Der Kontinent des Entscheidens

Wie „Decisio“ bei der Steuerung von Entscheidungsprozessen hilft

Wie lassen sich Entscheidungsprozesse in Teams oder Gremien effizient steuern? Wie können die unterschiedlichen Perspektiven bei wichtigen Entscheidungen im Blick behalten werden? Man nehme „Decisio“ zur Hand, die Prozesslandkarte des Entscheidens. Sie hilft bei der klugen Steuerung von Entscheidungsprozessen in Teams und Organisationen. Die Autorin dieses Beitrages ist Gesellschafterin und Geschäftsführerin der NEXT IMPACT GmbH und Beraterin für die Gestaltung bewusster Entscheidungsprozesse. Mit ihrem Beitrag ermöglicht sie Ihnen einen „Blick über Ihren Schulzaun“.

SUSANNE DELIUS

Foto: Susanne Delius

Abb. 1: Wo ist meine derzeitige Position im Entscheidungsprozess?

Entscheiden: Risikomanagement unterschiedlicher Perspektiven

Landläufig wird Entscheiden definiert als die Wahl zwischen Alternativen. Wir verwenden den Risikobegriff janusköpfig und integrieren in ihm die Chancen *und* die Gefahren, die mit dem Entscheiden verbunden sind. Die Chancen und Gefahren, also die Risiken, von vorliegenden oder zu konstruierenden Optionen werden abgewogen und auf der Basis dessen entscheiden wir uns für die „chancenreichste“ bzw. „gefahrenärmste“ Alternative.

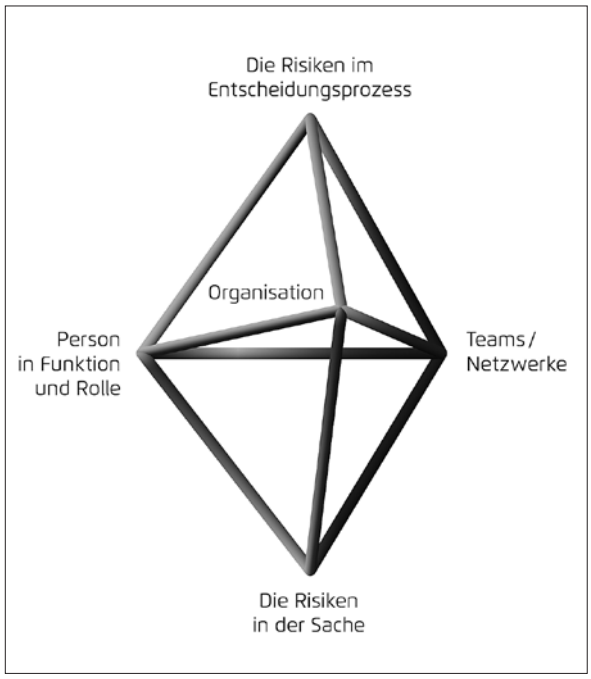
Aber hier fehlt noch etwas. Die *inhaltlichen Risiken der Sache, des Themas,* das, *was* es zu entscheiden gilt, sind nur eine Seite der Medaille. Die *Prozessrisiken,* also *wie* entschieden wird, wiegen mindestens genauso schwer, auch wenn sie häufig nicht in Betracht gezogen werden. Dieses doppelte Risiko beim Entscheiden im Blick zu haben, ist eine zentrale Herausforderung für Teams und Organisationen.

Dass das *Wie* mindestens genauso erfolgsrelevant bei der Steuerung von Entscheidungsprozessen ist wie das *Was*, belegen viele Reformprojekte im Schulkontext. So hat G8 deutlich gemacht, zu welchen Folgen es führt, wenn Veränderungsprozesse in Schulen nicht ausreichend vorbereitet und unterstützt werden. Die Prozessrisiken wurden eindeutig vernachlässigt. Der daraufhin entstandene Unmut und Widerstand bei Lehrern, Schülern und Eltern hat letztendlich in vielen Schulen zu einer Rückkehr zu G9 geführt.

Die Natur der Risiken ist subjektiv

Die Perspektivenvielfalt beim Entscheiden wird erhöht durch die *subjektive Natur* der Risiken. Es sind die individuellen Gefahren- und Chancenerwartungen, die jemand mit einer Entscheidung verbindet. Was der eine als Chance oder Gefahr bewertet, sieht ein zweiter völlig anders.

