



Entscheidungsspielräume

# Klarheit durch Fallarbeit

Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeiter gelten als gute Konzepte, um den Herausforderungen der VUKA-Welt zu begegnen. Beides gedeiht und gelingt umso besser, je klarer die Entscheidungsspielräume im Team abgesteckt sind. Dafür lässt sich die Methode „Entscheidungsspielräume“ nutzen. Positiver Nebeneffekt bei regelmäßiger Anwendung: Das Vertrauen im Team und die Qualität der Zusammenarbeit steigen.

## Hintergrund

In der schnelllebigen VUKA-Welt sind Organisationen gefordert, ebenfalls schneller zu werden. Inwieweit das gelingt, hängt wesentlich von den Entscheidungsprozessen ab – wer muss bei „ordnungsgemäßigem Ablauf“ gefragt und einbezogen werden? Und wer behält sich das letzte Wort vor? Diese etablierten Entscheidungswege sind jedoch oft lang und langsam. Wodurch das (geringe)

Tempo meist zusätzlich gedrosselt wird: Es ist nicht klar (genug), welchen Spielraum jeder Einzelne hat. Wer darf, wer muss, wer kann, wer soll was entscheiden?

## Kurzbeschreibung

Die Methode „Entscheidungsspielräume“ ist ein Hilfsmittel, um diese Frage zu klären, wobei es konkret vor allem um zweierlei geht: Was und inwieweit sollen die Mitarbeiter selbst entscheiden? Was entscheidet die Führungskraft, und wann werden die Mitarbeiter inwieweit einbezogen? Dabei werden anhand von konkreten Fällen die aktuellen Entscheidungsspielräume im Team durchleuchtet und ein Fundus von Entscheidungsfällen angelegt, die bei kommenden Entscheidungen als Referenz dienen können und so Handlungssicherheit liefern. Zudem werden Verabredungen zur künftigen Entscheidungsfindung getroffen.

## Einsatzmöglichkeiten

Viele Unternehmen suchen heute ihren Weg zu mehr Selbstorganisation, wobei es ihnen vor allem darum geht, handlungsschneller

## Typische Merkmale von Teams mit unklaren Entscheidungsspielräumen

- ▶ Diskussionen scheinen sich im Kreis zu drehen.
- ▶ Entscheidungen fallen zögerlich.
- ▶ Es herrscht Angst, Fehler zu machen.
- ▶ Geschacher um Zuständigkeiten.
- ▶ Es fallen häufig Aussagen wie „Das ist nicht meine Aufgabe“ oder „Ich konnte nicht, weil ...“
- ▶ Die Konsequenzen einer Entscheidung werden oft bis in die letzten Details ausgeleuchtet.
- ▶ Rückdelegationen an die Führungskraft.
- ▶ Neues wird oft als bedrohlich eingeordnet.
- ▶ Es macht sich Starre oder gar Agonie breit.



zu werden. Aus Sicht der Führungskraft geht es bei dieser Suche insbesondere darum, Verantwortung delegieren zu können, ohne ins Chaos zu geraten. Aus Sicht der Mitarbeiter wiederum primär darum, Klarheit zu gewinnen:

- ▶ Was dürfen wir entscheiden?
- ▶ Was müssen wir entscheiden?
- ▶ Was sollen wir entscheiden?
- ▶ Was wollen wir entscheiden?

Durch die Beantwortung dieser Fragen im Zuge der Anwendung der Methode entsteht alles drei: Handlungssicherheit (aufseiten der Mitarbeiter), Delegationssicherheit (aufseiten der Führungskräfte) und durch beides zusammen ein höheres Entscheidungs- und Arbeitstempo.

Gleichzeitig ergibt sich im Laufe der Anwendung immer wieder die Chance, auf die Metaebene zu wechseln und die Frage „Wie gehen wir – in diesem Kontext der Entscheidungsfindungen – miteinander um?“ zu diskutieren. Dabei landet man früher oder später zwangsläufig beim Thema Vertrauen. Denn Verantwortung und Entscheidungsspielraum sind fest verknüpft mit der Bereitschaft, zu vertrauen und Vertrauen zu gewähren. Wie ausgeprägt ist also unser gegenseitiges Vertrauen? Niklas Luhmann beschrieb Vertrauen als einen riskanten Deal, mit dem Nutzen, die soziale Komplexität zu reduzieren. Wie viel Risiko sind wir also bereit, miteinander einzugehen?

