

# 22. KONSULTATIVER EINZELENTSCHEID

Jemand wird beauftragt, für alle zu entscheiden

Franziska Fink

„Fight for the things that you care about.  
But do it in a way that will lead others to join you.“

*Ruth Bader Ginsburg*

## Weniger schlecht entscheiden

- ... wenn es schnell gehen soll
- ... bei Entscheidungen, die irreversibel sind
- ... wenn Entscheidungen weitreichende Folgen haben

Bei diesem Verfahren entscheidet eine Person allein und verbindlich für alle. Allerdings muss sie vorher mit den relevanten Stakeholdern sprechen – das heißt, sie konsultiert vor der Entscheidung Betroffene und Expertinnen. Ihre Aufgabe in der Entscheidungsfindung ist es dann, deren Einwände, Fragen, Ideen und Ratschläge zu integrieren. Das Konzept stammt von dem deutschen Unternehmensberater Niels Pfläging. In seinem Buch „Führen mit flexiblen Zielen“ beschreibt er Entscheidungsverfahren bei Toyota, W.L. Gore oder dm-Drogeriemarkt, deren Essenz er im konsultativen Einzelentscheid zusammenfasst.

### ENTSCHEIDUNGSTYP:

Ja/Nein, Entweder/Oder, mehrere Optionen, Priorisierung

### WER ENTSCHEIDET?

Team

### BRAUCHT:

Mut, zuhören können, Verantwortung übernehmen und partizipatives Vorgehen

### DAUER:

Individuell, je nach Umfang und Herausforderung

## Anwendung

### Schritt 1: Entscheidungsbedarf formulieren:

Wenn ein Mitglied der Organisation einen Entscheidungsbedarf erkennt, formuliert es dazu:

- wer von der Entscheidung möglicherweise betroffen ist (Rollen, Personen, Kreis),
- was entschieden werden sollte,
- welche Rolle/Person die Entscheidung treffen sollte (Entscheiderin kann sein, wer das größte Wissen zu dem Thema hat, wer am meisten für die Entscheidung brennt oder wem ein Interessenausgleich am ehesten zugetraut wird) und
- eventuell auch, welche Rollen/Personen vor der Entscheidung konsultiert werden sollten. Je nach Tragweite oder Schwierigkeit der Entscheidung können auch Externe konsultiert werden (z. B. Expertinnen, Kundinnen).

### Schritt 2: Entscheiderin auswählen und beauftragen:

Wenn es eine Liste möglicher Entscheiderinnen gibt, wird eine dieser Rollen/Personen gewählt, je nach Entscheidungsverfahren per Konsent (siehe S. 144), mit kollegialer Rollenwahl (siehe S. 149), per Mehrheit oder von den Kandidatinnen selbst. Gibt es nur eine mögliche Kandidatin, wird sie direkt beauftragt.

Voraussetzung für die Entscheiderin: Sie sollte sich als ausreichend vertrauenswürdig empfinden, mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet, sowie kompetent und kreativ für die Entscheidung sein. Sie sollte die Entscheidung so weit wie möglich selbst umsetzen und bereit sein, Verantwortung für die unmittelbaren und späteren Ergebnisse und Konsequenzen der Entscheidung zu übernehmen.

### Schritt 3: Entscheidungsprozess:

Einarbeiten ins Thema – Konsultation – Ausarbeiten und Vergleichen von Lösungen – Auswahl einer Lösung:

Die Entscheiderin konsultiert nach eigenem Ermessen die vorgeschlagenen Rollen/Personen und alle weiteren, die ihr hilfreich erscheinen. Sie macht sich ein Bild von deren Bedürfnissen, Meinungen, Interessen, Wissen und Ideen zum Thema der Entscheidung und zu möglichen Lösungen.

Wenn der Kreis der Betroffenen sehr groß ist oder die Organisation an mehreren Standorten arbeitet, hilft ein Online-Tool wie Loomio ([www.loomio.org](http://www.loomio.org) → siehe digitale Tools S. 260). Hier kann eine Diskussion zum Thema gestartet werden, um Input zu sammeln, einen Vorschlag zu posten und online darauf zu reagieren. Auf Basis der Informationen aus den Gesprächen oder aus der Online-Diskussion trifft die Entscheiderin ihre Entscheidung. Dabei geht es nicht darum, alle Meinungen zu integrieren oder alle Bedürfnisse zu erfüllen, sondern was – angereichert mit diesem Wissen – aus ihrer Sicht *dem „Purpose“ der Organisation oder den Rollen, um die es dabei geht*, am besten dient.