So wurden z. B. die Risiken von G8 aus Ministeriumsperspektive



© Pentaeder Institut

Abb. 2: Das Pentaeder®-Modell

Quelle: Sutrich/Opp u. a. 2016

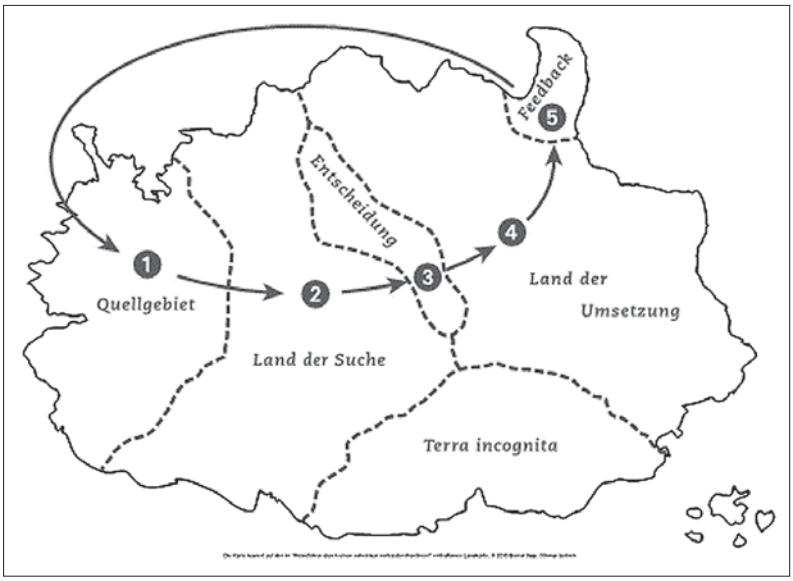


Abb. 3: „Decisio“: der Entscheidungsprozess im Überblick

Quelle: Sutrich/Opp u. a. 2016

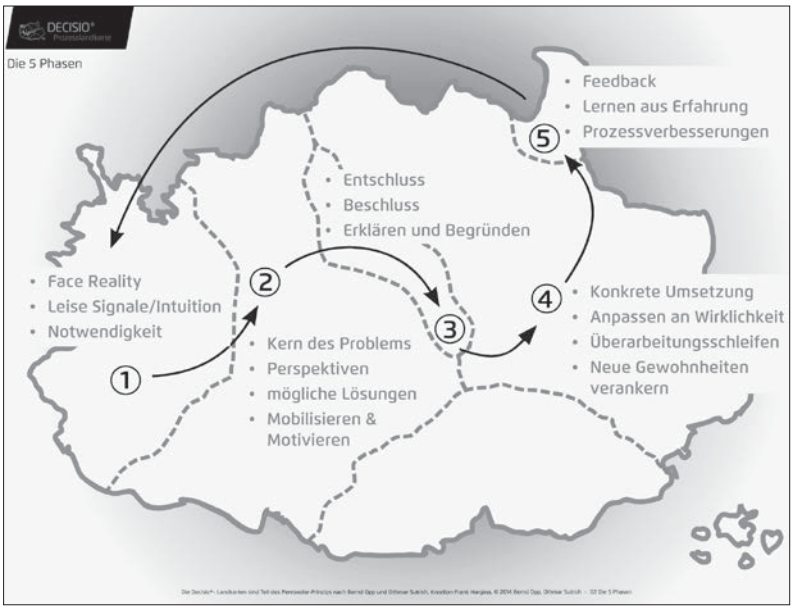


Abb. 4: Die Kernaufgaben im Entscheidungsprozess

völlig anders bewertet als aus der Sicht von Eltern und Lehrern. In der Folge gab es durch die wiederholten Anpassungen von Entscheidungen – neben dem Widerstand – auch um ein Vielfaches gestiegene Kosten.

Da in Schulen wie in anderen Organisationen auch viele an Entscheidungen beteiligt oder zumindest davon betroffen sind, sind auch die Risikoeinschätzungen meist sehr vielfältig. Wie gut entschieden wird, hängt davon ab, wie gut die vielfältigen Risiken eingeschätzt werden. Perspektivenvielfalt ist hier hilfreich, viele Augen sehen mehr.

