



Grundformen der Entscheidungsfindung

Macht - Regeln - Vermittlung

Was ist das?

In Organisationen werden fast täglich Entscheidungen getroffen. Damit die Teams nicht jedes Mal drohen daran zu scheitern, haben sich in vielen Organisationen folgende drei Grundformen zur Entscheidungsfindung etabliert:

Das Machtwort: Ihnen werden sicherlich einige Situationen einfallen, wo Sie als Führungskraft gefragt sind, eine Entscheidung zu treffen. Die Machtausübung ist zwar nicht den Chef*innen vorbehalten, jedoch braucht es eine Berechtigung auf diese Art und Weise einzugreifen. Eine solche Berechtigung ist jedoch häufig mit der Position in der Hierarchie verbunden und mit Sanktionsmöglichkeiten ausgestattet. Sind diese potentiellen Sanktionen nicht offensichtlich oder werden sie von den Mitarbeitenden angezweifelt, bleibt ein Machtwort häufig folgenlos und mündet in einer der beiden anderen Formen der Entscheidungsfindung.

„Ich habe sorgfältig überlegt und bin zu folgender Entscheidung gekommen.“

Vorhandene Regeln: Viele Verhaltensweisen sind über Regelwerke festgeschrieben. Das können ein Organisationshandbuch, Betriebsvereinbarungen, die Hausordnung, Arbeitsgesetze, aber auch ein Unternehmensleitbild sein. Regeln fördern eine Entscheidungsfindung ohne hohe Kosten, insofern der Verweis auf sie genügt und ihre Allgemeinverbindlichkeit anerkannt ist. Wird deren Geltung in Frage gestellt bedarf es eventuell eines Machtwortes oder der erneuten Aushandlung der Regel.

„Wir haben doch für genau solche Fälle Bestimmungen getroffen, bitte schauen Sie sich diese noch einmal an und handeln Sie danach.“

Verhandlung & Vermittlung: Aushandlungsprozesse können sehr informell sein, aber auch klaren (Verfahrens-)Regeln folgen, wie z.B. Verhandlungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen in Tarifaueinandersetzungen. Gemeinsam haben Sie jedoch, dass sie in Dauer und Ergebnis offen sind und somit ein gewisses Maß an Unberechenbarkeit zu lassen. Dafür gelten Lösungen als nachhaltiger, wenn es gelingt zwischen unterschiedlichen Interessen(-gruppen) zu vermitteln bzw. zu verhandeln. Orte und Formate, die sich für diese Art von Aushandlung eignen sind z.B. Klärungsstellen und/oder Vertrauenspersonen, Mediator*innen und auch Teamsitzungen.

„Das solltet ihr miteinander aushandeln.“



Grundformen der Entscheidungsfindung

Macht - Regeln - Vermittlung

Was haben Sie davon?

Alle drei Formen haben in Organisationen ihre Daseinsberechtigung, sind in ihren Anteilen ganz unterschiedlich verteilt, bedingen sich aber immer auch gegenseitig.

So wird ein Vermittlungs- oder Verhandlungsprozess auch immer durch Machtausübung und Regeln bestimmt sein. Durch einfaches Auszählen, welche Formen in verschiedenen Situationen zum Einsatz kamen, können Sie sich Klarheit verschaffen und eine Art „Fingerabdruck“ Ihrer Entscheidungskultur zeichnen.

Es geht dabei nicht um Richtig oder Falsch, sondern vielmehr darum, ob diese Verteilung funktional für die Organisation ist, oder nicht: Fühlen sich die Mitarbeiter*innen mit dieser Verteilung wohl? Kann die Organisation ihre Aufgaben effektiv erfüllen? Lautet die Antwort darauf „Nein“, ist die Frage, welche Grundform zukünftig gestärkt werden soll.

Tipp

Führungspersonen sollten allerdings immer wieder eine bewusste, begründete und deutliche Wahl zwischen den drei Optionen treffen. Eine Tabuisierung einzelner Formen führt unweigerlich zu einer verzerrten Wahrnehmung der Organisationskultur und macht Verhaltens-/Verfahrensweisen unkontrollierbar.

„Fingerabdruck“ Ihrer Entscheidungskultur
1:2:3? Oder 2:2:1? Oder ganz anders? Das Gesamtgefüge aus Macht, Regeln und Vermittlung in Ihrer Organisation kann beschrieben und daraufhin auf seine Funktionalität geprüft werden.

