

## **Entscheidungen und Selbstorganisation: zwischen Anspruch, Gruppendynamik und Handlungsfähigkeit**

Selbstorganisierte Gruppen und Organisationen haben mehr Aushandlungsbedarfe und gemeinsame Entscheidungen zu bearbeiten. Neben dem Unterschied in der Menge gibt es auch einen besonderen Anspruch an die Art und Weise (Qualität) von Aushandlungen und Entscheidungen.

### **Anspruch**

Selbstorganisation wird mit einem hohen Anspruch an Kooperation, Partizipation und Teilhabe verbunden – dem berühmten Konsens. Daneben gilt jedoch ebenso der Anspruch der Selbstbestimmung, der individuelle Handlungsräume und die Möglichkeit von Selbstwirksamkeitserfahrungen erfordert. Gleichzeitig muss sich auch die Gruppe als handlungs- und entscheidungsfähig erleben können und in ihren Prozessen und Projekten vorankommen. Für gute Entscheidungsprinzipien braucht es eine Balance und pragmatischen Umgang mit den Ansprüchen sowie Kenntnisse der Vor- und Nachteilen von Entscheidungsverfahren.

### **Prinzipien zur Beteiligung an Entscheidungen**

Je mehr Menschen an einer Entscheidung beteiligt sind, desto komplexer und länger wird in der Regel der Entscheidungsprozess. Gleichzeitig steigt durch den Einbezug vielfältiger Perspektiven und Kompetenzen die Qualität des Ergebnis und der Bezug/Akzeptanz (im Sinne von Ownership) zur Entscheidung. Zuviel Beteiligung überfordert, bindet unnötig Ressourcen und lähmt Prozesse, zu wenig Beteiligung führt zu schlechten Entscheidungen, Umsetzungsschwierigkeiten, Unmut und Desintegration. Das **Prinzip so Viele wie nötig, so Wenige wie möglich** kann hier hilfreich sein. Grundsätzlich sollten mindestens diejenigen Personen an einer Entscheidung beteiligt sein, die von deren Folgen (in)direkt betroffen sind (weil sie es umsetzen oder damit leben müssen).

Hilfreiche Fragen hierzu können sein:

- Was kann in die Verantwortung von Einzelnen oder Untergruppen gegeben werden?
- Was sind wichtige Entscheidungen, die grundsätzlich die gesamte Gruppe treffen sollte?

In der Praxis selbstorganisierter Gruppen bedeutet dies oft, dass es drei Entscheidungsbereiche gibt:

1. Bereich, wo jede Person frei für sich entscheidet (Prinzip: nicht zulasten von Anderen)
2. Bereich, wo Einzelne/Untergruppen im Rahmen von Mandaten und Befugnissen, also Rahmenentscheidungen der Gruppe teil-autonom entscheiden (z.B. Auftrag neue Türen kaufen, eine Tür darf maximal 500€ kosten, möglichst nachhaltig, nicht bei Nazibetrieben)
3. Bereich, in dem bestimmte grundsätzliche Entscheidungen und Rahmenentscheidungen der Gesamtgruppe vorbehalten sind (z.B. größere Investitionen, Strategische Fragen und Fragen der Zugehörigkeit)

Neben dem Kreis der Entscheidenden kann es hilfreich sein, zwischen verschiedenen Graden der Beteiligung zu unterscheiden:

- Wo kann die Gruppe Rahmen setzen und die Detailentscheidungen delegieren?
- Wer verfügt über relevantes Wissen/Kompetenzen für die Entscheidung?
- Wo kann die Vorbereitung von Entscheidungen ausgelagert werden (Optionen entwickeln)?
- Wo reicht es, vor Entscheidungen konsultiert, über Entscheidungen informiert zu werden oder bei Fragen der Entscheidenden zu beraten?

Mit dieser Unterscheidung lassen sich Entscheidungsprozesse aus einer persönlichen Perspektive in 5 unterschiedliche Bereiche einteilen, die unterschiedliche Verantwortlichkeiten mit sich bringen.

