

Entscheidungsfindung in der Praxisausbildung und im Team

Workshop 5
Praxis-Tagung
25. Januar 2023, Olten

Lukas Walser MA,
wissenschaftlicher Assistent
Institut Sozialplanung, Organisationaler Wandel und Stadtentwicklung ISOS

Ablauf

Einstieg (15min.)

- Zwei Fragerunden zum Einstieg

Organisationen und Entscheidungen (10min.)

- Was haben Organisationen mit Entscheidungen zu tun?
- Wie unterscheiden sich Organisationen der Sozialen Arbeit von „klassischen Organisationen“?
- Was zeichnet die Zusammenarbeit in stationären Einrichtungen der Kinder und Jugendhilfe aus?

Wie können kollektive Entscheidungen angemessen gestaltet werden? (Theorie 25 min.)

30min. Pause

- Fallbearbeitung mittels zwei Entscheidungsmethoden: (55min)
 - Entscheidungsmatrix
 - Tetralemma

Diskussion und Reflexion (15min.)

Einstiegsfrage 1:

- Wann mussten Sie das letzte Mal eine Entscheidung in Ihrer Rolle als PA treffen?
- Was war dabei die Herausforderung?

(4 min – zu zweit, je 2 min)

Einstiegsfrage 2:

- Bei welchen Entscheidungen (im Team) hängen Sie sich bei der Arbeit besonders rein?
- Bei welchen Entscheidungen halten Sie sich eher zurück?

(4 min – zu zweit, je 2 min mit neuem Gesprächspartner*in)

Entscheidungen

Das Besondere an Entscheidungen ist, dass sie eine Wahl aus Alternativen festlegen.

Damit Entscheidungen getroffen werden können, dürfen keine vollständigen Informationen vorliegen, da es ansonsten keinen Anlass für eine Entscheidung geben würde (vgl. Luhmann 2011: 188).

Die Paradoxie der Entscheidung

- Das Besondere an Entscheidungen ist, dass sie eine Wahl aus Alternativen festlegen. Wobei die Alternativen durch den Entscheider, respektive die Organisation selbst konstruiert wird und zugleich keine Alternative sein kann, da sie entsprechend der Entscheidungsbegründung keine Alternative sein können (vgl. ebd.: 43f. 132f. ;460f.).
- Dies ist eine der grundlegenden Paradoxien, auf welcher Luhmanns Organisations- und Entscheidungsverständnis beruht. Durch Entscheidungen, wird diese Paradoxie verdeckt und ermöglicht hierdurch die Entscheidungsverknüpfung. Damit Entscheidungen zu Entscheidungen werden, müssen sich nachfolgende Entscheidungen an ihnen orientieren (vgl. ebd.: 222–227).

Was haben Organisationen mit Entscheidungen zu tun?

Systemtheoretisch betrachtet bilden Entscheidungen die Letztelemente von Organisationen und somit resultiert aus einer systemtheoretischen Betrachtung immer auch eine entscheidungstheoretische Betrachtung von Organisationen (vgl. Jäger/Coffin 2011: 16).

Formale Organisation

→ Entschiedene Entscheidungen (Entscheidungsprämissen)

- **Mitgliedschaft**
- **Programme**
 - Zweckprogramme: „was-wozu“
 - Konditionalprogramm: „Wenn-dann“
- **Kommunikationswege**
 - Organisationsstruktur/ Hierarchie
 - Organigramm
 - Arbeitsform: Bereiche, Teams, Einzelarbeit, etc.

Wie unterscheiden sich Organisationen der Sozialen Arbeit von klassischen Organisationen?

Sogenannt *professionelle Organisationen* beschäftigen sich mit komplexen Problemstellungen.

→ Diese delegieren einen grossen Teil der handlungsrelevanten Entscheidungen an Professionelle (Klatetzki/ Wimmer)

Die Professionellen sind in solchen Organisationen als Kollegium organisiert, in welchen über professionelle Standards diskutiert wird (Ohne unmittelbaren Handlungs- und Koordinationsdruck).

- Inhalt: Gemeinsame Definition von Strategien und ethischen Standards.
- Charakter: Beratung unter Gleichen.
- Besonderheit: Die «eigentliche» professionelle Dienstleistung wird durch Einzelpersonen vollbracht.

Kollektiver Individualismus

Die professionelle Tätigkeit wird autonom und individuell verrichtet.

Kaum Möglichkeiten zur Kontrolle und Regelung von Konflikten.

→ **(relative) Autonomie der einzelnen Fachkräfte**

Was zeichnet die Zusammenarbeit in stationären Einrichtungen der Kinder und Jugendhilfe aus? (Besondere Eigenschaften im Vergleich zu anderen Arbeitsbereichen der SA)

- Hier stehen Aufgaben und Problemstellungen im Zentrum, welche nicht durch Einzelpersonen und bürokratische Strukturen bearbeitet werden können.
- Autonomes Handeln ist nur im Kontext der gemeinsamen Verantwortung möglich.
- Fachkräfte teilen sich die Beziehung zu den Klientinnen und Klienten.
- Zeitgleiche und zeitversetzte Arbeit mit den gleichen Klientinnen und Klienten bedingen einen erhöhten Abstimmungs- und Koordinationsbedarf. Zugleich ermöglicht diese Arbeitsform auch eine wechselseitige Kontrolle.