Das *Pentaeder®-Modell* (**Abb. 2**) bildet – zusätzlich zur doppelten Risikoachse von Sache und Prozess – die relevanten Risikoperspektiven der Systemmitglieder im sozialen Dreieck ab: die von Personen in Rollen und Funktionen, die der Teams und Netzwerke sowie die der Organisation.

Damit die drei Sichtweisen verbunden werden und im Entscheidungsprozess an einem Strang ziehen, müssen Personen, Teams und die Organisation einen gemeinsamen Sinn, ein gemeinsames Selbstverständnis haben. Dieser Sinn kann nicht einfach verordnet werden. Er entsteht in einem gemeinsamen Schaffensprozess. Damit wird er zu einer Wir-Aufgabe.

Die im Folgenden beschriebene Prozesslandkarte „Decisio“ ist ein Kommunikationsinstrument, um den Dialog über Sinn (und Unsinn!) des Entscheidens zu gestalten und zu steuern.

„Autopilot“ oder „Pilot“?

Wie schaffen es Organisationen, mit der Komplexität beim Entscheiden umzugehen? Jede Organisation wäre total überfordert, wäre handlungsunfähig, wenn sie ihr Entscheiden immer von all den angestellten Risikoüberlegungen (und in diesem Beitrag ist nur die Essenz aller Risikoperspektiven aufgeführt) abhängig machen würde. Organisationen begegnen dem, indem sie konstitutionelle Regeln aufstellen, einen formellen Rahmen für Entscheidungsprozesse festlegen, damit diese im Alltag effizient und effektiv getroffen werden können. Der so geschaffene organisationale „Autopilot“ funktioniert schnell und mit wenig Aufwand.

Die operativen Entscheidungen, die im Schulalltag immer wieder anstehen, wie z. B. Schüleranmeldungen, Vergleichsarbeiten, Zeugnisse, Stellenausschreibungen, sind wohl organisiert, die Prozesse eingeschliffen und jede Lehrkraft weiß intuitiv, was zu tun ist, damit sie reibungslos funktionieren. Ein kritisches Hinterfragen dieser Routinen kann ab und an Sinn machen, insbesondere dann, wenn sie nicht gut funktionieren. Ansonsten „läuft das Getriebe wie geschmiert“.

Anders sieht es aus, wenn grundlegende Entscheidungen außerhalb der Routine anstehen. Hier geht es um die Bearbeitung von Themen, die neu sind, für die es noch keine Vorlagen gibt. Neues Terrain wird miteinander erkundet, Konzepte werden entwickelt und Beschlüsse gefasst, was wie umzusetzen ist. In diesem Entscheidungsmodus ist ein aufmerksamer „Pilot“ gefordert.

Im Schulkontext sind das z. B. aktuelle Reformthemen wie Inklusion, Integration von Flüchtlingskindern oder Schwerpunktentwicklung von Schulen. Im „Piloten“ geht es nicht um Effizienz, Schnelligkeit und reibungsloses Funktionieren; im Gegenteil – Neues entsteht durch Zweifel und Querdenken. Was können Schulen tun, damit der „Pilot“ eine Chance hat? Ausreichend Raum und Zeit für den *schöpferischen Dialog möglichst vieler Perspektiven* zur Verfügung zu stellen, ist sicherlich eine Grundvoraussetzung. Das andere ist die Investition in gutes Handwerkszeug fürs Entscheiden in diesem Modus. Denn: Kluges und achtsames

