

# Entscheidungen

## Nur eine Frage der richtigen Methode?

VERANTWORTLICHE  
REDAKTION:  
ANDREAS NOLTEN  
UND MIRJAM WEIGAND

- 2**  
**Editorial**
- 3**  
Ronny Jahn  
**Was tue ich?«**  
Entscheiden heißt, die Frage nach Routine (bewahren) oder Krise (erneuern) zu beantworten
- 7**  
Dirk Bayas-Linke & Jörg Faulstich  
**Entscheidungen entscheiden**  
Agile Teams in einer hybriden Organisation
- 13**  
Andreas Nolten & Mirjam Weigand  
**Drei Interviews mit Entscheidungsträger:innen aus Politik, Kultur und Medizin**
- 21**  
Silke Schank & Julia Koller  
**»Wir wollen kein doppeltes Lottchen sein«**  
Entscheiden in Shared-Leadership-Modellen
- 25**  
Peter Altvater  
**Entscheidungsprozesse in Hochschulorganisationen**  
Zwischen Hierarchie, Konsensorientierung und faulen Kompromissen
- 31**  
Nadyne Stritzke  
**»Taler, Taler, du musst wandern«**  
Entscheidungsprozesse zu einer Teamkoordination – Ein Fallbeispiel aus dem Bereich Soziale Arbeit
- 36**  
**Toolbox**  
Robert Erlinghagen  
**Kleine Auswahl an Methoden und Tools zu Entscheidungen**
- 40**  
Sabine Eybl & Andrea Sanz  
**»Wir setzen auf die Weisheit der Vielen«**  
Idee und Anwendung der Entscheidungsmatrix als Instrument
- 45**  
**Freier Beitrag**  
Claus Faber & Thorsten Hasawenth  
**Aus dem Hier und Jetzt gefallen**  
Übertragung in der offenen Jugendarbeit
- 51**  
**Markierungen**  
Ulrich Krainz  
**Entscheidungen brauchen diskursfähige Individuen**
- 53**  
**Rezension**  
Nicole Mayer-Ahuja & Oliver Nachtwey (Hrsg.)  
**Verkannte Leistungsträger:innen. Berichte aus der Klassengesellschaft**
- 56**  
**Kulturspiegel**  
Katharina Witte  
**»Einfach sitzen bleiben auf dem Stein, bis zum Erlöschen«**  
Pascal Mercier: Das Gewicht der Worte
- 58**  
**Die Redaktion empfiehlt ...**

# Liebe Leserinnen, liebe Leser,

**E**in neues Jahr hat begonnen, die Zeiten sind turbulent und manchmal weiß man nicht, ob man dem Neuanfang optimistisch oder pessimistisch entgegensehen sollen. Unabhängig von der eigenen Gemütslage werden in diesem neuen Jahr wieder viele Entscheidungen zu treffen sein – politisch, gesellschaftlich, aber natürlich auch persönlich und in unseren jeweiligen professionellen Rollen.

Was es mit dem Entscheiden auf sich hat, wie wir entscheiden, was uns dabei treibt und welche Rahmenbedingungen darauf Einfluss haben, damit beschäftigen wir uns in diesem Heft.

Ronny Jahn leitet in den inhaltlichen Teil des Heftes ein. Er skizziert die Logik von Entscheidungen und stellt dar, dass in der Notwendigkeit, entscheiden zu müssen, die Autonomie menschlichen Daseins begründet ist.

Dirk Bayas-Linke und Jörg Faulstich beschäftigen sich im Anschluss mit der Frage, wie sich Entscheidungsprozesse, -routinen und -orte in hybriden Organisationen verändern, vor welchen Herausforderungen die Organisationen und deren Mitarbeiter:innen stehen und was das für die Beratung bedeutet.

Wir haben in diesem Heft auch wieder einige Interviews mit Führungskräften aus ganz unterschiedlichen Bereichen versammelt – diesmal haben wir sie zu ihrem Entscheidungsverhalten in ihrem Arbeitsalltag befragt. Wir sprechen dazu mit Iris Tatjana Graef-Calliess, Chefärztin an einer Klinik für Psychiatrie, Sozialpsychiatrie und Psychotherapie, mit Serkan Agci, Geschäftsführer und Leiter des Berliner Standorts einer global tätigen Kommunikationsagentur, sowie mit Andreas Karden, Gesamtprojektleiter des Ankunftsentrums Ukraine in Berlin.

Julia Koller und Silke Schank berichten uns in einem ausführlichen Interview über das Arbeitsmodell Shared Leadership und die Herausforderungen, aber auch die inhaltlichen Zugewinne, die das gemeinsame Entscheiden mit sich bringt.

Peter Altvater untersucht in seinem Artikel die Komplexität der Entscheidungsprozesse im Hochschulbereich entlang der primären Aufgabe von Hochschulorganisationen, den unterschiedlichen Eigenlogiken von Wissenschaft und Verwaltung sowie der Rationalitäts- und Diskursorientierung des Wissenschaftsbereichs.

Einen Einblick in ihre Beratungspraxis gewährt uns Nadyne Stritzke. Sie illustriert anhand eines Fallbeispiels einer Teamsupervision im Bereich Soziale Arbeit, inwiefern bewusst getroffene Entscheidungen durch unbewusste intrapsychische sowie interpersonelle Dynamiken beeinflusst werden.

Verschiedene Methoden, die für Beratungsprozesse hilfreich sein können, hat Robert Erlinghagen zusammengestellt. Andrea Sanz unterhält sich zu einem dieser Tools ausführlich mit der Wiener Supervisorin und systemischen OE-Beraterin Sabine Eybl über die Idee und Anwendung der Entscheidungsmatrix als Instrument.

Einen kritischen Blick auf mögliche Methoden wagt abschließend und ergänzend Ulrich Krainz, der den Schwerpunkt dieser Ausgabe mit seinen Markierungen abschließt.

Wir hoffen, die Entscheidung, das Heft zu öffnen, beschert Ihnen interessante Einblicke und neue Erkenntnisse.

Eine interessante Lektüre wünschen  
**Andreas Nolten & Mirjam Weigand**

## Unsere Redaktion hat sich erweitert

Um weiterhin in der Lage zu sein, mit einer rein ehrenamtlichen Redaktion die Zeitschrift *supervision* mit professionellem Spirit in der gewohnten Qualität herstellen zu können, haben wir unsere Redaktion um zwei Kolleg:innen erweitert: Nadyne Stritzke und Robert Erlinghagen. Dr. phil. Nadyne Stritzke ist zentrale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte und Leiterin der Stabsabteilung für Chancengleichheit an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Beraterin (DGSF), Supervisorin/Coach (DGSv) und Kursleiterin am Institut für Analytische Supervision (ASv) in Düsseldorf. Robert Erlinghagen, Supervisor (DGSv), Coach (SG), Organisationsberater und Trainer, ist seit diesem Jahr Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv).



Die Redaktion besteht jetzt aus – von links nach rechts – Erhard Tietel (Bremen), Andrea Sanz (Wien), Robert Erlinghagen (Betzdorf), Mirjam Weigand (Berlin), Ronny Jahn (Berlin), Andreas Nolten (Berlin), Nadyne Stritzke (Gießen) und Peter Altvater (Bremen).