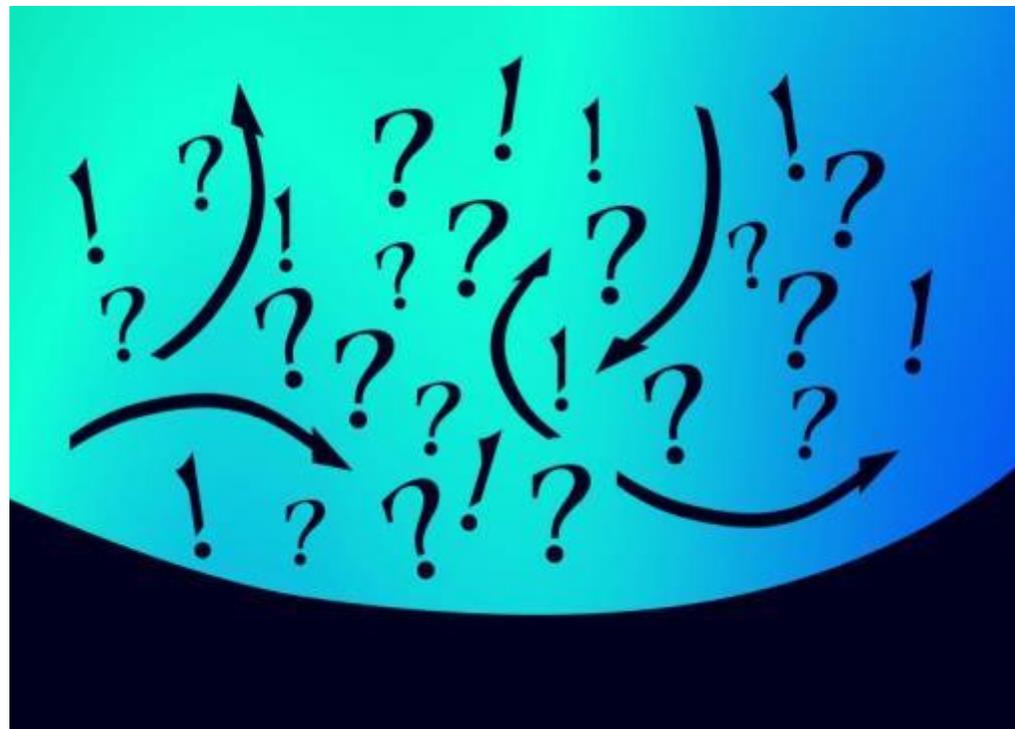


Praxisleitfaden

Gut entscheiden in VUKA Zeiten



Know-how „Gut entscheiden“ ein Leitfaden für 45 Minuten

2. Auflage, Juni 2020

Inhalt

1. Ein Dank zum Start.....	3
2. Ein Praxisleitfaden zum Thema gut entscheiden.....	4
3. Wann ist eine Entscheidung eine Entscheidung.....	9
4. Risikokompetenz als Voraussetzung für gute Entscheidungen	11
5. Ausgewählte Entscheidungswerkzeuge für das Entscheiden in Gruppen	18
5.1. Systemisches Konsensieren (SK).....	21
5.2. Widerstandsabfrage.....	26
5.3. Konsent	28
5.4. Konsens-Demokratie nach Uwe Lübbermann.....	41
6. ... und manchmal wird doch nicht in der gesamten Gruppe entschieden	43
6.1. Delegierter Fallentscheid	44
6.2. Veto.....	46
7. Gute Entscheidungen treffen – ein Fazit.....	47
8. ... und zum guten Schluss:.....	49
9. Weiterführende Links und Literatur	50
10. Impressum und Kontakt.....	53
11. Werkzeug-Überblick.....	54

1. Ein Dank zum Start

Diesen Praxisleitfaden würde es so nicht geben, wenn uns nicht einige Menschen konstruktive Kritik, gute Anregungen und hilfreiche fachliche Rückmeldungen angeboten hätten.

Auch die kleinen Ergänzungen der 2. Auflage basieren nicht nur auf unseren eigenen Erfahrungen, sondern sind inspiriert von Gesprächen und Hinweisen aus unserem Netzwerk.

Unser herzlicher Dank gilt insbesondere:

Christos Broussas

Nicole Eichberg

Rainer Oberkötter

Marie Rütten

Und ganz besonders danken wir Christian Rüther für seine wertvollen fachlichen Hinweise und Ergänzungen.

Für die wunderbaren Grafiken hat sich Britta Döring unseren Dank verdient.