Charakteristika	„Pilot“: achtsames Entscheiden	„Autopilot“: routiniertes Entscheiden
Arbeitstempo	langsam	schnell
Energieaufwand	hoch	niedrig
Kompetenzen	querdenken, reflektieren und hinterfragen, Besonnenheit, Kreativität, Flexibilität	pragmatisch, handelnd, energisch, effizient
Bewusstsein	explizit, hohe Aufmerksamkeit, achtsam	implizit, geringe Aufmerksamkeit, gewohnheitsmäßig
Veränderungs-bereitschaft	hoch	niedrig
Qualität	Neues entwickeln, umsetzen und verankern, verändern, lernen	Routinen, Erfahrungswissen downloaden, stabilisieren, bewahren
Ergebnissicherheit	niedrig	hoch
Entscheidungs-situation	komplex, hohes Risiko, diffus/unbekannt	einfach, niedriges Risiko, klar/bekannt
Signale für Wechsel	– Mitarbeiter sind kontinuierlich überfordert durch zu viel Information, zu hohe Komplexität, zu viel Dynamik und Veränderung – Entscheidungssituation ist bekannt, die Risiken sind überschaubar	– Routinen führen nicht mehr zum gewünschten Ergebnis, ineffiziente Prozesse, Qualitätsmängel oder Probleme treten wiederholt auf – Entscheidungssituation ist neu, komplex oder diffus und hoch riskant

Tabelle 1: Charakteristika der beiden Entscheidungsmodi „Pilot“ und „Autopilot“

Entscheiden im Pilotenmodus ist erlernbar – auch für Teams und Organisationen. Es ist in aller Regel solides Handwerk, das gute Werkzeuge und Instrumente braucht. In **Tabelle 1** sind wesentliche Unterschiede zwischen den beiden Entscheidungsmodi im Überblick aufgeführt.

Die Prozesslandkarte als Steuerungsinstrument

Die „Decisio“-Prozesslandkarte ist eines unserer Kern-Werkzeuge, um das Entscheiden im „Piloten“ zu professionalisieren. Sie verbindet die wesentlichen Risikoperspektiven des Pentaeder-Modells aus **Abb. 2**. „Decisio“, der Kontinent des Entscheidens, bildet den Entscheidungsprozess, den es gemeinsam zu gestalten und zu verantworten gilt, in fünf Phasen ab (**Abb. 3**).

Den Entscheidungsprozess in fünf „Ländern“ bereisen

Im *Quellgebiet (1)* wird das Thema, die Situation im Hier und Jetzt zunächst aus einer Leuchtturm-Perspektive exploriert. *Face Reality* steht im Fokus des Dialogs. Fragen wie *„Worum geht es eigentlich?“ – „Wie groß ist die Not zur Wende?“ – „Was gilt es zu entscheiden bzw. auch nicht?“ – „Wie viel Mut braucht eine Veränderung?“ – „Wie viel Enthusiasmus oder Befürchtung steckt im Thema?“* werden beleuchtet. Das Risiko, das Thema überhaupt und zum jetzigen Zeitpunkt anzugehen, wird aus den verschiedenen Perspektiven analysiert. Anschließend wird die „Reiseroute“ festgelegt.

Das *Land der Suche (2)* hat zum Ziel, den gesamten Entscheidungsraum in den Blick zu nehmen, echte Optionen/Alternativen mit ihren Risikobilanzen abzuwägen und Einschätzungen von Erfolgswahrscheinlichkeiten in der Umsetzung vorzunehmen.

Im *Land der Entscheidung (3)* wird der Beschluss für eine Alternative gefasst und begründet. Die Entscheidung und auch das Nicht-Gewählte nachvollziehbar zu kommunizieren, steht hier auf der Agenda: *Zu welchen Konsequenzen und Folgeentscheidungen führt die getroffene Wahl und was bedeutet das für die Realisierung?* Außerdem gilt es, die Umsetzung fundiert zu planen:

- Welche Ressourcen werden benötigt?
- Wie sieht ein gutes Timing aus?
- Wer übernimmt welche Rolle im Umsetzungsprozess?
- Was brauchen die Verantwortlichen, damit sie die Entscheidung erfolgreich umsetzen können?