### Schritt 4: Bekanntgeben der Entscheidung:

Die Entscheiderin stellt ihre Entscheidung vor (online oder bei einem Meeting) und macht auch den Entscheidungsprozess transparent – welche Optionen waren im Spiel, wer wurde konsultiert, warum hat sie so entschieden?

Damit ist die Entscheidung gültig. Sie kann nur durch eine neue (konsultative oder plenare) Entscheidung ersetzt werden. Der Entscheiderin steht es auch frei, bewusst nicht zu entscheiden und den Status quo zu belassen. Außerdem hat sie notfalls die Möglichkeit, sich ihre Entscheidung vom Plenum bestätigen zu lassen.

Spielregel des konsultativen Einzelentscheidendes: Alle Beteiligten tragen die Entscheidung mit. Es muss klar sein, dass nicht jede/jeder konsultiert und nicht alle Wünsche integriert werden können. Eine Entscheidung ist zu „verzeihen“, sie soll gemeinsames Lernen ermöglichen.

### **Schritt 5: Gemeinsames Lernen:**

Anschließend lohnt es sich, kurz zu reflektieren, was aus dem Entscheidungsprozess für das nächste Mal gelernt werden kann.

#### **Wie bekommt man alle für eine Entscheidung ins Boot?**

Eine Freundin von mir leitet eine Werbeagentur. Dort ging es schon lange um das leidige Thema überholter Prozesse im Finance-Bereich. Allein dass die Belege immer noch auf Papier und von Hand umständlich sortiert wurden, nervte viele. Auch die Intransparenz der aktuellen Geschäftszahlen war ein ewiges Leidensthema. Die Verantwortlichen im Rechnungswesen aber sträubten sich gegen jede Automatisierung – vielleicht auch aus Angst um den eigenen Job. Nachdem zig Projekte dazu, die Finance als Aufgabe mitgenommen hatte, im Sande verlaufen waren, versuchte die Geschäftsführerin einen anderen Weg: Sie beauftragte eine Mitarbeiterin aus dem Digital Content Team mit der Entscheidung für eine Lösung – als konsultativer Einzelentscheid. Die Wahl war auf sie gefallen, weil sie schon lange viel Energie aufgebracht hatte, das Thema am Tisch zu halten, und obwohl sie fachfremd war, hatte sie schon viel recherchiert, welche Cloudlösungen und Services funktionieren könnten.

Sie begann nun, alle relevanten Perspektiven einzuholen – sprach mit den Finance-Mitarbeitern, mit Kollegen der Bereiche, mit der Geschäftsführung, aber auch mit externen Experten. Recht rasch kam sie zu einer Lösung, für die sie sich entschied. Sie leitete dann auch das Projekt der Implementierung des neuen Modells und evaluierte es mit den Teams.

Meine Freundin erzählt bis heute staunend davon: „Wir hätten nicht gedacht, dass die Trennung von diesem alten und hartnäckigen Thema so einfach sein kann. Die Finance-Team-Mitarbeiter haben die Entscheidung mitgetragen und unterstützt, weil sie so ausführlich dazu gehört wurden. Sie sagten später selbst, dass sie zu der Entscheidungsfindung nicht in der Lage gewesen wären, weil sie den Wunsch nach Veränderung als Geringschätzung ihrer Arbeit erlebt hatten.“

Die Agentur hat seither oft von dem Verfahren Gebrauch gemacht.

## Varianten

Unternehmen, die Selbstorganisationsmodelle wie z. B. Holacracy nutzen, kennen eine feste Regel: den „Advice Process“. Da hier die Entscheidungsautorität nicht mehr bei Führungskräften liegt, sondern direkt in den Rollen, muss eine Rolleninhaberin, bevor sie eine Entscheidung mit weitreichenden Folgen trifft, die betroffenen anderen Rollen nach ihrer Sicht fragen und versuchen, sie zu integrieren.

### **Achtung! Was man sich einhandeln könnte:**

Nutzen Sie dieses Verfahren nicht in einem Unternehmen, wo am Ende dann doch der Chef entscheidet! Es gibt nichts Frustrierenderes, als eine Entscheidung übertragen zu bekommen, sie zu entwickeln und zu treffen und hinterher zu erleben, wie sie von der Hierarchie außer Kraft gesetzt wird.

## Quellen und Weiterlesen

- Fink, Franziska, Moeller, Michael: Purpose Driven Organizations. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2018.
- Robertson, Brian J.: Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. Vahlen, München, 2016.
- Pfläging, Niels: Führen mit flexiblen Zielen. Campus, Frankfurt/Main, 2011.