Je mehr Handlungssicherheit in Fällen von Entscheidungen durch die Anwendung der Methode im Team entsteht, umso mehr bietet sich auch der Blick in die Zukunft an: Wie kommen wir in Zukunft zu noch höheren Entscheidungsgeschwindigkeiten?



### Lesetipps

▶ **Maja Härri, Stephan Orths: Das Resonanz-Konzept – Wirksam führen in Komplexität.**

Haufe, Freiburg 2017, 29,95 Euro.

Ein Werkzeugkasten für Führungskräfte und Personaler, um den Herausforderungen der immer komplexeren Arbeitswelt zu begegnen. Anhand von sieben Fallbeispielen wird die Anwendung der 20 vorgestellten Tools erklärt.

▶ **Christiane Wittig: Methoden für Manager – Systemisches Konsensieren.**

[www.managerseminare.de/MS213AR08](http://www.managerseminare.de/MS213AR08)

Strittige Entscheidungen zu treffen, ohne dass sich eine Seite gegen die andere durchsetzt und es Sieger und Verlierer gibt – das ermöglicht die Methode des systemischen Konsensierens. Eine Anleitung.

Welches Ausmaß der Delegation wollen wir in Zukunft anstreben? Und welche Entscheidungsspielräume würden sich dadurch öffnen? Hier bietet sich die Möglichkeit, Schritt für Schritt miteinander zu wachsen und Entscheidungsspielräume neu zu ordnen. Anders ausgedrückt, es ergibt sich eine gute Möglichkeit, miteinander über die Entwicklung der Zusammenarbeit ins Gespräch zu kommen.

### Durchführung

**1. Entscheidungsfälle sammeln**

Sprechen Sie das Thema „Entscheidungsspielräume klären“ in einem Teammeeting

Bild: Designed by Dashu83 / Freepik

**Tickets nach New Work gibt es auf [www.petersberger-trainertage.de/](http://www.petersberger-trainertage.de/)**

**104 Seiten für Ihre Weiterbildung...**

- ✓ Management, Kommunikation, Coaching, Organisationsberatung, Mediation

Kostenloses Programmheft anfordern!

**fortbildung1.de**  
 Christian-Belser-Straße 79a | 70597 Stuttgart  
 Telefon: 0711/6781-421 | [www.fortbildung1.de](http://www.fortbildung1.de)



oder einem Projektmeeting an und erklären Sie die Zielsetzung und das Vorgehen. Bitten Sie die Teilnehmer, Entscheidungsfälle aus dem Arbeitsalltag zu sammeln. Idealerweise wird dies zentral auf einem internen Gruppenlaufwerk oder auf cloud-basierten Anwendungen wie Trello gemacht. Die Entscheidungsfälle können und sollten dabei eine möglichst breite Range haben: von der Entscheidung über die Bestellung eines Bleistifts über den Entschluss, einem unzufriedenen Kunden einen 50-prozentigen Rabatt einzuräumen, bis hin zur Verschiebung des Kick-offs eines Projekts.

## 2. Entscheidungsmeeting

Bereiten Sie ein Flipchart oder eine Folie mit einem Bild des Kontinuums der Teilhabe nach Rolf Wunderer vor und erläutern Sie zum Auftakt des Meetings die Darstellung (siehe Grafik unten). Legen Sie nun auf dem Boden eine Skala von 1 bis 7 aus, einfache DIN-A4-Blätter mit jeweils einer groß darauf geschriebenen Zahl reichen dafür völlig aus. Wobei die 1 und die 7 gemäß der Kontinuumsdarstellung zusätzlich als „autoritärer Führungsstil“ bzw. „autonomer Führungsstil“ gekennzeichnet werden.

