Autorinnen: Birgit Mallow und Carolin Wolf

CC BY SA

Praxisleitfaden

Gut entscheiden in VUKA Zeiten



Know-how „Gut entscheiden“ ein Leitfaden für 45 Minuten

2. Auflage, Juni 2020

Inhalt

1. Ein Dank zum Start 3
2. Ein Praxisleitfaden zum Thema gut entscheiden 4
3. Wann ist eine Entscheidung eine Entscheidung 9
4. Risikokompetenz als Voraussetzung für gute Entscheidungen 11
5. Ausgewählte Entscheidungswerkzeuge für das Entscheiden in Gruppen 18
   5.1. Systemisches Konsensieren (SK) 21
   5.2. Widerstandsabfrage 26
   5.3. Konsent 28
   5.4. Konsens-Demokratie nach Uwe Lübbermann 41
6. … und manchmal wird doch nicht in der gesamten Gruppe entschieden 43
   6.1. Delegierter Fallentscheid 44
   6.2. Veto 46
7. Gute Entscheidungen treffen – ein Fazit 47
8. … und zum guten Schluss: 49
9. Weiterführende Links und Literatur 50
10. Impressum und Kontakt 53
11. Werkzeug-Überblick 54

Ein Hinweis zum Geschriebenen:
Zur Vereinfachung und besseren Lesbarkeit wechseln wir zwischen weiblicher, männlicher und neutraler Form. Wir sprechen damit grundsätzlich alle Geschlechter gleichermaßen an.

1.Ein Dank zum Start

Diesen Praxisleitfaden würde es so nicht geben, wenn uns nicht einige Menschen konstruktive Kritik, gute Anregungen und hilfreiche fachliche Rückmeldungen angeboten hätten.
Auch die kleinen Ergänzungen der 2. Auflage basieren nicht nur auf unseren eigenen Erfahrungen, sondern sind inspiriert von Gesprächen und Hinweisen aus unserem Netzwerk.

Unser herzlicher Dank gilt insbesondere:
Christos Broussas
Nicole Eichberg
Rainer Oberkötter
Marie Rütten

Und ganz besonders danken wir Christian Rüther für seine wertvollen fachlichen Hinweise und Ergänzungen.

Für die wunderbaren Grafiken hat sich Britta Döring unseren Dank verdient.

Lizenz

https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

Mit unserem Buch stellen wir unser Wissen und Verständnis zu guten Entscheidungsprozessen zum kostenlosen Download bereit. Dieses Werk ist lizenziert zu den Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz. Sie dürfen die Inhalte, unsere Anleitungen der Formate und Grafiken, gerne für Ihre eigenen Zwecke verwenden, auch in einem kommerziellen Kontext und für eigene Zwecke bearbeitet, solange Sie uns, die Autorinnen Birgit Mallow und Carolin Wolf, als Bezugsquelle nennen (siehe auch Kapitel 10).
Mit dem Download des eBooks akzeptieren Sie diese Bedingung.

2. Ein Praxisleitfaden zum Thema gut entscheiden

Das Fällen von Entscheidungen begleitet uns – sowohl als Einzelpersonen als auch in der Arbeit mit Gruppen oder Teams. Entscheidungen gehören immer mit dazu, ebenso wie die Luft zum Atmen gehört. Unsere langjährige Erfahrung in der Begleitung von Organisationen zeigt, dass Einzelpersonen und Gruppen oder Teams sehr von einem breiten Repertoire hinsichtlich des *WIE* der Entscheidung profitieren. Gute Entscheidungen beinhalten eine hohe Kompetenz bezüglich des Entscheidungsprozesses.

Das *WIE* der Entscheidungen

Ein nicht selten praktiziertes Missverständnis hinsichtlich der Bewertung von Entscheidungen ist das Bewerten einer Entscheidung an Hand ihres Ergebnisses. Das Ergebnis einer Entscheidung (ich habe in Projekt A investiert) zeigt sich oft aber erst in der Zukunft und der Weg dahin beinhaltet meist eine gute Portion Zufall. Mit anderen Worten: wir Menschen neigen zu dem sogenannten ‚Rückschaufehler' (Daniel Kahnemann), indem wir die Güte einer Entscheidung auf Basis von Fakten bewerten, die wir zum Zeitpunkt des Fällens der Entscheidung oft gar nicht wissen konnten. Rückschaufehler münden in ihrer Folge in zögerlichem Entscheidungsverhalten, wenn nicht gar in Entscheidungsvermeiden. Beides sind Verhaltensweisen, die in einer zunehmenden VUKA Welt mit der Anforderung nach agilem Handeln äußerst ungünstig sind.