1. persönlicher autonomer Entscheidungsbereich (Eigenverantwortung)
2. eigener Entscheidungsbereich mit Beteiligung anderer (Eigenverantwortung + Beteiligungsverantwortung)
3. gemeinsamer Entscheidungsbereich (gemeinsame Verantwortung)
4. fremder Entscheidungsbereich mit persönlicher Beteiligung (Fremdverantwortung + Verantwortung zur Mitwirkung)
5. fremder autonomer Entscheidungsbereich (fremde Verantwortung)

### **Gemeinsame Entscheidungen**

Bei gemeinsamen Entscheidungen ist grundsätzlich zu klären, wie entschieden werden soll. Dabei sollte die Komplexität des Entscheidungsbedarf, die verfügbare Zeit/Ressourcen und der Anspruch an die Entscheidungsfindung beachtet werden.

Eine zentrale Frage für die Auswahl eines Entscheidungsverfahrens ist, wie mit **Einwänden, Bedenken und Widerständen** umgegangen werden soll:

- Gar nicht (Mehrheit bestimmt)
- oberflächlich: alle dafür?, Veto?
- qualitativ: Gibt es Bedenken oder Einwände? Wie lässt dich der Vorschlag anpassen, wenn diese berücksichtigt werden? (Konsent)
- quantitativ: Wir haben 4 Optionen (+Alles bleibt so) zur Auswahl, Widerstände abfragen

Außerdem stellt sich die Frage, ob **direkt inhaltlich** entschieden werden soll oder indirekt ein(e) Personen(kreis) mit der Entscheidung beauftragt, die Entscheidung also **delegiert** wird.

Es gibt eine ganze Reihe von gut beschriebenen Entscheidungsverfahren, die alle ihre Vor- und Nachteile und Besonderheiten haben. Eine Flexibilität in den Entscheidungswerkzeugen ist hilfreich, sie müssen aber eingeübt werden. Hier eine kleine Übersicht:

#### direkte Verfahren

- Konsens: Eine Entscheidung wird nur umgesetzt, wenn alle sie ausdrücklich befürworten
- Entscheidung mit einfacher Mehrheit: wenn mehr als die Hälfte zustimmen
- Entscheidung mit qualifizierter Mehrheit: Die Entscheidung wird nur bei einem bestimmten Quorum z.B. 75% Zustimmung umgesetzt
- Konsent: Eine Entscheidung wird getroffen, wenn niemand ein Votum dagegen abgibt. Einwände werden analysiert und wenn möglich in den Vorschlag integriert
- Widerstandsabfrage: zu jeder Option, mit dem Ziel Einwände quantitativ zu minimieren

#### Delegationsverfahren (für Einzelentscheidungen)

- Einzelentscheidung: Übertragung auf eine Person oder Untergruppe (z.B. wegen besonderer Expertise, Betroffenheit oder Integrationsfähigkeit), die die Entscheidung fällt
- Konsultativer Einzelentscheid: Übertragung auf eine Person oder Untergruppe mit der Pflicht, relevante Expertisen und Perspektiven zu konsultieren
- Stellvertretungsentscheid: Je Interessensgruppe wird eine Vertreterperson gefunden, die gemeinsam die Entscheidung finden soll.

### **Nach der Entscheidung:**

Nach einer Entscheidung sollte gelten:

1. gegenseitiger Respekt: Die Mehrheit/Zufriedenen verzichtet auf weitere Überzeugungsversuche, die Minderheit/Bedenkenträger:innen auf nörgeln, Boykott und nachtreten
2. Respekt dem Aufwand der Entscheidung gegenüber: Die Entscheidung sollte (auch als „Werk“ der Gruppe) von allen berücksichtigt und verantwortet werden, auch von denen die nicht dabei waren. Sie hat Bestand, es sei denn es zeigen sich gravierende Fehleinschätzungen oder Defizite am Entscheidungsprozess.

### **Besondere Rahmenbedingungen für Entscheidungsprozesse**

Es gibt bestimmte Situationen, die eine starke Einschränkung der Handlungsfähigkeit mit sich bringen und/oder besondere Entscheidungsprozesse notwendig machen. Neben Akut-Situationen zählen Konflikte und Krise in diesen Bereich. Für selbstorganisierte Gruppen ist es auch ratsam, für besonders schwierige Entscheidungen (z.b. Umgang mit massivem Regelverstoß Einzelner, Trennung, Rauschmiss, Auflösung) im Vorhinein Absprachen zu dem Vorgehen in solchen Fällen zu treffen. Diese Absprachen und Verfahren dienen dazu, als Gruppe auch in herausfordernden Situationen handlungsfähig zu bleiben und im gemeinsamen Interesse handeln zu können. Sie schützen vor Willkür, Blockade und Rückgriff auf die meist bestehenden formalen Hierarchien.