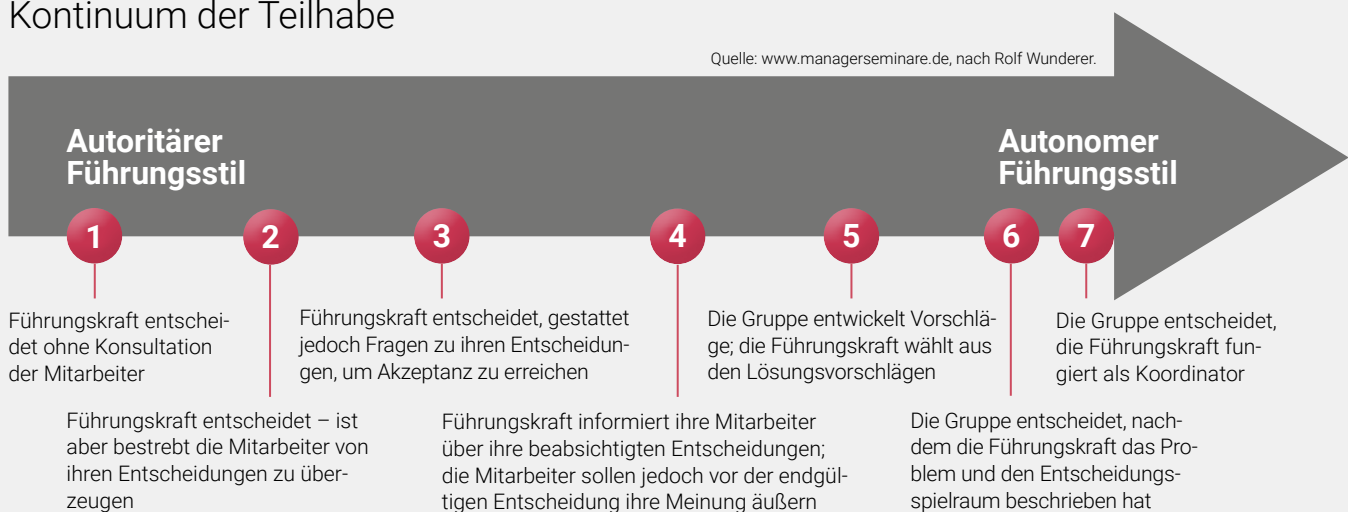
Wählen Sie einen Entscheidungsfall aus der Liste aus, und bitten Sie den Einreicher, diesen vorzustellen. Wahlweise können Sie auch fragen, ob eines der Teammitglieder einen eingereichten Entscheidungsfall besonders gerne besprochen haben möchte. Gemäß ihrer Antwort auf die Frage „Was sagt ihr: Auf welche Weise wird ein solcher Fall heute bei uns im Team entschieden?“ verteilen sich die Mitarbeiter auf der im Raum ausgelegten Skala.

Falls sich Mitarbeiter auf die Enden der Skala (1 oder 7) stellen, macht es Sinn, nach kurzen Begründungen für ihre Position zu fragen. Die Einnahme einer Extremposition kann ein Hinweis darauf sein – genauer gesagt ein bewusstes Signal –, dass der Mitarbeiter mit der Art und Weise der Entscheidungsfindung in solchen Fällen besonders schlechte oder besonders gute Erfahrung gesammelt hat, über die es sich auszutauschen lohnt.

Im zweiten Durchlauf stellen sich die Teilnehmer so auf der Skala auf, wie sie derartige Entscheidungen gerne in Zukunft treffen möchten. Jeder gibt eine kurze Begründung, warum er sich für seine Position entschieden hat. Daran anknüpfend wird gemeinsam eine Entscheidung getroffen,

## Kontinuum der Teilhabe

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), nach Rolf Wunderer.



**Die einzelnen Entscheidungsmuster sind jeweils einem Führungsstil von autoritär bis autonom zugeordnet, für den sie typisch sind. Bei den sieben Führungsstilen handelt es sich um Idealtypen, natürlich entscheidet keine Führungskraft in jedem Fall und immer nach diesem oder jenem Muster.**

wie die Entscheidungsfindung in Zukunft gehandhabt wird. Kann sich das Team nicht einigen, wird entweder der Weg gewählt, für den sich die meisten entschieden haben, die Entscheidungsfindung wird aufs nächste Meeting vertagt, oder Sie als Führungskraft entscheiden.