V=Volatil
Dynamik des Wandels bringt radikale Veränderungen
U=Ungewiss
Mangel an Berechenbarkeit, Planbarkeit, Vorhersehbarkeit
VUKA Welt im Überblick
K=Komplex
keine einfachen Ursache-Wirkungszusammenhänge, Dynamik der Systeme multipliziert sich
A=Ambiguität
(Mehrdeutig)
Mehrdeutig Verwirrung, Wissen unklar

Gute Entscheidungen legen den Fokus auf den Entscheidungsprozess und reflektieren das *Wie* der Entscheidung, das heißt den Entscheidungsweg und die eingesetzten Entscheidungswerkzeuge. Die Güte der Entscheidung beurteilen wir nach dem Einsatz unserer Entscheidungskompetenz sowie den gewählten Entscheidungswerkzeugen und nicht nach dem inhaltlichen Ergebnis.

Der folgende Praxisleitfaden stellt ausgewählte Entscheidungswerkzeuge und –varianten vor und will zu einer größeren Bandbreite der eingesetzten Entscheidungswerkzeuge und letztendlich zu größerer Entscheidungsfreude führen, sowohl für Einzelpersonen als auch insbesondere für Gruppen und Teams.



Seien Sie entscheidungsfreudig!

Entscheidungen in Gruppen

Die Erfahrung zeigt, dass bei Entscheidungen in Gruppen häufig das klassische Mehrheitsprinzip angewandt wird. Dieses kommt jedoch oft an seine Grenzen. Es gibt „Gewinner und Verlierer." und meist gibt eine einzige Stimme den Ausschlag, das so genannte „Zünglein an der Waage". Gewinner wie Verlierer, ebenso wie die Situation, dass „das Zünglein an der Waage" die Entscheidung beeinflusst hat, haben nicht selten unerwünschte Auswirkungen. Diese sind beispielsweise die Einladung zu Korruption oder aber auch eine Entscheidungsmüdigkeit, wenn wir den Eindruck haben, dass unsere Meinung im Ergebnis nicht mehr vorkommt.

„Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Art und Weise, Entscheidungen zu treffen?".

Unsere langjährige Erfahrung in der Begleitung und Moderation von Gruppen zeigt uns, dass Gruppen deutlich arbeitsfähiger sind, wenn sie über eine gute Entscheidungskompetenz verfügen. Hierfür kann es sehr sinnvoll sein, aus einer Vielfalt an Möglichkeiten bewusst auszuwählen. Wir empfehlen die regelmäßige Pflege der Entscheidungskompetenz in Gruppen und eine Reflektion darüber, wie zufrieden alle Beteiligten mit den gewählten Entscheidungswerkzeugen sind.

Das Zusammenspiel von Entscheidungen und Organisationen

Die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden, manifestiert die Werte und Prinzipien, die in einem Team und / oder einer Organisation gelten und prägt damit die Kultur ganz maßgeblich.

Gerade bei Entscheidungen ist spürbar, was dem Unternehmen wichtig ist. Das *Wie* der Entscheidungen prägt maßgeblich die Verbindung der Menschen untereinander sowie mit dem Unternehmen und entscheidet mittel- bis langfristig über die Glaubwürdigkeit des Managements.

Die Glaubwürdigkeit des Managements ist am WIE der Entscheidungen zu erkennen.

Die folgenden Seiten wollen Ihnen ausgewählte unterschiedliche Wege zur Entscheidung auffächern. Uns ist bewusst, dass es neben den dargestellten Möglichkeiten und Verfahren auch das klassische demokratische Mehrheitsprinzip ebenso wie die Entscheidungsbäume und ähnliche Werkzeuge (Wenn-Dann-Ketten, logische Folgeketten) aus der rationalen Logik gibt.[1]

Die von uns ausgewählten Entscheidungswerkzeuge richten sich an die Bedarfe in der VUKA Welt. Wir wählen gezielt Methoden und Verfahren aus, die nicht an Maschinen delegierbar sind, sondern den einzelnen Menschen bzw. eine Gruppe benötigen. Die vorgestellten Werkzeuge helfen, subjektive Sichtweisen zu integrieren und entscheidungsfreudig zu sein bzw. zu bleiben.

