

Selbstorganisation im Team – Entscheidungsbildung III

Unsere heutige Arbeitswelt und Unternehmenskultur beruht weitgehend auf einer scharfen Trennung der *Arbeitsleistung* von den *Entscheidungen* und *Beschlüssen*, welche jener zugrunde liegen. Gewöhnlich sind es in unserer Arbeitskultur die "Arbeitsleiter", Vorgesetzte verschiedener Grade und Funktion, welche für die eigentlichen "Arbeitsleister" maßgebliche Entscheidungen fällen, auf deren Grundlage die letzteren ihre Tätigkeit ausüben. So wird die interne Auftragsvergabe vom Teamleiter oder Abteilungsleiter besorgt, Gehaltsregelungen werden an höherer Stelle entschieden, Anstellungen und Kündigungen werden nicht im Kreis der Betroffenen, sondern ebenfalls an übergeordneter Stelle vorgenommen, dasselbe gilt für Dienstpläne, Umstrukturierungen, Investitionen und vieles mehr. Mit diesem Prinzip des Verhältnisses von Arbeitsleitung zu Arbeitsleistung wurden unzählige gute und schlechte Erfahrungen gemacht. Es prägt bis heute weitgehend unumstritten unsere gesamte Unternehmenskultur.

Der selbstorganisierte oder selbstverwaltete Betrieb zeichnet sich dadurch aus, dass er nach einem anderen Prinzip verfährt. Die Arbeitsleitung wird hier – je nach Aufgabe und Umfang verschieden – durch die jeweilige Gesamtheit der die Arbeit Leistenden vollzogen. Im Hinblick auf Entscheidungsbildung und Beschlussfassung gibt es dabei unterschiedlich praktizierte Ansätze.

Der eine setzt an die Stelle der klassischen hierarchischen Entscheidungsbildung den demokratischen Mehrheitsbeschluss im Team, in der Belegschaft usw. Die jeweils Zuständigen, ob sie nun für oder gegen die mehrheitlich beschlossene Lösung gestimmt haben, setzen hernach die gefällten Beschlüsse um.

Ein anderer Ansatz beruht auf der Erfahrungstatsache, dass Aufgaben aller Art dann am besten wahrgenommen werden, wenn persönliches Engagement, persönliche Motiviertheit und je nach Aufgabenstellung spezifischer Sachverstand, soziales Geschick, organisatorisches Talent, entsprechende Erfahrung, oft auch Kreativität und Phantasie, möglichst hoch sind. Dementsprechend werden Aufgaben – auch grundsätzliche wie z.B. die Erarbeitung einer Gehaltsordnung – an Kollegen vergeben, die sich – zum jeweiligen Thema – durch die genannten Voraussetzungen auszeichnen. Ein leitender Gedanke dabei ist der, dass der Einzelne oder eine Kleingruppe Entscheidungen für die Gesamtheit der Betroffenen besser herbeiführen werden als eine anonyme und je nach Fragestellung wechselnde Mehrheit von Entscheidungsträgern. Die Delegierten oder Mandatsträger, welche eine Entscheidung vorbereiten und fällen, sind sich der ihnen übertragenen Verantwortung und des in sie gesetzten Vertrauens bei ihrem Vorgehen anders und konkreter bewusst als die Angehörigen einer Entscheidungsmehrheit. Sie werden in der Regel ein persönliches Interesse an einer angemessenen Beschlussfassung sowie daran haben, die von ihnen übernommene Aufgabe zu einem respektablen Ergebnis zu bringen, sie werden daher eigene Fähigkeiten und Kenntnisse zielorientiert

einsetzen und nach bestem Vermögen die Interessen derer berücksichtigen, für die sie stellvertretend ihre Arbeit tun. Außerdem sind sie als Individuen einschätzbare Partner, was ihre Voraussetzungen zur Erfüllung der übertragenen Aufgabe betrifft, deren Leistungsvermögen beurteilt und denen auf die jeweilige Aufgabe bezogen ein gewisses Vertrauen entgegengebracht werden kann.

Ein derartiges Vorgehen mit hoher Entscheidungskompetenz Einzelner oder kleiner Gruppen eignet sich hervorragend für die Bewältigung unterschiedlichster Aufgabenstellungen, die in Teams, Betrieben, Organisationen durchgeführt werden müssen und im Regelfall von der übergeordneten für die nachfolgende Ebene vorgenommen werden. Anders als im Fall von "oben" nach "unten" vollzogener Entscheidungen wird die Entscheidungsbildung in dieser Form auf der Grundlage hoher Transparenz und Nachvollziehbarkeit stattfinden müssen, um von den "Auftraggebern" des eigenen Teams oder Betriebes mitgetragen und gutgeheißen zu werden. Die folgenden Fälle bilden Beispiele für das Geschilderte:

- Eine Dreiergruppe übernimmt für ein größeres Team die Aufgabe der Anstellung neuer Kollegen.
- Auf der Grundlage einer gemeinsam vereinbarten Gehaltsordnung trägt eine Kollegin die Entscheidung über Gehaltserhöhungen, Abzüge sowie über die Gehaltshöhe neuer Kollegen.
- Zwei Teammitglieder treffen gemeinsam verantwortlich die Entscheidung darüber, welche eingehenden Aufträge welchen ihrer Kollegen übertragen werden, einschließlich ihrer selbst.
- Ein einzelner Kollege erstellt den Dienstplan für das gesamte Team.

In allen Fällen fallen dabei Verantwortlichkeit für die Durchführung bzw. Lösung der jeweiligen Aufgabe und Entscheidungskompetenz zusammen. Dies ist im strengen Sinne weder der Fall im hierarchisch strukturierten Unternehmen noch bei Mehrheitsentscheidungen, die anschließend von den jeweils Zuständigen umgesetzt werden.

Nothart Rohlf's