Ihr Interesse geweckt hat, dann lehnen Sie sich zurück und nehmen Sie sich einige Minuten Zeit, vielleicht bei einer Tasse Kaffee. Sind Sie bereit für eine Übersicht zu Entscheidungsverfahren in Teams? Dann los!

Konsens
Wer wünscht sich das nicht? Ein Vorschlag wird gemacht und alle stimmen zu und zwar sichtbar durch Handzeichen. Bei wichtigen Entscheidungen kann Einstimmigkeit tatsächlich notwendig sein. Beispielsweise, wenn alle anschließend einen finanziellen Beitrag erbringen müssten. Im Führungsalltag in Organisationen steht diese Variante nicht im Vordergrund.
Aus politischen Kontexten wissen wir ja, dass dort, wo Einstimmigkeit vereinbart wurde, oft langwierige Verhandlungen erforderlich sind und am Ende steht ein Kompromiss über dessen Qualität noch lange diskutiert werden kann.

Mehrheitsentscheidung
Diese Variante kann man einsetzen, wenn es schnell gehen soll und kurz mit Handzeichen abgestimmt werden kann. Das passt bei Entweder-oder-Entscheidungen, wenn nicht mit verhärteten Fronten zu rechnen ist und alle gut mit einer Mehrheitsentscheidung leben können. Diese Form der Abstimmung kann auch bei 3-4 Vorschlägen angewandt werden, also einer überschaubaren Anzahl, die allen Beteiligten klar ist.
• Wer ist für Vorschlag A?
• Wer ist für B?
• Wer ist für C?
• Wer enthält sich und trägt alle Varianten mit?
• Stimmt die Summe, haben alle abgestimmt?
Die letzten beiden Fragen sind wichtig, damit keine stillen Blockaden möglich sind, bzw. diese dann sichtbar werden und so die Chance besteht auf ein anderes Verfahren zu wechseln.

Zustimmungsabfrage
Die Auswahl erfolgt aufgrund der höchsten Zustimmung und eignet sich für Entscheidungen über mehrere Optionen, die grundsätzlich sinnvoll und machbar wären – sofern es keine verhärteten Fronten gibt.
Die Optionen werden dazu sichtbar aufgelistet und alle erhalten eine Anzahl an Klebepunkten. ASI Faustregel gilt: die Anzahl der Klebepunkt entspricht 50% der Optionen, d.h. z.B. bei zehn Optionen erhält jede Person fünf Klebepunkte. Die Klebepunkte werden jeweils als Zustimmung für dann beispielweise fünf der zehn Optionen vergeben. Im Vorfeld muss noch festgelegt werden, ob man je Option auch mehrere Punkte (max. 3) vergeben darf. Am Ende fällt die Entscheidung auf diejenige Option mit den meisten Zustimmungspunkten.
Bei Gleichstand könnte eine abschließende Mehrheitsentscheidung dann das Ergebnis bringen.

Widerstandsabfrage
Die Auswahl aus mehreren Optionen erfolgt hier aufgrund des geringsten Widerstandes. Das Vorgehen eignet sich wie die Zustimmungsabfrage bei mehreren sinnvollen und machbaren Optionen, allerdings ist hier die spätere Akzeptanz für die Umsetzung der Entscheidung im Vordergrund. Es geht also nicht darum, welche Option ich besonders gut und attraktiv finde, sondern gegen welche Optionen ich am wenigsten Vorbehalte habe und sie daher mittragen kann. Dieses Vorgehen der Entscheidungsfindung aufgrund des geringsten Widerstandes wird auch systemisches Konsensieren genannt. Es ist oft für alle Beteiligten überraschend, wie durch diese Umkehr von möglichst hoher Zustimmung zu möglichst geringem Widerstand sehr schnell breit getragene Entscheidungen getroffen werden können.
Die Optionen werden sichtbar aufgelistet und jede Person kann nun je Option sogenannte Widerstandpunkte vergeben z.B. von 1 (= noch okay) bis 5 (= höchster Widerstand).
Ausgewählt wir am Ende die Option, die die wenigsten Widerstandspunkte erhalten hat. Zur Nachvollziehbarkeit und gegebenenfalls abschließender Klärungen der Akzeptanz, kann es sinnvoll sein, dass jede Person mit einer anderen Farbe votiert. Sollte ein Option ausgewählt werden, bei der eine Person die höchste Widerstandspunktzahl vergeben hat, könnte diese noch Gelegenheit haben, ihre Bedenken / ihr Bedauern zu äußern um sich dann der Mehrheit anzuschließen. Bei einem transparenten Vorgehen mit nachvollziehbaren Voten ist vorab abzuwägen, ob dies im Team eher von Vorteil oder von Nachteil sein kann. Dazu könnte auch im Team vorher per Handzeichen ein Konsens hergestellt werden.
Alternativ können hinter den Optionen auch pro Person – namentlich oder variabel – Spalten eingefügt werden und jede Person wird gebeten, die Optionen mittels entsprechender Zahlen in eine Rangreihe zu bringen. Bei acht Optionen hieße das zum Beispiel von 1 (mit der Option kann ich am besten leben) bis 8 (diese Option wäre für mich die Allerletzte). Die Entscheidung fällt dann für die Option mit der niedrigsten Quersumme.