→ Wechselseitige Abhängigkeit

Entscheidungs-Methoden für die Praxis

Die folgenden zwei Entscheidungsmethoden sollen im Rahmen der heutigen Veranstaltung vorgestellt werden:

- **Entscheidungsmatrix**
- **Tetralemma**

Die beiden Methoden werden nun „kurz“ eingeführt und sollen im Anschluss in je zwei Gruppen parallel ausprobiert werden (2x 5er Gruppen Entscheidungsmatrix, 2x 5er Gruppen Tetralemma).

Entscheidungsmatrix

Wie stark ist der Einfluss von auf

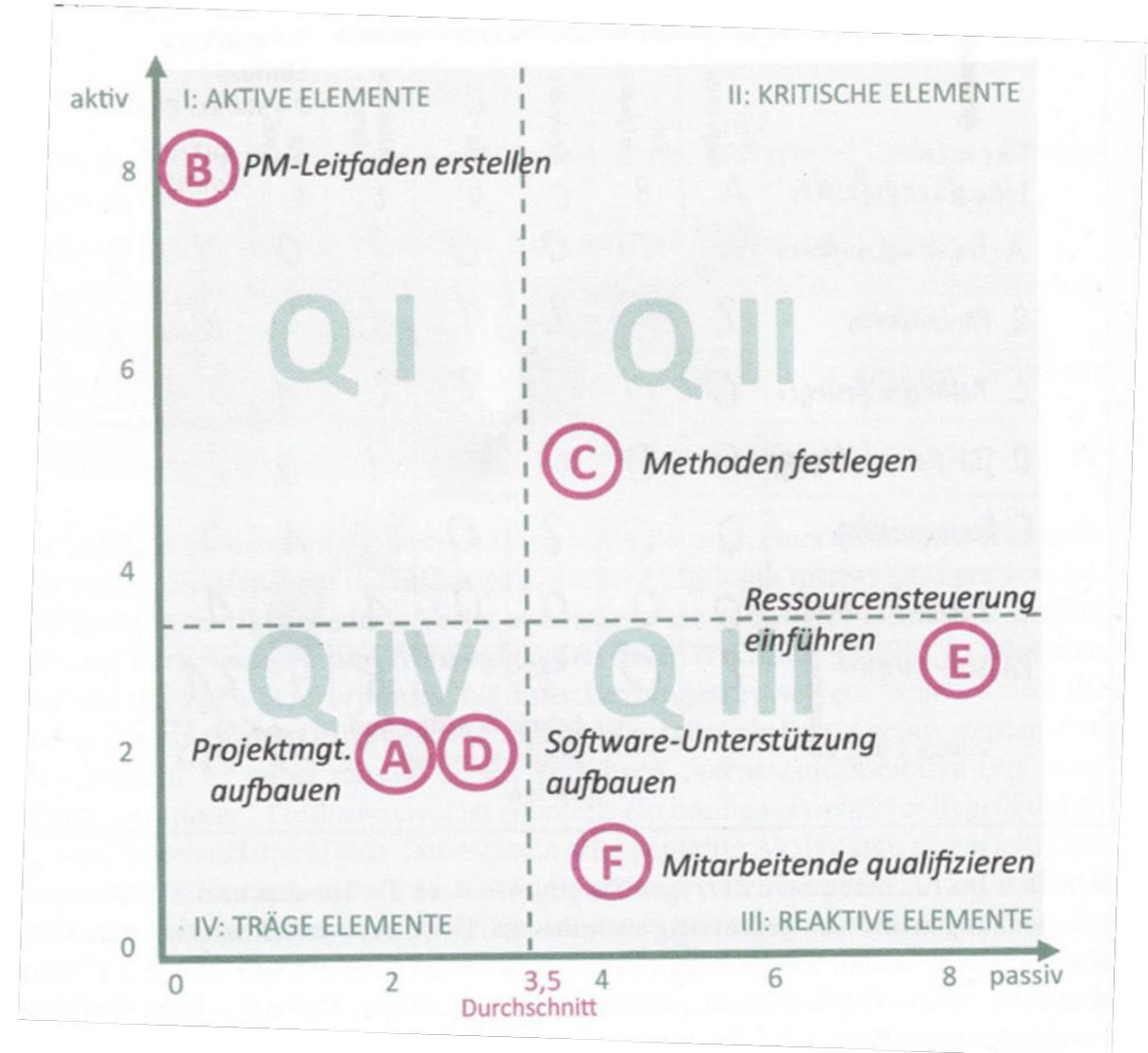
0 = kein Einfluss
1 = mittlerer Einfluss
2 = starker Einfluss

Themen Handlungsfelder	PH-aufbauen	PH-Leitfaden	Methoden	SW-U.	Ressourcenstrg.	HA Quali.	AKTIV SUMME
	A.	B.	C.	D.	E.	F.	
A. Projektmgf. aufbauen	2	0	0	0	2	0	2
B. PH-Leitfaden	2	2	2	1	1	2	8
C. Methoden festlegen	0	0	2	2	2	1	5 Schritt 3
D. SW-Unterstützung	0	0	0	2	2	0	2
E. Ressourcenstrg.	0	0	2	0	2	1	3
F. Mitarbeiter- Quali	0	0	0	0	1	2	1
PASSIV-SUMME	2	0	4	3	8	4	21

Schritt 1 und 2

Schritt 4: Aktiv- und Passiv-Summen bilden

Ø 3,5



Entscheidungsmatrix (Der Papiercomputer von Frederic Vester, nach Kaspercyk 2021)

Wann könnte die Entscheidungsmatrix angemessen sein?