Besprechen Sie auf diese Art und Weise weitere Fälle aus der Sammlung der Entscheidungsfälle. Alle Ergebnisse sollten dokumentiert und die Dokumentation – z.B. übers Trello-Board – den Teammitgliedern zugänglich gemacht werden. Bitten Sie eines der Teammitglieder, dies zu übernehmen.

### 3. Abschluss und Transfer in den Arbeitsalltag

Diskutieren Sie abschließend die getroffenen Verabredungen, allerdings nicht noch einmal auf der Detail-, sondern auf einer höheren Ebene:

- ▶ Was prägt aktuell unsere Entscheidungsfindung im Team?
- ▶ Welche Systematik leiten wir aus den heute diskutierten Fällen ab?
- ▶ Welche Art von Entscheidungen wollen wir möglicherweise bündeln?
- ▶ Wie wollen wir in Zukunft bei unklaren Entscheidungsspielräumen vorgehen?

Schließen Sie das Meeting mit einer kurzen Reflexion auf der Metaebene ab. Zum Beispiel anhand der Frage, was bei der heutigen Diskussion überraschend war. Verabreden Sie sich am Ende des Meetings ggf. zur nächsten Sitzung, um anhand weiterer Fälle die Entscheidungsspielräume zu klären, und am besten auch direkt zu einer Reflexionsrunde. Erfahrungsgemäß macht diese am meisten Sinn nach zwei bis drei Monaten – wenn die verabredeten Entscheidungsfälle sich bereits bewähren konnten oder auch nicht und die Hintergründe der Verabredungen noch im Kopf sind.

### 4. Reflexion

Im Reflexionsmeeting wird besprochen, welche der verabredeten Entscheidungswege sich bewährt haben und wo es Unklarheiten oder Unsicherheiten gibt. Unter Umständen ist es notwendig, Verabredungen anzupassen oder auch noch einmal andere ähnliche Entscheidungsfälle zu bearbeiten, um das Verständnis zu erhöhen, wann eine bestimmte Entscheidungssituation vorliegt.

Wichtig ist an diesem Punkt zudem, die Frage auf den Tisch zu bringen, wie künftig mit Fehlern umgegangen wird. Dies gilt so ehrlich und selbstkritisch wie möglich zu besprechen: Was passiert, wenn die Wirkung einer Entscheidung nicht der angestrebten Absicht entspricht – wenn Fehler passieren? Wie vermeiden wir, dass dann das alte Schuld- und Sühne-Spiel wieder losgeht?

#### Hinweise

Organisationsformen wie Holacracy sind um den Aspekt der Festlegung der Entscheidungsspielräume entstanden. Dabei geht es um Macht, genauer gesagt um die Frage, ob Macht eine Ressource auf den Schultern Einzelner sein sollte oder ob eine Organisation schneller, ob sie agiler ist, wenn Macht auf viele Schultern verteilt wird. Letzterer Weg scheint sich zunehmend zu bewähren, was aber – ganz gleich, wie die Macht verteilt ist – immer essenziell ist: Es muss in der Frage der Machtverteilung im Allgemeinen und der Entscheidungsspielräume im Besonderen Klarheit herrschen. Das ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Entwicklungsfähigkeit einer Organisation.

*Maja Härrri, Stephan Orths*



Foto: Uwe Klössing/Berlin



Foto: Stephan Orths

#### Die Autoren:

Die Diplom-Ingenieure **Maja Härrri** und **Stephan Orths** haben viele Jahre Führungserfahrung im Topmanagement. Als ausgebildete systemische Coaches und Organisationsentwickler unterstützen sie seit mehr als zehn Jahren Teams und Einzelpersonen in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Kontakt: [www.maja-haerri.de](http://www.maja-haerri.de), [www.synetz-changeprozesse.de](http://www.synetz-changeprozesse.de)