



Entscheidungsstile

Stellen Sie sich vor: Ein höherer Vorgesetzter fragt Sie nach Ihrer Meinung zu einer wichtigen Entscheidung. Sie engagieren sich und bringen einige Beiträge ein. Der Vorgesetzte hört zu und Sie haben das Gefühl: Da bin ich mit drin- bis Sie (eine Weile später) erfahren, dass die Entscheidung schon gefallen war oder schon "fertig" im gedanklichen Feld des Vorgesetzten war. Sie finden Ihren Beitrag in keiner Form wieder, er war "für die Katz." Es handelte sich um einen vielleicht wohlgemeinten Versuch, Ihnen den Eindruck zu vermitteln, dass Sie mitreden können.

Falls Sie eine solche Situation erlebt haben, wie haben Sie sich gefühlt? Haben Sie sich geärgert? Haben Sie dies unter "Pseudo-Beteiligung" abgebucht? Kamen Sie sich blöd vor, sich zu beteiligen und trotzdem draußen vor zu sein? Beim nächsten Mal, was machen Sie dann? Suchen Sie die "richtige" Antwort (die beim Chef im Kopfe ist)? Halten Sie sich zurück, weil Sie sich sagen: Was soll ich mich hier engagieren! Es gibt hier eine Erkenntnis: Ein solches "Muster" führt dazu, dass viel Zeit verschwendet wird, Bereitschaften für positive Beiträge nachlassen und Entscheidungen nicht mitgetragen werden.

Um dies zu vermeiden, brauchen Vorgesetzte Klarheit darüber, **wer** entscheidet und **wie** die Entscheidung erarbeitet wird. Die folgende Auflistung soll dabei helfen.

- **Sagen:** "Also, Kollegen. Hier ist das Problem. Hier ist die Lösung. Hier ist, was ich erwarte, dass Sie es tun. Und tun Sie es." Der Vorgesetzte, der Chef oder Team-/Projektleiter ,bekommt die Schläge' und entscheidet allein
- **Einblick geben:** "Hier ist das Problem. Hier ist die Lösung. Hier ist, wie ich dazu gekommen bin. Jetzt führen Sie es aus." Der Chef bekommt weiterhin die Schläge, aber erklärt, warum er die Entscheidung getroffen hat, ohne Beteiligung einzuladen.
- **Testen:** "Hier ist das Problem. Hier ist meine Lösung. Was meinen Sie dazu?" Wenn Beschäftigte einige überzeugende Argumente einbringen, welche die ursprüngliche Lösung in Frage stellen, dann wird der Chef die Lösung streichen und mit einer neuen kommen.
- **Beraten.** "Hier ist das Problem. Ich habe keine Lösung. Ich habe einige Ideen, aber ich möchte hören, was Sie dazu denken." Während Mitarbeiter dazu beitragen, hört der Chef zu, fragt nach, bis er oder sie genug gehört hat und dann sagt: "Mir gefällt das und das. Wir machen das so und so."
- **Gemeinsam erarbeiten:** "Hier ist das Problem. Lassen Sie uns gemeinsam die Entscheidung erarbeiten." Ein solcher Entscheidungsprozeß zum Konsens erfordert mehr Zeit und bietet sich eher bei komplexeren Entscheidungen an. Er bedarf der Dialogfähigkeiten und eine gewisse Reife der Gruppe. Ein verabredeter Zeitrahmen ist nützlich dabei. "Ich denke, wir haben drei Wochen dafür zur Verfügung. Wenn wir bis dahin keine Übereinstimmung gefunden haben, entscheide ich." Am Ende können alle Beteiligten, einschließlich der Chef, sagen: "Ich konnte mich einbringen, wurde gehört und verstanden, und ich bin bereit, die Entscheidung mitzutragen und auch nach draußen zu vertreten, mit einem Lächeln."

Wenn Sie meinen, dass Menschen Entscheidungen engagierter mittragen, wenn sie daran mitgewirkt haben, dann kann es sein, dass Sie mehr in diese Richtung gehen wollen, aber Achtung: Seien Sie klar! Lassen Sie alle Betroffenen wissen, welche Wahlmöglichkeit der Entscheidungsstile Anwendung findet. "Wenn Sie nicht wissen, **wie** wir an diese Entscheidung herangehen, fragen Sie mich. Ich sage es Ihnen." Wenn Sie eine Entscheidung ankündigen, dann fragen Ihre Mitarbeiter vielleicht: "Handelt es sich hier um eine **Sagen-, Einblick-, Testentscheidung?** Entscheiden wir **gemeinsam?** Worum geht es hier?" Manchmal merken Sie, dass Sie längst zu einer Entscheidung gekommen sind. Aber Sie wollen wirklich Meinungen dazu einholen. "Es ist ein Testen, eine ,Rüttelstrecke', sagen Sie. Oder Sie sind noch nicht entschieden. "Es geht hier um eine **Beratung.**" Oder Sie wollen einfach weiterkommen. "Ich sage Ihnen, was hier zu tun ist." Die Menschen haben gerne die klare Information, um welche Art von Entscheidungsstil es sich handelt. Vorgesetzte, die hier für Orientierung sorgen, berichten, dass das ganze Team zwischen 20 und 30 Prozent Zeit spart- und eine Menge Ärger und Säuernis.