- ...bei der Frage: Was tun wir zuerst? Und was dann? Was später? Und was vielleicht gar nicht?
- ...beim Festlegen von Prioritäten, Reihenfolgen, nächsten Schritten.
- ...wenn die gegenseitige Beeinflussung von Wirkfaktoren/Einflussgrößen das Entscheidungskriterium bildet – und nicht die persönlichen Vorlieben.
- ...wenn untersucht werden soll, welches die stärksten Hebel für Veränderung und Entwicklung sind.
- ...wenn eine gemeinsame Sicht auf die Vernetzung entstehen soll.

Entscheidungsmatrix (Schritt 1- 4)

Start: Problemstellung definieren

Die 7 Schritte:

1. Definition der Handlungsfelder/Einflussfelder (Zeilen und Spalten)
2. Einflussstärke der einzelnen Handlungsfelder paarweise einschätzen
 - a) 0 = kein Einfluss
 - b) 1 = mittlerer Einfluss
 - c) 2 = starker Einfluss
3. Gesamtbeeinflussung der Handlungsfelder berechnen

Wie stark ist der Einfluss von auf

0 = kein Einfluss
1 = mittlerer Einfluss
2 = starker Einfluss

Themen Handlungsfelder	PH-aufbauen A.	PH-Leitfaden B.	Methoden C.	SW-U. D.	Ressourcenstrg. E.	HA-Qual. F.	AKTIV-SUMME
A. Projektorg. aufbauen	0	0	0	0	2	0	2
B. PH-Leitfaden	2	0	2	1	1	2	8
C. Methoden festlegen	0	0	0	2	2	1	5 Schritt 3
D. SW-Unterstützung	0	0	0	0	2	0	2
E. Ressourcenstrg.	0	0	2	0	0	1	3
F. Mitarbeiter-Quali	0	0	0	0	1	0	1
PASSIV-SUMME	2	0	4	3	8	4	21
							21 3,5

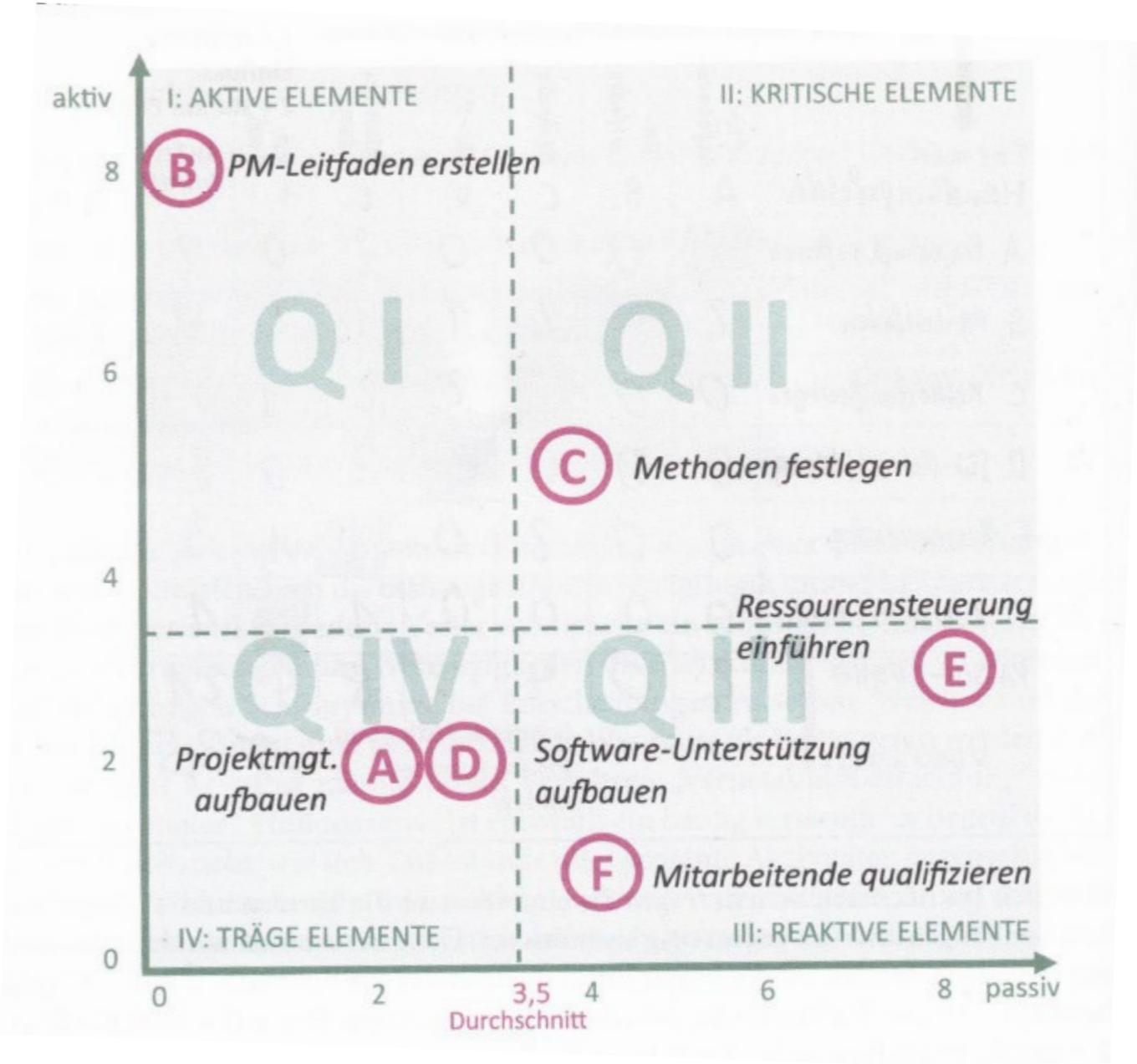
Schritt 1 und 2 (vertical arrow pointing up)