Einwandintegration
Abschließend ein zeitaufwändiges, sehr sorgfältiges Verfahren mit intensiver Beteiligung. Es dient z.B. der gemeinsamen Weiterentwicklung eines Vorschlags, wenn es auf die Details und die Integration aller Meinungen ankommt. Dieses Vorgehen ist zu empfehlen bei komplexen Themen oder beispielsweise bei neuen Vorhaben, wenn zunächst eine gemeinsame Sicht entwickelt werden muss und es ein breit getragenes Ergebnis braucht. Es wird eine hohe Qualität angestrebt, allerdings ohne perfekt sein zu müssen, daher ist die Messlatte:
- save enough to try
- good enough for now
Diese „Messlatte" ist wichtig, um den Aufwand und auch die Stimmung im Prozess nicht aus dem Blick zu verlieren. Es geht ja nicht um Konsens, sondern darum, schwerwiegende Einwände, die das Erreichen des gemeinsamen Zieles gefährden können zu berücksichtigen. Dieses Entscheidungsverfahren wird auch als KonsenT bezeichnet und hat seine Wurzeln in der Soziokratie.Für dieses Verfahren empfehle ich eine routinierte Gesprächsleitung oder eine neutrale Moderation.
Der Ablauf sieht so aus:
Zum Einstieg findet eine ***Informationsrunde*** statt mit Zahlen, Daten, Fakten und idealerweise einem sich daraus ergebenden Vorschlag. In dieser Runde werden Verständnisfragen geklärt und es findet noch keine inhaltliche Diskussion statt.
Insbesondere wenn das Thema für alle noch sehr neu ist, empfiehlt sich anschließend eine ***Meinungsrunde*** in der die Vorteile und Nachteile diskutiert und Verbesserungsideen zum bisherigen Vorschlag oder erste Lösungsideen einfließen dürfen. So kristallisiert sich ein neuer Vorschlag heraus.
In der nächsten Runde werden nun ***schwerwiegende Einwände*** gegen diesen Vorschlag gesammelt. Dabei ist es wichtig zwischen Bedenken (gehören in die Meinungsrunde) und schwerwiegenden Einwänden zu unterscheiden und nur letztere – schriftlich und für alle sichtbar – aufzunehmen.
Wenn diese vollständig vorliegen geht es daran, die ***Einwände zu integrieren***, indem diese nacheinander besprochen werden, um so den Vorschlag Schritt für Schritt weiterzuentwickeln. Dabei wird die Person, die den Einwand vorgebracht hat immer auch nach einem Lösungsvorschlag gefragt.

Wichtig für dieses Verfahren ist die klare Trennung der vier Runden z.B. durch kurze Pausen. Um die Unterscheide zu unterstreichen, kann man nach jeder Runde in einem anderen Raum weiterarbeiten, oder zumindest die Sitzordnung verändern. Bei der Meinungsrunde können temporäre Kleingruppenformate eine gute methodische Abwechslung darstellen und die schwerwiegenden Einwände könnten im Stehen gesammelt werden.

Vielleicht sind Sie nun erst einmal verwirrt durch diese ungewohnten Begriffe wie Konsensieren oder KonsenT, deshalb gefallen mir die gewählten Überschriften besser, da sie jeweils hervorheben, worum es geht:
Ist für diese Entscheidung Konsens erforderlich oder genügt eine Mehrheit, braucht es eine möglichst hohe Zustimmung oder möglichst geringen Widerstand für die Entscheidung oder ist eine sehr sorgfältige gemeinsam erarbeitete Lösung unter Berücksichtigung gravierender Einwände erforderlich.

Abschließend noch eine Ergänzung der in der Einführung dargestellten Bandbreite, die ich Ihnen nicht vorenthalten möchte: Sollten Sie in einer Ausnahmesituation mal ein Machtwort sprechen müssen, so wird Ihr Team das aufgrund der sonst hohen Beteiligung gut akzeptieren, denn Sie können Ihre Entscheidung sicher im Nachgang inhaltlich begründen und erklären, warum Sie in dieser Situation dieses Vorgehen gewählt haben.

Sie haben die Wahl und können nun hoffentlich hinsichtlich des Vorgehens eine klare Entscheidung treffen und wenn nicht – probieren Sie es mit Ihrem Team einfach aus und lassen Sie sich von deren Feedback überraschen.

Ich wünsche Ihnen zielführende, anregende Diskussionen mit Ihrem Team, die zu tragfähigen, sinnvollen Entscheidungen führen.

Herzlich,
Ihre
Doris Silberberger

Silberberger
FÜHRUNG | ORGANISATION | PERSONAL

Silberberger GmbH | Tivolistraße 36 | 79104 Freiburg | Deutschland
+49 151 1499 8765 | info@doris-silberberger.de
www.doris-silberberger.de

Copyright © 2023 Silberberger GmbH
Textautor für den Silberberger Newsletter

Newsletter abbestellen | Abonnementeinstellungen aktualisieren | E-Mail im Brouser anzeigen

MailChimp