

Lernsnack: Das 12 Geschworenen Prinzip

Checkliste zum Einsatz des 12 Geschworenen Prinzips

Diese Checkliste dient in erster Linie der eigenen Selbstreflexion. Sie ist nicht als Rezept misszuverstehen, denn jede Situation ist individuell und erfordert den situationsgerechten Einsatz durch einen Geübten.

- Stellen Sie sicher, dass es sich in diesem Fall überhaupt um eine Entscheidung handelt (siehe dazu den „Hintergrundsnack: Entscheidung vs. Exekution“). Entscheidungen, die keine sind, wie Entscheidungen zu behandeln provoziert soziales Theater und eine Menge Blindleistung in der Organisation.
- Sorgen Sie dafür, dass alle Mitarbeiter anwesend sind, die etwas Relevantes zu dieser Entscheidung beitragen können bzw. von dieser stark betroffen sind.
- Kommen Sie zu einer gemeinsamen Entscheidung. Nutzen Sie dafür je nach Passung der Situation auch den konsultativen Einzelentscheid, den Konsent oder das Systemische Konsensieren. Hiermit ist nun auf der Vorderbühne eine Entscheidung getroffen worden.
- Erläutern Sie den Zweck des 12 Geschworenen Prinzips.
- Ermöglichen Sie eine geheime Wahl zur Zustimmung oder Ablehnung der Entscheidung und werten Sie im Anschluss die Stimmen aus. Bedienen Sie sich dabei idealerweise eines (neutralen) Dritten.
- Bei Einstimmigkeit:** Machen Sie nicht den Fehler, dies als den „richtige“ Ausgang zu kommentieren (auch nicht subtil), denn dann prägt sich in der Organisation eine Wertung ein, etwa „Zufrieden ist der Chef ja eigentlich nur, wenn alle zustimmen“.
Bei Ablehnungen: Freuen Sie sich über die Wirkung dieses Instruments. Eine öffentlich getroffene Entscheidung, die keinen operationalen Nutzen für die Organisation hat, produziert viel Blindleistung. Denn der Schein muss gewahrt bleiben, dass man entlang dieser Entscheidung agiert (Vorderbühne) während unter dem Radar, dass getan werden muss, was die Organisation gerade benötigt (Hinterbühne). Dieses soziale Theater haben Sie nun verhindert.
- Suchen Sie nun die Diskussion in der Gruppe. Machen Sie dabei auf keinen Fall den Fehler, nach dem oder den „Blockierer(n)“ zu suchen. Auch dies würde das

12 Geschworenen Prinzip für die Zukunft „verbrennen“. Stellen Sie stattdessen gemeinsam in der Gruppe Hypothesen auf, etwa: „Was könnte nötig sein, damit es Zustimmung zu der Entscheidung gibt?“, „Was haben wir nicht bedacht?“ u.ä.

- Wiederholen Sie das Vorgehen bis es keine Gegenstimmen in der geheimen Abstimmung gibt.

Zusatzbemerkungen:

Dieses Verfahren eignet sich natürlich nicht bei jeder Entscheidung. Eine Zustimmung aller betroffenen Mitarbeiter ist natürlich auch nicht bei jeder Entscheidung nötig. Bedenken Sie aber, dass Entscheidungen, die sich auf die zukünftige Operationsweise in Richtung Kunde auswirken werden, immer den echten Bedürfnissen standhalten müssen. Ansonsten entsteht die oben genannte Blindleistung. Insbesondere bei abteilungsübergreifenden Entscheidungen, ist dies extrem relevant, da hier systemimmanente Interessenskonflikte herrschen.