Schritt 4: Aktiv- und Passiv-Summen bilden (horizontal arrow pointing right)

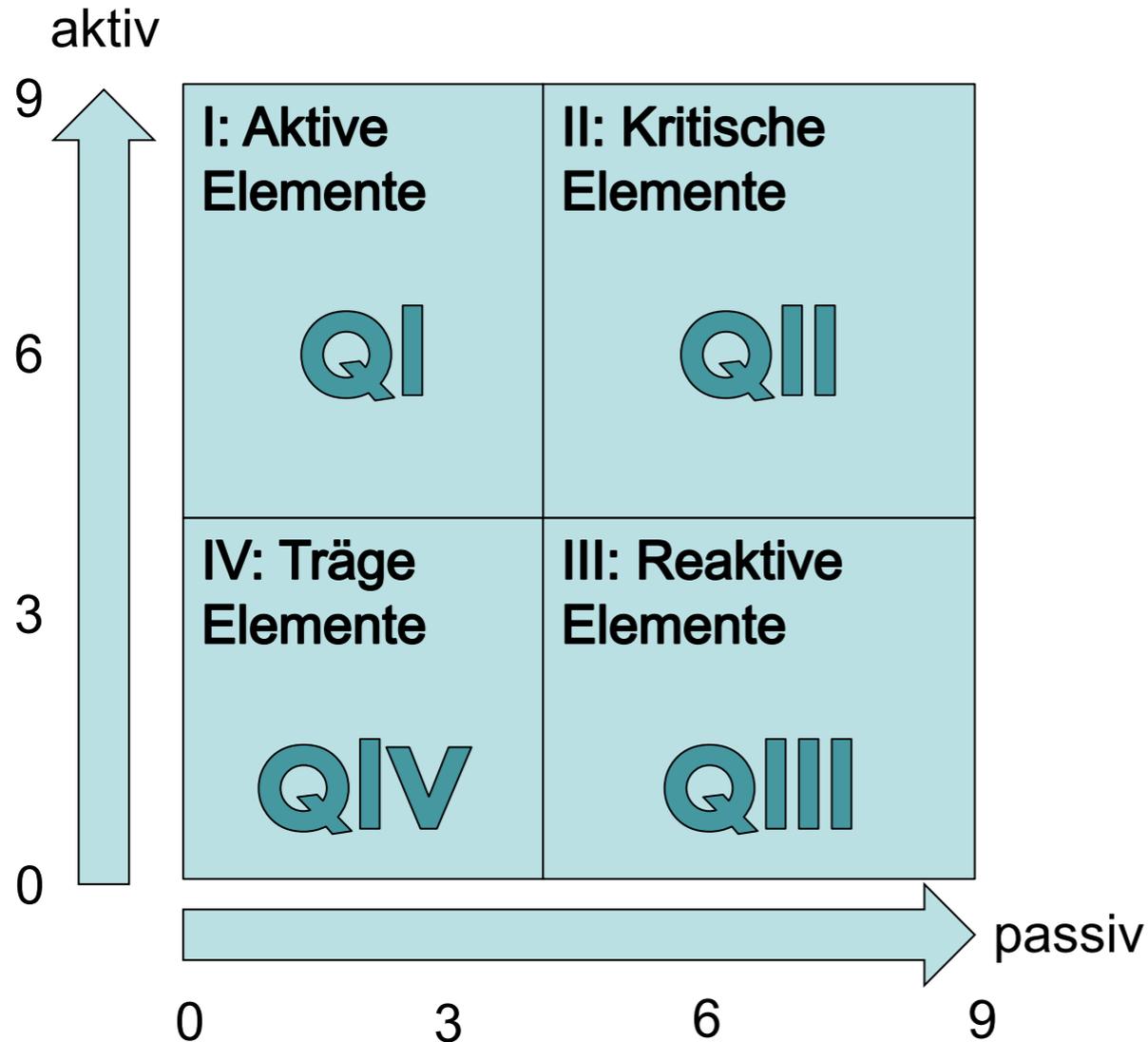
Entscheidungsdiagramm (Schritt 5-6)

Die 7 Schritte:

5. Tragen Sie die jeweiligen Themen entsprechend ihrer aktiven und passiven Einfluss-Summen in das Entscheidungsdiagramm (am besten zuerst den durchschnittlichen Einflusswert übertragen)
6. Schlüsse aus Grafik ziehen
7. Treffen Sie Ihre Entscheidung – unter Berücksichtigung der Entscheidungsmatrix – *aber treffen Sie sie selbst*. Überlassen Sie Ihre Entscheidungen niemals einem Tool.



Einflussdiagramm



Legende Quadranten:

- **QI – Aktive Elemente:**

Diese Themen haben die grösste Wirkung, weil sie andere Themen stark beeinflussen selbst aber nur in geringem Umfang beeinflusst werden.

→Die Priorisierung dieser Themen könnte zu grösseren Effekten führen.

- **QII- Kritische Elemente:**

Diese Themen beeinflussen zwar stark andere Themen. Sie werden jedoch selbst ebenfalls stark beeinflusst.