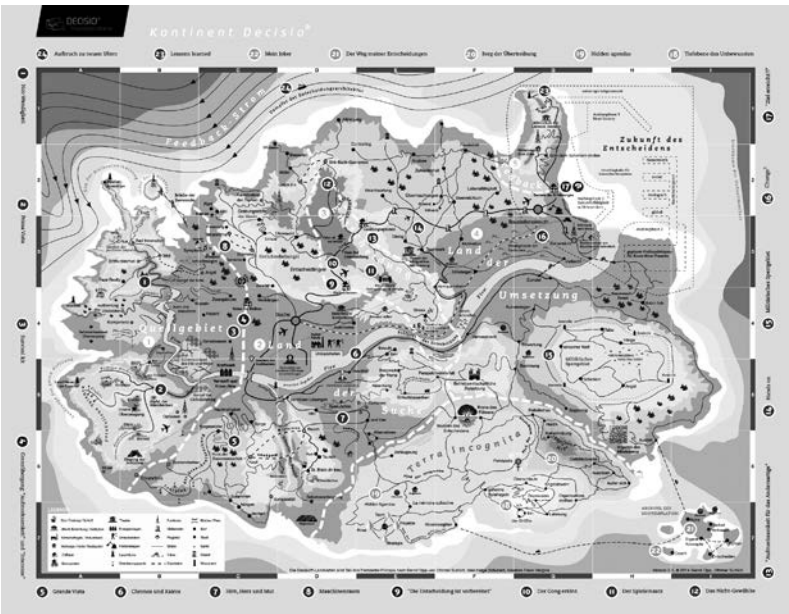
Im *Land der Umsetzung (4)* geht es dann ums Tun – mit allen nötigen Anpassungen an die Wirklichkeit. Hier findet das Management der Veränderung statt.

Im *Land des Feedbacks (5)* nimmt man sich Zeit und Raum, aus den gemachten Erfahrungen für die Zukunft zu lernen. Hier werden *Lessons learnt* festgehalten und für folgende Entscheidungsprozesse genutzt.

Abbildung 4 visualisiert die Aufgaben in den fünf Phasen des Entscheidungsprozesses im Überblick.

Terra Incognita und Archipel der Kontemplation

Die *Terra Incognita* beinhaltet die mit der Entscheidung verbundenen, aber nicht in Worte gefassten Hoffnungen, Befürchtungen, Sorgen, Interessen aller beteiligten Perspektiven. Diese sind oft unterschwellig verborgen und durchziehen den gesamten Prozess. Tief verwurzelte kulturelle Überzeugungen, Werte, Glaubenssätze sind hier aufzuspüren. Je nachdem, welche impliziten Denk- und Fühlmuster vorhanden sind und wie diese zu den mit der Entscheidung verbundenen Veränderungen passen, können sie einerseits zu Konflikten und Widerständen führen. Andererseits können sie den Entscheidungsprozess auch beschleunigen. Ein Besuch auf der Terra Incognita ist immer dann besonders lohnenswert, wenn es stockt und nicht weitergeht. Das „unter dem Eisberg schlummernde“ ins Bewusstsein zu bringen, ist Gold wert bei der Berücksichtigung der unterschiedlichen Risikoperspektiven.



Quelle: Sutrich/Opp u. a. 2016

Abb. 5: Die metaphorische Prozesslandkarte lädt zum Assoziieren ein

Die Inselgruppe unten rechts in **Abbildung 3–5** ist der *Archipel der Kontemplation*. Er bildet den notwendigen Reflexionsraum für das Lernen von Personen und Teams ab. Die Inselwelt ist der Rückzugsort für ein achtsames und kluges Entscheiden.

Die mit Orten, Bildern, Regionen gefüllte metaphorische Prozesslandkarte (**Abb. 5**) kann hier aus Platzgründen nicht größer abgedruckt werden (Bestellmöglichkeiten s. unter **Literatur und Quellen**). Die Bilder und Metaphern der Landkarte laden die Betrachter zum Assoziieren ein. Sie erleichtern, das, was (noch) nicht in Worte gefasst werden kann, zum Ausdruck zu bringen, verdeckte, implizite Erfahrungen und Gefühle ins Bewusstsein zu holen und zu besprechen. Sie unterstützen die Beteiligten dabei, typische Entscheidungs-Geschichten auszutauschen. Emotionen wie Ängste, Freude, Zuversicht werden angesprochen. Das hilft, Blockaden zu verstehen und zu lösen. Eine intuitive Expedition durch diesen Kontinent lohnt sich, um Resonanzen zum Verlauf von Entscheidungsprozessen sprechen zu lassen, um Erfolge zu feiern und Stolpersteine aufzudecken. Der metaphorische Kontinent kann auch als Bodenlandkarte für Aufstellungen eingesetzt werden (**Abb. 1**).

