

Entscheidungen treffen in selbstorganisierten Teams

Ein Beitrag von Timm Urschinger

Es ist noch nicht lange her, da folgte B unweigerlich auf A. Wir konnten Entscheidungen abwägen, weil wir Zeit dafür hatten. Heute ist die Grundlage eine andere. Entscheidungswege sind komplexer und zugleich ist alles drum herum schnelllebiger geworden. Eine Herausforderung auch für die Dentalbranche!

Informations-Overload, Fake News, ein unüberschaubares (virtuelles) Netzwerk und unberechenbare globale Krisen – all das stürzt uns täglich in eine neue, zum Teil irrationale Wirklichkeit, die es nicht nur schwer, sondern manchmal unmöglich macht, uns überhaupt zu entscheiden, geschweige denn gute Entscheidungen zu treffen. Verunsicherung und fehlender Mut sind die Folge. Beides trägt weder bei Laborinhabern noch bei Zahnärzten dazu bei, entscheidungsstärker zu werden. Dabei müssen wir heute mehr denn je genau diese Entscheidungsstärke besitzen.

Treffen wir Entscheidungen, soll trotz der mangelnden Zeit natürlich die Qualität nicht leiden – auch, wenn wir oft erst später abschätzen können, ob eine unserer großen oder kleinen „decisions“ richtig oder falsch, besser oder schlechter war. Von einem Gedanken müssen sich Laborteams inkl. Chefs komplett verabschieden: Beziehen wir im Rahmen von mehr Mitbestimmung und Selbstorganisation einfach nur mehr Menschen in die Entscheidungsfindung ein, entsteht weder ein Ergebnis, mit dem alle glücklich und zufrieden sind, noch sind die mit dem vermeintlichen Konsens einhergehenden „verwässerten“ Kompromisse zielführend.

Chaos, Dynamiken und eine gemeinsame Ausrichtung

Dentallabore mit einem hohen Grad an Selbstorganisation wissen um das Chaos und die zugleich herausfordernden und notwendigen Dynamiken und Spannungen, die aus mehr Freiheit und Selbstmanagement entstehen. Trifft Autonomie auf ein Liniendenken, das im Kopf vieler Laborinhaber vorhanden ist, wird eine ausbalancierte Entscheidungsfindung schwierig. Gerade durch ein gutes Entscheidungsmanagement lässt sich allerdings schnell etwas verändern und erreichen – intern, beispielsweise bei Prozessen, wie extern, wenn es um neue Projekte oder besondere Patienten(-wünsche) geht.

Selbstorganisation hin oder her, natürlich ist jede Entscheidung von deren Auswirkungen bzw. dem Risiko auf der einen und dem erwarteten Ergebnis auf der anderen Seite abhängig. Dementsprechend sollten auch die sogenannten Genehmigungszonen definiert sein: Ist



"Frust am Arbeitsplatz wird oft ausgelöst durch fehlende, mangelhafte oder nicht klar geregelte Entscheidungsbefugnis."

das Risiko sehr hoch (approval zone), z.B. wenn es um rechtliche Dinge geht, trifft auch in einem selbstorganisierten Umfeld nur der Entscheidungsträger die Entscheidung. Schließlich ist der Laborinhaber persönlich für gewisse Dinge haftbar. Ist umgekehrt das Risiko gering und betrifft Entscheidungen, die in das jeweilige Aufgabengebiet fallen (no approval zone), ist der Activity Owner der einzig sinnvolle Entscheidungsträger, der dann allerdings auch die volle Verantwortung übernimmt.

Dazwischen liegt ein Bereich, in dem Gespräche und ein Gedankenaustausch wichtig sind und gesucht werden müssen (advice seeking zone), um zu einer fundierten und guten Entscheidung zu kommen. Im Idealfall werden in einer agilen Organisation fällige Entscheidungen so nah wie möglich an die Position bzw. Rolle delegiert, bei der das (Fach-)Wissen dafür vorhanden ist. Autorität, Verantwortung und Rechenschaftspflicht werden ebenfalls an diese Person übertragen.

The Magic Bullet: Konsent

Das „Wundermittel“ der Entscheidungsfindung ist übrigens der Kon-

sent. Vielleicht sind wir uns des großen Risikos, das mit unserer Entscheidung einhergeht, nicht bewusst? Während des Zustimmungsprozesses wird es zur Sprache kommen, wenn z.B. Teamkollegen ihre Einwände vorbringen können. Wenn es keine Einwände gibt oder alle Einwände ausgeräumt sind, wird der Vorschlag genehmigt und die Entscheidung getroffen – ohne langwierige Diskussion darüber, ob dem Chef das gefällt oder ob es anders machen würde.

Verteilte Entscheidungsfindung: Empowerment als wichtige Grundlage

Frust am Arbeitsplatz wird oft ausgelöst durch fehlende, mangelhafte oder nicht klar geregelte Entscheidungsbefugnis. Oft entscheidet „der oder die da oben“ ohne Einsicht in das, was sich am Ort des Geschehens, also dem jeweiligen Arbeitsumfeld tatsächlich abspielt. Diejenigen, die ganz nah dran sind (und wüssten, was wichtig ist bzw. benötigt wird), dürfen meist keine Entscheidungen treffen. Der einzige Weg aus diesem Dilemma ist die verteilte Entscheidungsfindung, d.h. diese ist dezentral und fällt abhängig vom Risiko dem jeweiligen Rolleninhaber zu, der sich bei Bedarf Beratung einholt. Grundlage und wichtige Voraussetzung dafür ist Empowerment. Nur wenn Mitarbeiter dazu ermächtigt sind, zu entscheiden, werden sie es auch tun und können so die bestmögliche Wahl hinsichtlich Qualität, Kosten und Zeit treffen.

Umgekehrt sollten sich Führungskräfte in der Dentalbranche klar vor Augen halten, dass eine effektive und effiziente Entscheidungsfindung immer bei ihnen selbst beginnt!

Fazit

Entscheidungsfindung ist einer der Schlüsselaspekte für agile Organisationen. Laborinhaber schaffen so psychologische Sicherheit und Vertrauen, fördern die Autonomie ihrer Teams sowie die Befähigung von Einzelpersonen. Besser noch, die Entscheidungsfindung ist der größte Faktor für die Steigerung von Effizienz und Effektivität. Oder wie Theodore Roosevelt, der 26. amerikanische Präsident gesagt hat: „In jedem Moment der Entscheidung ist das Beste, was Sie tun können, das Richtige, das Nächstbeste ist das Falsche, und das Schlimmste, was Sie tun können, ist nichts.“ So let's decide!



Infos zum Autor
LIVEsciences AG
Timm Urschinger
www.livesciences.com

ANZEIGE

ZWP ONLINE

www.zwp-online.info/newsletter

Hol dir dein

#insiderwissen!

Mit dem Newsletter Zahntechnik

OEMUS MEDIA AG

Holbeinstraße 29 · 04229 Leipzig · Deutschland
Tel.: +49 341 48474-0 · info@oemus-media.de