

Entscheidungsverfahren

Wie kommen wir im Team zu einem Entscheid?

Wie wird in deinem Team entschieden? Entscheidet der/die Chef:in? Wird abgestimmt? Falls ja, nach welchem Verfahren? Wird stundenlang diskutiert und dann doch nicht entschieden? Wird irgendwie entschieden, aber niemand hält sich später an den Entscheid?

Teams, die sich mit ihren Entscheidungsverfahren auseinandersetzen, fällen bessere Entscheide. Folgende Varianten stehen zur Auswahl:

1. Hierarchieprinzip

Der Entscheid liegt bei der Leitung. Meist ist die Leitung durch die Organisationsstruktur vorgegeben. Das Team kann beim Hierarchieprinzip durchaus zur Meinungsbildung beigezogen werden (Vernehmlassung). Der Entscheid wird jedoch von der Leitung gefällt. Problem: Entscheidet die Leitung zu häufig gegen die Teammehrheit, kann die Loyalität darunter leiden bzw. die Beteiligung an der Meinungsbildung wird in Zukunft verweigert („Den interessiert unsere Meinung sowieso nicht.“)

2. Mehrheitsprinzip (Demokratisches Modell)

Der Entscheid entsteht durch Abstimmung. Von der unterlegenen Minderheit wird Loyalität gegenüber der getroffenen Entscheidung erwartet. Wo dies nicht der Fall ist kommt es zu Störungen und Spannungen. Durch Enthaltungen wird das Mehrheitsprinzip teilweise unterlaufen. Eine Minderheit kann ihre Meinung durchsetzen, wenn sich zu viele Teilnehmer der Stimme enthalten (siehe Konsensprinzip A und B).

2.a. Mehrheitsprinzip mit Sperrminorität (qualifizierte Mehrheit)

Es wird voraus festgelegt, wie hoch die Stimmzahl für eine Zustimmung sein muss (z.B. 2/3). Ein Kampfscheid mit kleiner Stimmendifferenz ist ungültig. Dieses Prinzip macht dort Sinn, wo es wichtig ist, dass ein grosser Teil des Teams einen Entscheid mitträgt

3. Vetorecht

Kann sowohl beim Hierarchieprinzip wie auch beim Mehrheitsprinzip einzelnen besonders von einem Entscheid betroffenen Personen eingeräumt werden. Ein Vetorecht muss immer mit einer bestimmten Person oder Funktion verbunden sein. Bei einem Veto muss so lange verhandelt werden, bis eine Entscheidung gefunden wird, mit welcher der/die Betroffene zumindest „leben kann“. Blockierend wirkt, wenn das Vetorecht missbraucht wird, um persönliche Machtkämpfe zu führen.

4. Konsensprinzip A (Enthaltung = Zustimmung)

Der Entscheid wird per Abstimmung ermittelt. Enthaltungen werden als Zustimmung gewertet. Gefahr: Einzelne Mitglieder können sich der Verantwortung entziehen. Ein Scheinkonsens ist häufig. Dominierende Personen können andere Teammitglieder einschüchtern und diese trauen sich nicht etwas gegen deren Meinung zu sagen und enthalten sich der Stimme. Typischer Satz der dominierenden Person: „Wir sind uns also einig!“

5. Konsensprinzip B (Enthaltung = Ablehnung)

Der Entscheid wird per Abstimmung ermittelt. Enthaltungen werden als Ablehnung gewertet. Der Einzelne kann sich so weniger seiner Verantwortung entziehen. Das am stärksten partizipatorische Modell. Gefahr: lange ausufernde Diskussionen und ineffiziente Entscheidungsfindung. Wer die anderen für eine Zustimmung gewinnen will muss viele gute Argumente bringen um eine Mehrheit zu erringen.