→Diese Themen haben den Nachteil, dass sie Kettenreaktionen auslösen können. Wirkung und Reaktion sind daher eng zu überwachen.

- **QIII – Reaktive Elemente:**

Diese Themen haben selbst wenig Einfluss, werden aber von anderen Themen stark beeinflusst.

→Diese Themen eignen sich nur nachrangig zur Umsetzung.

- **QIV – Träge Elemente:**

Diese Themen haben weder Einfluss auf andere Elemente noch werden sie selbst durch andere Themen beeinflusst.

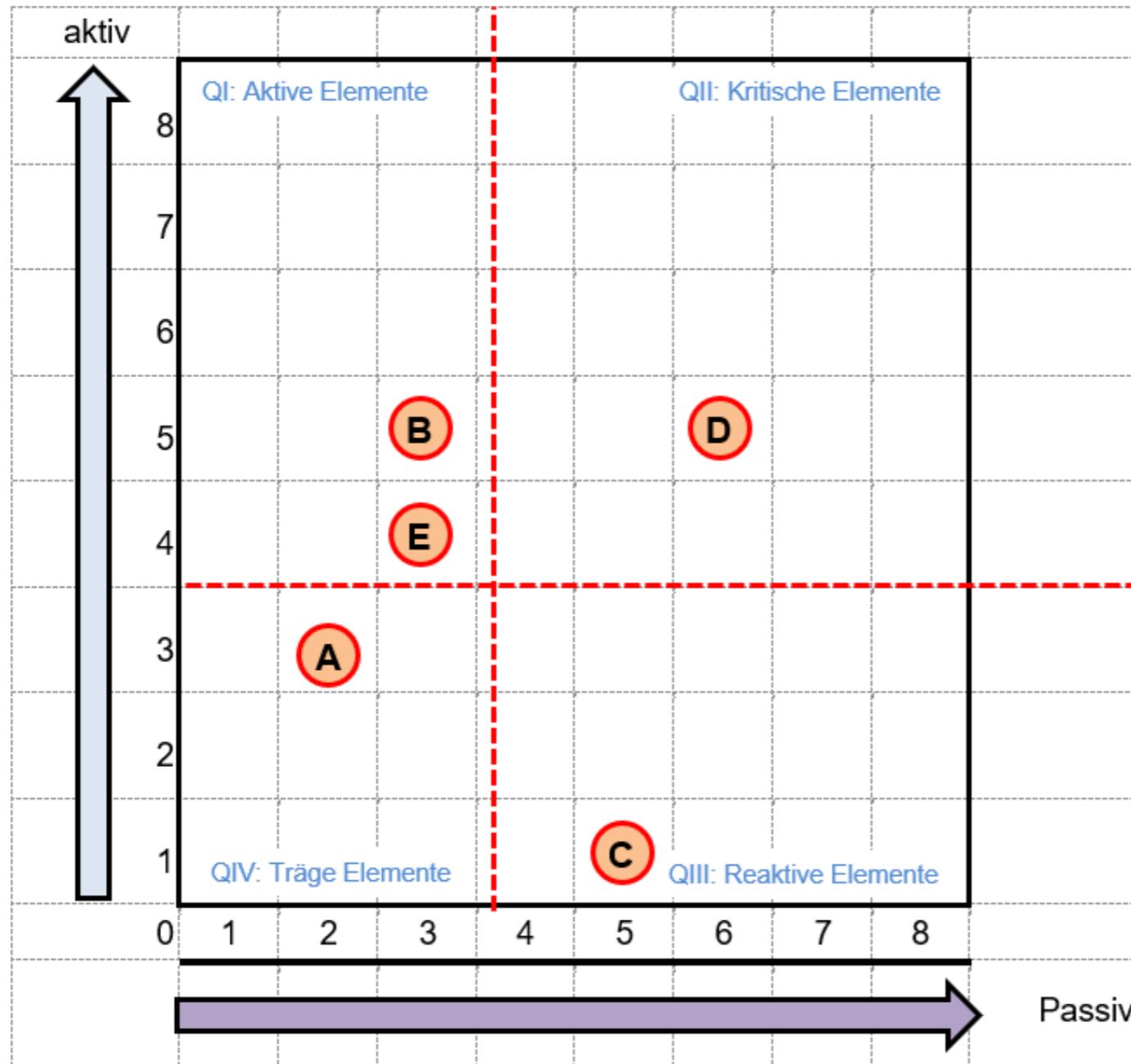
→Diese Themen tragen weniger zur Problem-Dynamik bei. Können jederzeit und unabhängig bearbeitet werden.

Fallbeispiel Entscheidungsmatrix: Einschlafprobleme

Wirkungsmatrix

Handlungsfelder	Thema A Abendritual	Thema B Körperliche Aktivitäten (tagsüber)	Thema C Mahlzeiten/ Verpflegung	Thema D Stimmung auf der Wohngr.	Thema E Schul- Situation	Aktiv (Summe)
Thema A Abendritual		1	1	1	0	3
Thema B Körperliche Aktivitäten (tagsüber)	0		2	2	1	5
Thema C Mahlzeiten/Verpflegung (abends)	0	0		1	0	1
Thema D Stimmung auf der Wohngruppe (abends)	2	0	2		1	5
Thema E Schulsituation	0	2	0	2		4
Passiv (Summe)	2	3	5	6	2	Summe Total 18
Durchschnittlicher Einflusswert berechnen: 1. Alle aktiven oder passiven Summen addieren (Summe Total) 2. Summe Total durch Anzahl Themen dividieren						Einfluss-Durchschnittswert? 3.6

Entscheidungsdiagramm



Legende:

- A) Abendritual
- B) Körperliche Aktivitäten (tagsüber)
- C) Mahlzeiten/Verpflegung (abends)
- D) Stimmung auf der Wohngruppe (abends)
- E) Schulsituation

Einfluss-Durchschnittswert
in Tabelle markieren

Tetralemma



Tetralemma

Was sind die Einsatzgebiete der Arbeit mit dem Tetralemma?

