

Entscheidungsfindung intensivieren

Andreas Klink

In Veränderungsprozessen finden sich häufig gute Gründe oder Einwände, um eine Veränderung hinauszuzögern. Dies mag durchaus Sinn machen, um auch jene Aspekte zu berücksichtigen, die es auch in Veränderungsprozessen weiterhin zu bewahren gilt. Dort wo es gilt, Veränderungsprozesse durch Entscheidungsfindungen zu intensivieren, bietet sich das folgende Verfahren an, das u. a. bei Fink & Moeller (2018, S. 252f.) als Integrative Decision Making Process (IDM-Prozess) beschrieben wird.

In diesem Ansatz wird es angestrebt, dass ein Team gemeinsam entwicklungsförderliche Entscheidungen trifft, ohne dass es eines Konsens- oder Mehrheitsverfahrens bedarf. Vielmehr gilt hier eine Entscheidung dann als getroffen, wenn keiner der Teilnehmer*innen am Entscheidungsprozess einen gravierenden Einwand formuliert bzw. formulieren kann. In diesem Sinne wird das sogenannte „Konsentprinzip“ angewendet (to consent = zustimmen, einwilligen, erlauben). Ein Veränderungsvorschlag gilt dann als angenommen, wenn er nach Abschätzung möglicher Einwände als sicher genug erscheint, um ihn auszuprobieren („safe enough to try“).

Dabei braucht es zunächst einmal keine besondere Vorbereitung in einem Team, sondern lediglich eine oder mehrere Situationen, in denen es um Veränderungsvorschläge und/oder eine Entscheidungsfindung geht. Teilnehmen können alle, die von der Entscheidung betroffen sind, und es braucht eine Person für die Moderation. In dem Verfahren selbst werden zunächst vorhandene Anliegen und Veränderungsvorschläge mit wenigen Wörtern beschrieben und bei mehreren Anliegen wird eine Reihenfolge festgelegt, in der die Vorschläge abgearbeitet werden.

Im Anschluss erfolgt eine Vorstellung der einzelnen Veränderungsvorschläge, wobei sowohl die Anlässe für Veränderungsanliegen als auch der Lösungsvorschlag beschrieben werden. In einem nächsten Schritt haben die Teilnehmer*innen die Möglichkeit, Verständnisfragen an die Vorschlagseinbringer*innen zu stellen. Die Vorschlagseinbringer*innen können jede Frage beantworten oder dies zum aktuellen Zeitpunkt ablehnen (z. B. weil sie sich bislang noch nicht mit der Frage beschäftigt haben). Eine Diskussion ist in der *Vorstellungs- und Fragephase* noch nicht vorgesehen.

Nachdem der jeweilige Änderungs- oder Entscheidungsvorschlag eingebracht ist, erhalten alle Teilnehmer*innen die Gelegenheit, sich zu dem Vorschlag zu äußern. Auch in dieser *Reaktionsphase* ist keine Diskussion untereinander vorgesehen. Im Anschluss erhalten die

Vorschlagseinbringer*innen die Gelegenheit, ihren Vorschlag auf der Basis der gehörten Reaktionen noch einmal zu verändern – oder ihn unverändert zu belassen.

Im nächsten Schritt können alle Teilnehmer*innen Einwände gegen die Annahme des Vorschlags erheben. In dieser *Einwandphase* prüft die Moderator*in die Einwände auf ihre Gültigkeit, indem sie folgende Fragen stellt (vgl. Fink & Moeller, 2018, S. 254):

1. (a) *Weist der Einwand darauf hin, dass dieser Vorschlag uns schädigen oder zurückwerfen würde? (und wenn ja, wie?) oder*
(b) *Handelt es sich bei diesem Einwand um eine bessere Idee, einen anderen Vorschlag oder etwas anderes, was wir auch berücksichtigen sollten?*
2. (a) *Entsteht die Problematik durch die Annahme des Vorschlags? (und wenn ja, wie?) oder*
(b) *War und ist die Problematik bereits ein Thema? Wäre sie auch dann ein Thema, wenn der Vorschlag zurückgezogen werden würde?*
3. (a) *Basiert der Einwand auf bekannten Daten? oder*
(b) *Wird vermutet, dass es passieren könnte?*
4. (a) *Wenn vermutet wird, dass es passieren könnte: Gibt es einen Grund, warum wir später keine Anpassungen mehr vornehmen können, wenn wir weitere Informationen dazu haben? oder*
(b) *Ist der Vorschlag „safe enough to try“, wissend, dass wir jederzeit wieder Anpassungen vornehmen können?*
5. (a) *Schränkt der Vorschlag eine Ihrer/deiner Rollen, Aufgaben oder Zuständigkeiten ein? Wenn ja, welche? oder*
(b) *Wird versucht, eine andere Rolle oder andere/alle Teilnehmer*innen zu unterstützen?*

Im Sinne des Verfahrens gilt ein Einwand als „invalide“, sobald eine der Teilfragen unter (b) mit „Ja“ beantwortet wird. Konsequenterweise gilt ein Einwand als „valide“, wenn alle Teilfragen unter (a) mit „Ja“ beantwortet werden.

Alle verbleibenden validen Einwände werden von der Moderator*in dokumentiert. Im Anschluss daran erhalten jene Teilnehmer*innen, die im Sinne des Verfahrens valide Einwände formuliert haben, die Gelegenheit, ihre Einwände weiter zu erläutern. Und sie können den ursprünglichen Veränderungsvorschlag so abändern, dass sowohl der Einwand aufgelöst als auch das Anliegen der Vorschlagseinbringer*innen weiterhin berücksichtigt wird. Bei der

Weitentwicklung des Vorschlages können alle Teilnehmer*innen ihren Beitrag leisten und unterstützen – so lange bis beide Ziele erreicht sind. Eine solche *Integrationsphase* wird für jeden im Sinne des Verfahrens validen Einwand durchgeführt.

Nachdem alle validen Einwände berücksichtigt worden sind, können für den abgeänderten Vorschlag in einer neuen Einwand- und Integrationsphase neue Einwände gesammelt und analog dem oben beschriebenen Verfahren „geprüft“ werden. Sind alle weiteren validen Einwände integriert, gilt der Änderungsvorschlag oder die Entscheidung als angenommen, da er sicher genug erscheint, um ihn auszuprobieren („safe enough to try“).

Das beschriebene Verfahren erscheint mir hilfreich, um Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und neue Lösungen einfach einmal auszuprobieren. Jenseits von Teamentscheidungen nutze ich die formulierten Fragen in meiner Leitungsrolle in einer ambulanten Jugendhilfeeinrichtung auch immer wieder, um mich bereits im Vorfeld von Entscheidungen mit der „Validität“ meiner eigenen Einwände gegenüber Veränderungsvorschlägen von Teammitgliedern auseinanderzusetzen.

Literatur

Fink, F., Moeller, M. (2018). Purpose Driven Organisations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Andreas Klink, Diplom-Psychologe, Systemischer Therapeut und Berater (SG), Systemischer Supervisor (SG) und Lehrtherapeut (SG). Langjährige freiberufliche Tätigkeit u. a. in der Familien- und Jugendhilfe, pädagogischer Leiter im Jugendhilfe Netzwerk der AWO Essen und Lehrtherapeut im IFW.
andreas.klink@if-weinheim.de