„Decisio" in der Praxis

„Decisio" ist vielseitig bei der Gestaltung und Steuerung von Entscheidungsprozessen im Team einzusetzen. Alle Anwendungen zu beschreiben, würde den Rahmen des Beitrags sprengen. Deshalb hier nur einige Beispiele.

Verstehen und Lösen von Blockaden im Entscheidungsprozess

Die Decisio-Landkarte hilft, wenn das Team in einem Entscheidungsprozess steckt, der momentan stockt – aus welchen Gründen auch immer. Der Blick aus dem Land des Feedbacks auf die verschiedenen Länder des Kontinents unterstützt die Suche nach Ursachen für die Blockade(n). Land für Land wird der bisherige Prozess im gemeinsamen Dialog reflektiert. Die Erfahrungen, Erfolge, Schwierigkeiten, die gemeinsam durchlebt wurden, werden analysiert und die Essenz auf leere Arbeitskarten (**Abb. 3**) im Format DIN A0 dokumentiert. Die Dokumentationen eignen sich hervorragend zur Kommunikation der Ergebnisse. Die Wände zentraler Kommunikationsorte, z. B. das Lehrerzimmer, können damit bestückt werden, sodass sie immer wieder zum Gegenstand des Gesprächs werden. Leitfragen sind z. B.:

- Was genau war unsere konkrete Ausgangssituation? Weshalb haben wir diesen Veränderungsprozess überhaupt begonnen?
- Wie tiefgehend haben wir uns mit dem Quellgebiet auseinandergesetzt? Welche Perspektiven waren dort vertreten?
- Was haben wir als Kern des Problems identifiziert?
- Welche Alternativen haben wir wie untersucht? Für welche der Alternativen haben wir uns entschieden und warum?
- Wie läuft die Realisierung? Was fällt uns (immer wieder) „auf die Füße"?
- Wo gibt es Probleme, Stolpersteine, Konflikte? Welche „schlummernden" Anliegen aus der *Terra Incognita* könnten damit zu tun haben? Wie können wir diese aufgreifen?
- Was passt schon gut, wo gilt es nachzujustieren?

Explorieren der Möglichkeiten von Reformthemen für die Entwicklung der eigenen Schule

Das Quellgebiet eignet sich hervorragend, um aus möglichst vielen Perspektiven die Chancen und Gefahren von Reformthemen zu beleuchten. Je intensiver das miteinander getan wird, umso deutlicher und klarer wird, wie groß die Not zur Wende bei einem Thema hier und heute ist, wie viel Nutzen damit verbunden sein kann und wie hoch der Aufwand für den Reformprozess ist. Leitfragen sind z. B.:

- Welche Möglichkeiten ergeben sich durch das Thema für unsere Schule, Lehrer, Schüler, Eltern?
- Welche leisen/lauten Signale sind spürbar/hörbar, die für das Reformthema sprechen?
- Welche Chancen, welche Gefahren sind mit dem Thema (für wen) verbunden?
- Wie neuartig, wie komplex ist das Thema?
- Wie schätzen wir den Grad der Unsicherheit für das Thema ein?
- Warum gerade jetzt? ■

Literatur und Quellen

Bain & Company (Hg.) (2010): Das Entscheider-Prinzip. Mehr Wachstum und Profitabilität. Online unter http://www.bain.de/Images/Results%2003_2010.pdf (22. 04. 2015)

Informationen und Bestellmöglichkeiten des Decisio-Reiseführers inkl. Kartenmaterial bei Simon Sutrich, Innere Wiener Straße 50, 81667 München, E-Mail: simon@sutrich.de

Pentaeder Institut (www.pentaeder-institut.de)

Schein, E. H. (2010[3]): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Aufbau einer helfenden Beziehung. Bergisch Gladbach: EHP-Verlag

Sutrich, Othmar / Opp, Bernd / Delius, Susanne / Strobel, Cornelia / Sutrich, Ulrike (2016): Wie Organisationen gut entscheiden. Freiburg: Haufe Verlag (Folgende Kapitel sind zur Vertiefung besonders geeignet: Kapitel 2.2: Der Pentaeder orientiert; Kapitel 3.4: Die Decisio-Prozesslandkarte; Kapitel 3.10: Autopilot und Pilot.)