- In der abendländischen Tradition ist der konstruktive Umgang mit Ambivalenzen und Konfliktsituationen häufig durch eine Entweder-oder-Logik verstellt.
- Wir gehen dann davon aus, dass wir uns entweder für das Eine oder das Andere entscheiden müssten. Wir pendeln dann, in einem »Tunnelblick« gefangen, zwischen der einen Option (oder Perspektive) und der anderen Option hin und her.
- Die Struktur des Tetralemmas ermöglicht es zunächst, die Idee zu prüfen, ob möglicherweise bisher übersehene Verbindungen oder Vereinbarkeiten zwischen dem Einen und dem Anderen denkbar sind. (Kleve 2020)

Ziel der Tetralemma-Arbeit

Das Tetralemma in der adaptierten Form von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer ist eine Methode mit vielseitigen Einsatzgebieten (Coaching, Mediation, Entscheidungsfindung, usw.).

Das Ziel der Tetralemma-Arbeit ist es dabei aus einer „zweiwertigen Logik“ herauszutreten, um bestehende Dilemmata bearbeitbar zu machen.

Die 5 Positionen des Tetralemma

1.Position:
Das Eine

2.Position:
Das Andere

3.Position:
Beides

2.Position:
Keines von
Beidem

5. (nicht) Position:
All dies nicht und
selbst das nicht

Fallbeispiel Entscheidungsmatrix: Streit um eine Orange

Ein Beispiel – Position 1 und 2

Zwei Schwestern streiten sich um eine Orange: Beide zerren an der Orange, jedes der beiden Mädchen möchte die ganze Orange für sich haben.

Die eine Schwester würde im Rahmen des Tetralemmas die eine Position vertreten (das Eine) und die andere Schwester die andere Position (das Andere).

**1.Position:
Das Eine**

**2.Position:
Das Andere**

Ein Beispiel – Position 3

Wenn wir nach der Möglichkeit von »Beides« fragen, danach, ob es bisher übersehene Vereinbarkeiten bzw. Verbindungen zwischen der einen und der anderen Position gibt, dann könnten wir natürlich schnell auf den Kompromiss kommen. Die beiden Schwestern einigen sich, indem sie die Orange einfach teilen, jede bekommt eine Hälfte. Möglich wären aber auch andere Lösungen: Die Schwestern könnten sich darüber einigen, dass heute die eine die ganze Orange bekommt. Und beim nächsten Mal, wenn wieder eine solche Entscheidung ansteht, profitiert dann die andere Schwester,...usw

**3.Position:
Beides**

Ein Beispiel – Position 4

»Keines von Beiden«, Frage nach übersehenen Kontexten, die erst den Konflikt der beiden Schwestern bedingt oder gar verursacht haben.

So könnten wir etwa nach den jeweiligen Interessen forschen, die beide Schwestern jeweils motivieren, die Orange besitzen zu wollen. In dieser Lehrgeschichte verbirgt sich hier der entscheidende Aspekt, nämlich der bisher übersehene Kontext der Bedürfnisse beider Schwestern: Beide wollen zwar dasselbe, die Orange, dieses Wollen ruht aber auf unterschiedlichen Bedürfnissen bzw. Interessen. Die eine Schwester möchte mit dem Fruchtfleisch der Orange einen Orangensaft produzieren, die andere hat vor, die Orangenschale als Aromabasis für einen Kuchen zu verwenden. Wir sind damit an einer Stelle angelangt, wo deutlich wird, worum es den Schwestern »eigentlich« geht. Genau damit sind wir beim Kern von »Keines von Beiden« und können eine andere Lösung, in diesem Fall sogar eine deutlich befriedigendere finden: Die eine Schwester bekommt das gesamte Fruchtfleisch für den Saft, die andere Schwester bekommt die gesamte Schale für das Kuchenaroma.

**4. Position:
Keines von
Beidem**

Ein Beispiel – Position 5

Wenn wir abschließend nach der fünften Position »... all dies nicht – und selbst das nicht« suchen, dann könnten wir sicherlich an unzählige Möglichkeiten denken, die den Konflikt zwischen den Schwestern verändern würden. So wäre es vorstellbar, dass die Schwestern während ihres Streits merken, wie absurd es ist, so intensiv und kräftezerrend um etwas zu ringen, was so wichtig vielleicht gar nicht ist, sie könnten erkennen, dass es geradezu lächerlich ist, wie heftig ihr Streit um die Orange geworden ist. Beide würden vielleicht tatsächlich anfangen zu lachen – über sich selbst und ihren heftigen Streit und könnten vermutlich so ihre Fixierung auf die Orange aufgeben. Damit hätten wir den Humor und das Loslassen als Varianten der fünften Position des Tetralemmas im Blick.