Lizenz



<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Mit unserem Buch stellen wir unser Wissen und Verständnis zu guten Entscheidungsprozessen zum kostenlosen Download bereit. Dieses Werk ist lizenziert zu den Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz. Sie dürfen die Inhalte, unsere Anleitungen der Formate und Grafiken, gerne für Ihre eigenen Zwecke verwenden, auch in einem kommerziellen Kontext und für eigene Zwecke bearbeitet, solange Sie uns, die Autorinnen Birgit Mallow und Carolin Wolf, als Bezugsquelle nennen (siehe auch Kapitel 10).

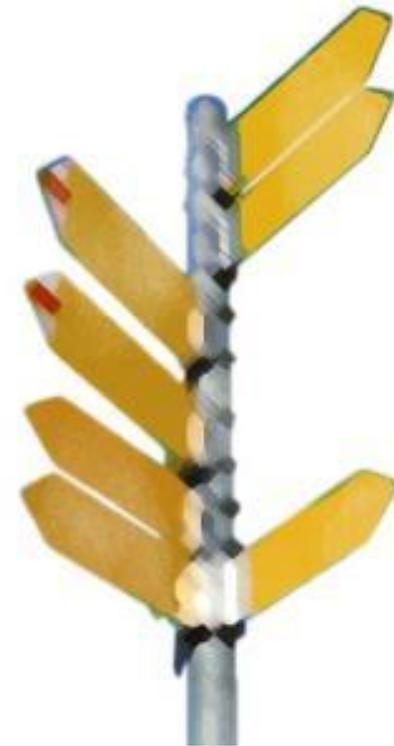
Mit dem Download des eBooks akzeptieren Sie diese Bedingung.

2. Ein Praxisleitfaden zum Thema gut entscheiden

Das Füllen von Entscheidungen begleitet uns – sowohl als Einzelpersonen als auch in der Arbeit mit Gruppen oder Teams. Entscheidungen gehören immer mit dazu, ebenso wie die Luft zum Atmen gehört. Unsere langjährige Erfahrung in der Begleitung von Organisationen zeigt, dass Einzelpersonen und Gruppen oder Teams sehr von einem breiten Repertoire hinsichtlich des *WIE* der Entscheidung profitieren. Gute Entscheidungen beinhalten eine hohe Kompetenz bezüglich des Entscheidungsprozesses.

Das *WIE* der Entscheidungen

Ein nicht selten praktiziertes Missverständnis hinsichtlich der Bewertung von Entscheidungen ist das Bewerten einer Entscheidung an Hand ihres Ergebnisses. Das Ergebnis einer Entscheidung (ich habe in Projekt A investiert) zeigt sich oft aber erst in der Zukunft und der Weg dahin beinhaltet meist eine gute Portion Zufall. Mit anderen Worten: wir Menschen neigen zu dem sogenannten ‚Rückschaufehler‘ (Daniel Kahnemann), indem wir die Güte einer Entscheidung auf Basis von Fakten bewerten, die wir zum Zeitpunkt des Fällens der Entscheidung oft gar nicht wissen konnten. Rückschaufehler münden in ihrer Folge in zögerlichem Entscheidungsverhalten, wenn nicht gar in Entscheidungsvermeiden. Beides sind Verhaltensweisen, die in einer zunehmenden VUKA Welt mit der Anforderung nach agilem Handeln äußerst ungünstig sind.



V=Volatil

*Dynamik des
Wandels bringt
radikale
Veränderungen*

U=Ungewiss

*Mangel an
Berechenbarkeit,
Planbarkeit,
Vorhersehbarkeit*

**VUKA Welt im
Überblick**

K=Komplex

*keine einfachen Ursache-
Wirkungszusammenhänge,
Dynamik der Systeme
multipliziert sich*

A=Ambiguität
(Mehrdeutig)

*Mehrdeutig
Verwirrung,
Wissen unklar*

Gute Entscheidungen legen den Fokus auf den Entscheidungsprozess und reflektieren das *Wie* der Entscheidung, das heißt den Entscheidungsweg und die eingesetzten Entscheidungswerkzeuge. Die Güte der Entscheidung

beurteilen wir nach dem Einsatz unserer Entscheidungskompetenz sowie den gewählten Entscheidungswerkzeugen und nicht nach dem inhaltlichen Ergebnis.