[1] An dieser Stelle ein kleiner Ausflug zu den Systemtheoretikern Gerhard Wohland und Matthias Wiesmeyer. Sie unterscheiden zwischen kompliziert und komplex. Bei komplizierten Fragestellungen lassen sich Ursache-Wirkungsketten ableiten. Hier gibt es richtig und falsch, es gibt nichts zu entscheiden, sondern zu exekutieren, wir benötigen Prozesse, Regeln und Methoden. Im Unterschied dazu benötigen wir bei komplexen Fragestellungen Verantwortungsübernahme und echte Entscheidungen in einem nicht ganz geklärten oder unsicheren Umfeld, Werkzeuge und Prinzipien. (Denkwerkzeuge der Höchstleister, 2012).

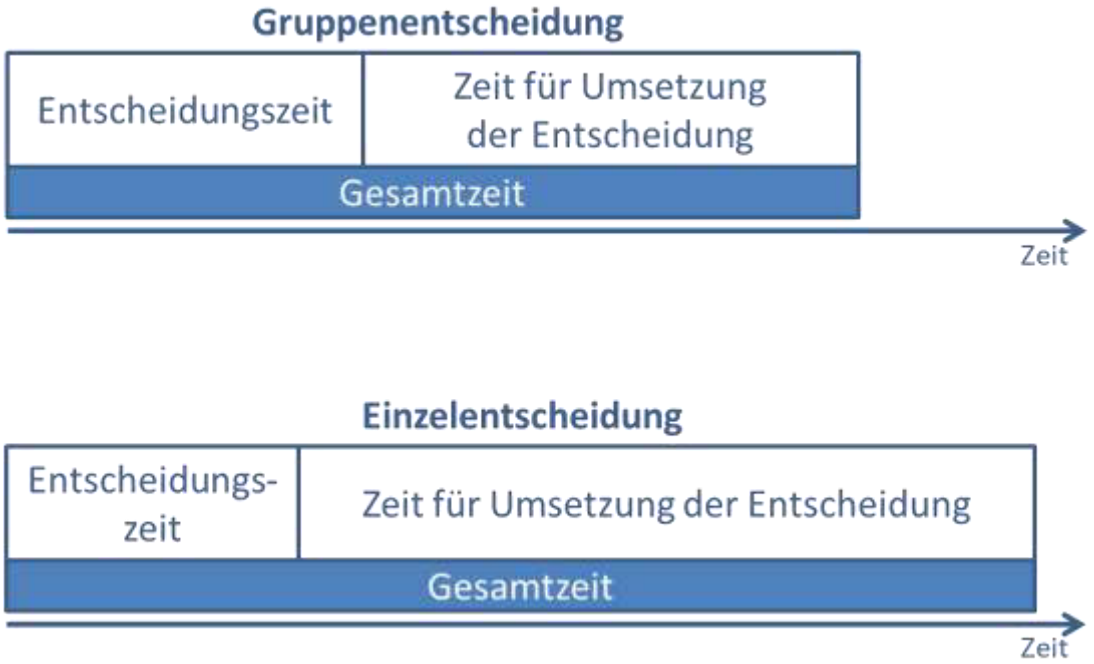
5. Ausgewählte Entscheidungswerkzeuge für das Entscheiden in Gruppen

In diesem Kapitel stellen wir Ihnen verschiedene Werkzeuge für das Entscheiden in Gruppen vor. Grundsätzlich brauchen gute Entscheidungen in Gruppen vorab ein gemeinsames Verständnis über den Rahmen, den Entscheidungsweg bzw. die eingesetzten Entscheidungswerkzeuge. Dies muss in jedem Fall *vorab* geklärt werden. Dies beinhaltet auch die Klärung der Erwartungshaltung an die Entscheidung: „Was soll die Entscheidung für uns leisten?“. Auch für das Entscheiden als Einzelperson gilt, dass es sinnvoll ist, sich vorab die Frage zu stellen, was soll die Entscheidung für mich leisten und was ist dann dementsprechend der beste Weg.