**5. (nicht) Position:
All dies nicht und
selbst das nicht**

Folien zur Vertiefung: Tetralemma

1.Position:
Das Eine

2.Position:
Das Andere

- **Entweder-oder-Logik**

3.Position: Beides

Die übersehene
Vereinbarkeit (z.B.
richtige Fehler und
falsche Richtigkeiten

- **Die dritte Position (Beides) offeriert den Gedanken, dass es möglich ist, das Eine und das Andere konstruktiv und angemessen zu verbinden, sodass wir uns nicht mehr im Sinne eines «Entweder-Oder» einseitig entscheiden müssen.**
- **Wir können dann etwa merken, dass auf einer anderen Ebene eine übergeordnete Gemeinsamkeit auffindbar ist.**
- **Oder wir erkennen, dass eine Kontext- oder Situationstrennung eine mögliche Lösung wäre. (Kleve 2020)**

**3.Position:
Beides**

Die übersehene
Vereinbarkeit (z.B.
richtige Fehler und
falsche Richtigkeiten)

Kompromiss**Iterationen****Scheingegensätze****Paradoxe Verbindungen****Thesenverschiebung****„klassische“ übersummativ
Verbindung****Absorptionen****Die Kraft des
Nichtgewählten in das
Gewählte einfließen lassen****Mehrdeutigkeit****Prämissenverschiebung/
Haltungsänderung****Systematische Ambiguität****Unschärfe****Kontexttrennung**

4.Position: Keines von Beidem

Es gibt kein richtig oder falsch

- **Die vierte Position (Keines von Beidem) führt den Gedanken ein, dass es bei der Reflexion von ambivalenten oder konflikthaften Positionen zwischen dem Einen und dem Anderen sinnvoll sein kann zu überlegen, welches weitere Kontexte sind, die die Ambivalenz oder den Konflikt noch bedingen, die vielleicht sogar als mögliche Ursache betrachtet werden könnten.**
- **Die Frage wäre hier: Worum geht es bei dieser Ambivalenz oder bei diesem Konflikt eigentlich auch noch?**

4.Position: Keines von Beidem

Es gibt kein richtig oder falsch

Erschliessung des Kontextes

In welcher Zeit entstand der Gegensatz von richtig und falsch?

Wie kam es dazu, dass diese Frage zu einer wichtigen Frage wurde?

An wen oder was erinnern Sie die Positionen richtig und falsch?

Blinde Flecken im gegenwärtigen Kontext

In welchen Situationen taucht dieser Gegensatz für Sie auf, und in welchen Situationen spielt er für Sie keine Rolle?

Kontext für zukünftige Aufgaben

Was ist nach der Lösung des Dilemmas von richtig und falsch dran?

In welchem Kontext macht für mich der Gegensatz richtig/falsch einen Sinn?

Was wurde sinnvoll durch das Dilemma (und wie könnte ich künftig anders damit umgehen, wenn das Dilemma gelöst ist)?