### **Herausforderungen aus der Praxis selbstorganisierter Gruppen**

Konsens wird mit „alle entscheiden immer über alles“ verwechselt

- Nicht selten wird Konsensorientierung auf diese Weise missverstanden. Dabei wird jedoch sowohl das Primat der Selbstbestimmung vergessen (→ frustrierende Einschränkung von Einzelnen) als auch das Prinzip der Entscheidungseffizienz (→ Überfrachtung der Gruppe)
- Grundsatz: wann lohnt sich der Aufwand für Konsens, weil es um grundsätzliches geht?

Beteiligungsterrorismus:

- „Das wir letzte Woche beschlossen haben möchte ich heute nochmal komplett aufrollen...“
- wenn eine getroffene Entscheidung jederzeit wieder aufgemacht werden darf und wird führt das zu Frustration (fehlende Handlungsfähigkeit) und Orientierungslosigkeit (Was gilt nun?)
- Grundsatz:
  - auch die Interessen der nicht Anwesenden werden mitbedacht
  - ggf. wird eine Einspruchsfrist vereinbart
  - der bisherige Entscheidungsprozess wird als Werk der Gruppe respektiert
  - bei dringendem Änderungsbedarf wird ergänzen statt verworfen

„Sitzfleischkonsens“

- der vermeintliche Konsens lässt sich so beschreiben, dass einfach so lange über eine Entscheidung geredet wird bis niemand mehr etwas dagegen sagt. Dies kann sowohl aus Erschöpfung sein, als auch aus der Angst, den Unmut der Gruppe auf sich zu ziehen.
- Dies ist weder explizite Zustimmung (Konsens) oder ein bewusster Umgang mit Einwänden und Gegenstimmen (Konsent).
- Grundsatz: Konsensentscheidungen brauchen Zeit, Geduld und die Gruppendynamik darf keinen Entscheidungsdruck/ Anpassungsdruck erzeugen. Unterbrechen und vertagen ist manchmal besser als durchziehen.

### Endlosdiskussionen

- können mehrere Ursachen haben:
- Gruppendynamik is taking over (was hilfreich sein kann:)
  - Metakommunikation: Um was geht es gerade eigentlich, was schwingt hier noch mit? Was passiert hier gerade? Machen wir die Entscheidung gerade größer als sie ist?
  - Probeweise Wechsel des Entscheidungsprinzip: Was passiert, wenn wir statt nach Zustimmung nach Einwänden fragen oder Widerstände gegen Optionen abfragen?
- Hohes Maß an Unsicherheit oder Komplexität (was hilfreich sein kann:)
  - Die Reichweite der Entscheidung reduzieren durch versuchsweise Vereinbarungen zum ausprobieren auf Zeit statt die in Stein gemeißelte Entscheidung für immer!
  - Entscheidungsbereich unterteilen oder reduzieren
- keine ausreichende Informationsbasis (was hilfreich sein kann:)
  - Haben alle eine ausreichende Informationsbasis und Zeit gehabt, sich eine Meinung dazu zu bilden? (Widerstand aus Überforderung, die Konsequenzen abzusehen und einen eigenen Standpunkt dazu zu bilden) → ggf. Informieren und Zeit geben
- unklare Entscheidungsbedarfe (was hilfreich sein kann:)
  - Was konkret gilt es zu entscheiden? (impliziter Suchprozess kann sehr lähmend sein)

### weiterführende Quellen:

- Österreich, B.; Schröder, C. (2017): Das kollegial geführte Unternehmen – Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen; Vahlen, München
- Werkstatt für gewaltfreie Aktion (2004): Konsens – handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung, Eigenverlag, Karlsruhe
- Stützel, Eva(2021): Der Gemeinschaftskompass – eine orientierungshilfe für kollektives Leben und Arbeiten, oekom Verlag, München