0. Schritt: Wer hat die jetzige Macht und inwieweit ist er/sie bereit diese Macht abzugeben?
1. Schritt: *Wie wollen wir entscheiden?*
   Welches Entscheidungswerkzeug wollen wir nutzen?
2. Schritt: Entscheidung fällen
3. Schritt: Prozessauswertung
   Wie zufrieden sind wir mit dem Wie der Entscheidung?
   ... und bei Bedarf für zukünftige Entscheidungen Entscheidungswege oder Entscheidungswerkzeuge nachbessern

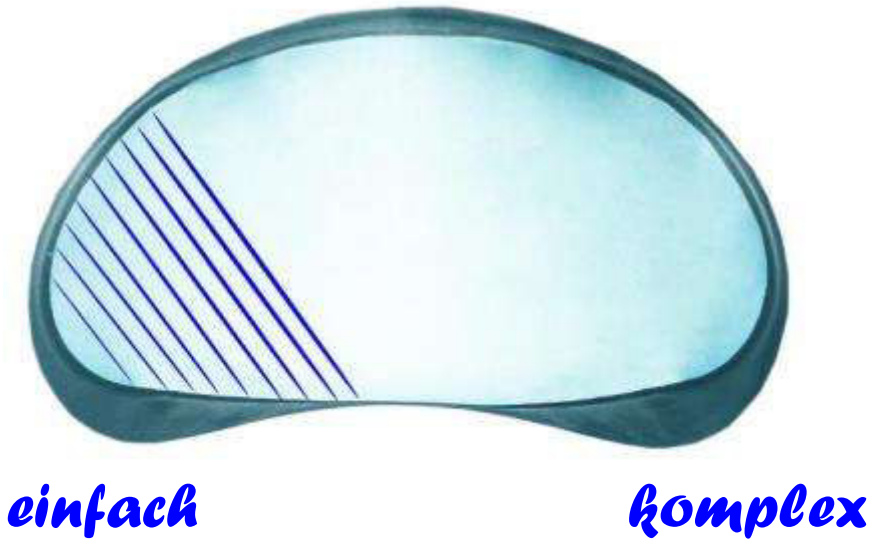


Bei der Auswahl des Entscheidungswerkzeugs spielt gegebenenfalls auch der zeitliche Aspekt eine Rolle. Lassen Sie sich nicht (nur) von der Vorstellung leiten, dass eine Gruppenentscheidung zu lange oder häufig länger dauert als die Entscheidung durch eine Einzelperson. Oft dauert die Umsetzung einer Einzelentscheidung deutlich länger als die Umsetzung einer Gruppenentscheidung, wenn betroffene Personen erst überzeugt und Widerstände oder gar Konflikte überwunden werden müssen.



Treffen Sie die Wahl des Entscheidungswerkzeugs also immer bewusst abhängig vom Thema und von der Gesamtsituation.

Was erwartet Sie in den folgenden Unterkapiteln? Wir stellen Ihnen eine Auswahl an Entscheidungswerkzeugen vor. Bei jedem finden Sie Hinweise zur Gruppengröße, zum Mindset - wenn dies besonders erwähnenswert ist - und zum Komplexitätsgrad bzgl. der Anwendung des Entscheidungswerkzeugs in der Praxis. Es mündet dann in die konkrete Beschreibung unter der Frage: *„Wie geht es?“*. Für den Komplexitätsgrad des Werkzeugs selbst, finden Sie auch noch folgende Abbildung:



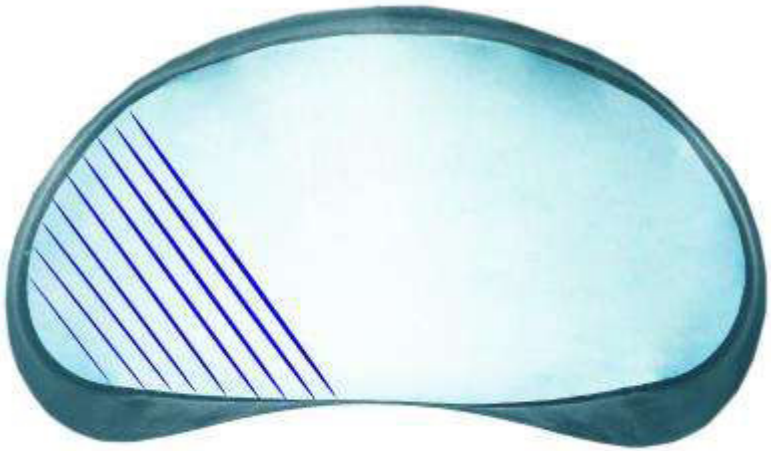
Beispiel aus der Widerstandsabfrage

Das Feld spannt sich auf zwischen einfach und komplex. Wir markieren mit der blauen Schraffierung, in welchem Bereich das jeweils vorgestellte Entscheidungswerkzeug nach unserer Erfahrung zu verorten ist.
Daraus leiten sich auch die Anforderungen an Moderation ab.

5.2. Widerstandsabfrage

Hier haben wir die kleine Schwester des Systemischen Konsensierens.

Geeignet für:	nicht komplexe, eher einfache Themen
Gruppengröße:	kleine bis große Gruppen
Mindset:	hier braucht es kein besonderes Mindset, da das Format sehr einfach und niederschwellig ist
Komplexitätsgrad:	eher pragmatisch



einfach *komplex*

Wie geht es?

1. Einigen auf das Entscheidungsverfahren, Einigung auf eine/n Moderierenden, Erläuterung zum Vorgehen inkl. Vorgabe zum Zeitrahmen
2. Schnell Entscheidungsalternativen (Optionen) sammeln
3. Kurze Rückfragen, keine Grundsatzdiskussionen (max. 5 Minuten)
   Das Aufkommen von Grundsatzdiskussionen ist oft ein Hinweis darauf, dass das Thema komplexer ist als zunächst angenommen. Auch Emotionalität trägt zur Komplexität bei.
4. Fragerunde: *Wie groß ist Dein Widerstand gegen diese Option?*
   Antwort-Variante durch Arm heben: beide Arme unten = kein Widerstand = 1 Punkt; 1 Arm hoch = etwas Widerstand = 2 Punkte; beide Arme hoch = max. Widerstand = 3 Punkte
   Antwort-Variante mittels Finger aufzeigen: Daumen = kein Widerstand = 1 Punkt; Daumen + Zeigefinger = geringer Widerstand = 2 Punkte; fünf Finger = maximaler Widerstand = 3 Punkte
5. Es werden für jeden Lösungsvorschlag die Widerstandspunkte gezählt und die Alternative mit dem geringsten Gruppenwiderstand (= geringste Anzahl an Widerstandspunkten) ist ohne weitere Diskussion gewählt.

Varianten: Für größere Gruppen hat Bernd Oestereich eine App entwickelt. Einen Hinweis hierzu finden Sie am Ende des Buchs in einem Kapitel mit Literaturtipps und Links (Kapitel 9).

Bewertung: Weniger voraussetzungsvoll als z. B. Formate wie der Konsent und schneller als das Systemische Konsensieren.
Insgesamt ein sehr pragmatischer Ansatz, bei dem es aber nicht wie im klassischen Mehrheitsprinzip Gewinner und Verlierer gibt.
Es besteht die Gefahr, dass die Alternativen und Bedürfnisse unterschätzt werden und es hinterher eine Diskussion gibt, welche Kriterien die Entscheidungsalternativen eigentlich hätten erfüllen sollen.

10. Impressum und Kontakt

Autoren
Birgit Mallow
Carolin Wolf
Layout
Britta Döring
Bilder
Pixabay, Döring

Dieser Praxisleitfaden wurde gewissenhaft erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren und Unternehmen für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen, Ratschlägen, Bildern sowie eventuellen Fehlern keine Haftung.

© 2019 by Birgit Mallow Organisationsentwicklung und Prozessberatung,
Carolin Wolf, *Wolf&Oberkötter* Personal- und Organisationsberatung

Wir beantworten gerne Ihre Fragen!

Birgit Mallow
Organisationsentwicklerin,
Agile Facilitator, Agile
Organisationsbegleiterin,
Mitglied der Gilde für Agile
Organisationsentwicklung e.V.
www.mallow-consulting.de

Dipl. Psych. Carolin Wolf
Carolin Wolf
Dipl. Psychologin
Organisationsentwicklerin
www.wolf-oberkoetter.de