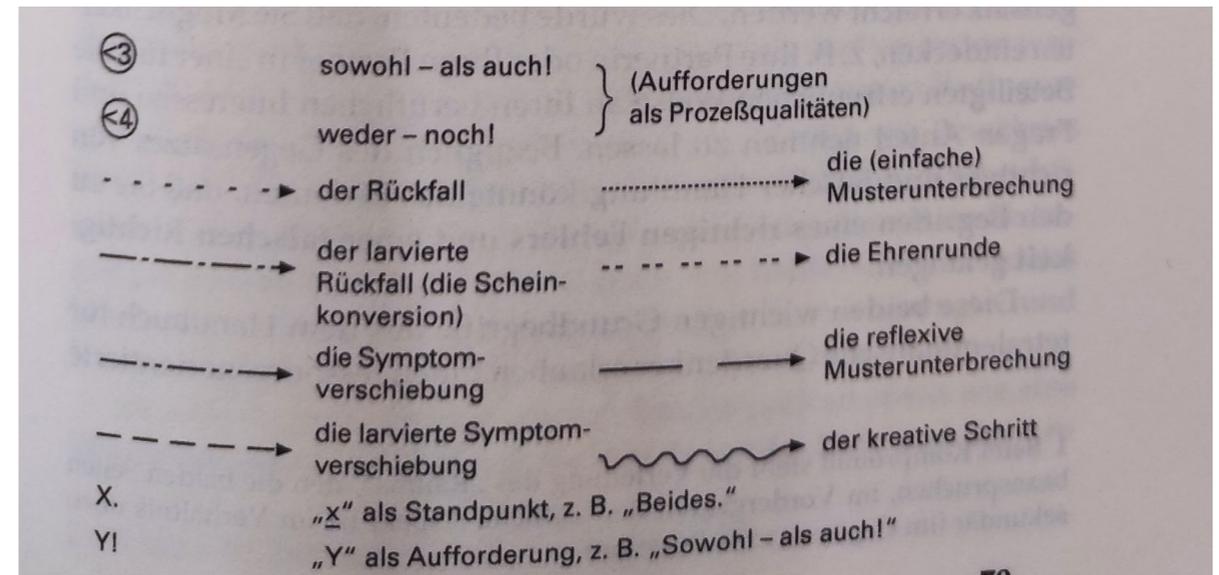
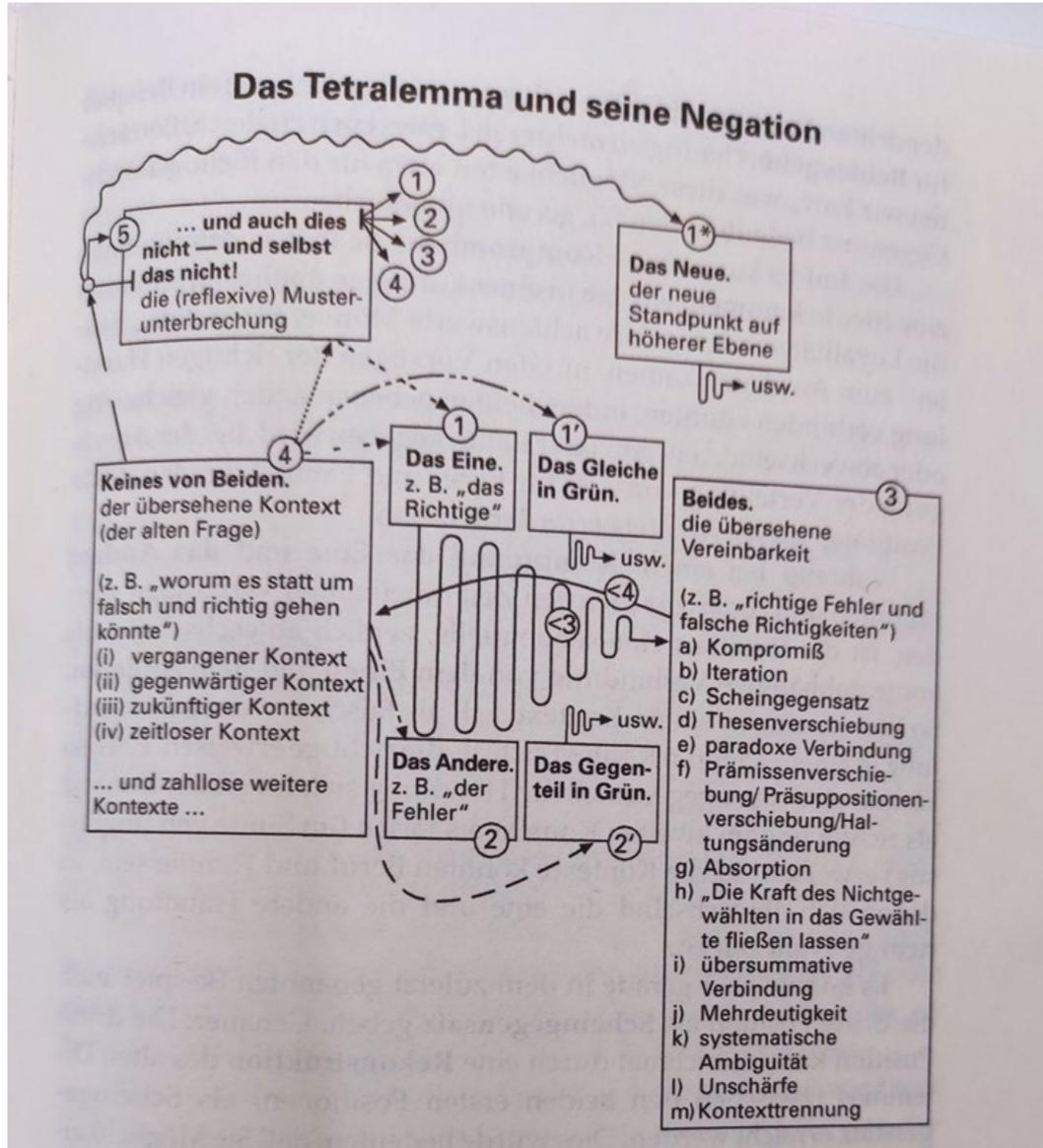
**5. (nicht) Position:
All dies nicht und
selbst das nicht**

Diese Position stellt eine Relativierung aller anderen Positionen dar („... all dies nicht) und relativiert auch sich selbst („und selbst das nicht“).

**Die Überwindung des
schematischen Denkens mittels
dem Tetralemma**

Reflexive Musterunterbrechung

Tetralemma im Original nach Varga von Kibéd und Sparrer



Quellen

Kleve (2020) Tetralemma, In: Lexikon des systemischen Arbeitens

Kasperczyk (2021) Vesters Papiercomputer, In: Weniger schlecht entscheiden – Praktische Entscheidungstools für agile Zeiten

Varga von Kibéd/ Sparrer (2014) Ganz im Gegenteil, Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen.

Fallarbeit:

- Bildung von 4 ungefähr gleich grossen Gruppen
- Je zwei Gruppen wählen eine Entscheidungsmethode
- Gemeinsam habt ihr ca. 55 min. Zeit, um gemeinsam ein von euch bestimmtes Fallbeispiel zu bearbeiten.
 - Gruppe Tetralemma: Entscheidungsdilemma (Fallbeispiel: entweder-oder)
 - Gruppe Entscheidungsmatrix (Fallbeispiel: Prioritäten, Wechselwirkungen, etc.)
- Anschliessend hat jede Gruppe 5min. Zeit um von ihren Erfahrungen zu berichten.

Diskussion

- Was hat euch an den beiden Methoden gefallen? Was eher nicht?
- Was sind die Potenziale der vorgestellten Methoden?
- Was sind deren Limitationen?
- Sind die beiden Methoden für die Praxis der Sozialen Arbeit angemessen?
 - Wenn ja, wann und wo? Wie könnte deren Einsatzfeld aussehen?
- Welchen Beitrag leisten die beiden Methoden dazu, dass die Studierenden sich aktiv in Team-Entscheidungen einbringen können?
- Wo können die Methoden in der Praxisausbildung eingesetzt werden?