Der folgende Praxisleitfaden stellt ausgewählte Entscheidungswerkzeuge und –varianten vor und will zu einer größeren Bandbreite der eingesetzten Entscheidungswerkzeuge und letztendlich zu größerer Entscheidungsfreude führen, sowohl für Einzelpersonen als auch insbesondere für Gruppen und Teams.



Seien Sie entscheidungsfreudig!

Entscheidungen in Gruppen

Die Erfahrung zeigt, dass bei Entscheidungen in Gruppen häufig das klassische Mehrheitsprinzip angewandt wird. Dieses kommt jedoch oft an seine Grenzen. Es gibt „Gewinner:innen und Verlierer:innen.“ und meist gibt eine einzige Stimme den Ausschlag, das so genannte „Zünglein an der Waage“. Gewinner:innen wie Verlierer:innen, ebenso wie die Situation, dass „das Zünglein an der Waage“ die Entscheidung beeinflusst hat, haben nicht selten unerwünschte Auswirkungen. Diese sind beispielsweise die Einladung zu Korruption oder aber auch eine Entscheidungsmüdigkeit, wenn wir den Eindruck haben, dass unsere Meinung im Ergebnis nicht mehr vorkommt.

**„Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Art und Weise,
Entscheidungen zu treffen?“.**

Unsere langjährige Erfahrung in der Begleitung und Moderation von Gruppen zeigt uns, dass Gruppen deutlich arbeitsfähiger sind, wenn sie über eine gute Entscheidungskompetenz verfügen. Hierfür kann es sehr sinnvoll sein, aus einer Vielfalt an Möglichkeiten bewusst auszuwählen. Wir empfehlen die regelmäßige Pflege der Entscheidungskompetenz in Gruppen und eine Reflektion darüber, wie zufrieden alle Beteiligten mit den gewählten Entscheidungswerkzeugen sind.

Das Zusammenspiel von Entscheidungen und Organisationen

Die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden, manifestiert die Werte und Prinzipien, die in einem Team und / oder einer Organisation gelten und prägt damit die Kultur ganz maßgeblich.

Gerade bei Entscheidungen ist spürbar, was dem Unternehmen wichtig ist. Das *Wie* der Entscheidungen prägt maßgeblich die Verbindung der Menschen untereinander sowie mit dem Unternehmen und entscheidet mittel- bis langfristig über die Glaubwürdigkeit des Managements.

Die Glaubwürdigkeit des Managements ist am WIE der Entscheidungen zu erkennen.

Die folgenden Seiten wollen Ihnen ausgewählte unterschiedliche Wege zur Entscheidung auffächern. Uns ist bewusst, dass es neben den dargestellten Möglichkeiten und Verfahren auch das klassische demokratische Mehrheitsprinzip ebenso wie die Entscheidungsbäume und ähnliche Werkzeuge (Wenn-Dann-Ketten, logische Folgeketten) aus der rationalen Logik gibt.¹

Die von uns ausgewählten Entscheidungswerkzeuge richten sich an die Bedarfe in der VUKA Welt. Wir wählen gezielt Methoden und Verfahren aus, die nicht an Maschinen delegierbar sind, sondern den einzelnen Menschen bzw. eine Gruppe benötigen. Die vorgestellten Werkzeuge helfen, subjektive Sichtweisen zu integrieren und entscheidungsfreudig zu sein bzw. zu bleiben.

¹ An dieser Stelle ein kleiner Ausflug zu den Systemtheoretikern Gerhard Wohland und Matthias Wiesmeyer. Sie unterscheiden zwischen kompliziert und komplex. Bei komplizierten Fragestellungen lassen sich Ursache-Wirkungsketten ableiten. Hier gibt es richtig und falsch, es gibt nichts zu entscheiden, sondern zu exekutieren, wir benötigen Prozesse, Regeln und Methoden. Im Unterschied dazu benötigen wir bei komplexen Fragestellungen Verantwortungsübernahme und echte Entscheidungen in einem nicht ganz geklärten oder unsicheren Umfeld, Werkzeuge und Prinzipien. (Denkwerkzeuge der Höchstleister, 2012).

3. Wann ist eine Entscheidung eine Entscheidung

In diesem Kapitel legen wir den Fokus auf die Abgrenzung ab wann wir davon sprechen, dass eine Entscheidung eine Entscheidung ist.

Eine Entscheidung braucht als Grundvoraussetzung, damit sie tatsächlich eine Entscheidung ist, dass sie nicht berechenbar ist, das heißt kein Algorithmus kann uns das Entscheiden abnehmen. Immer dann, wenn das Sammeln weiterer Daten / Informationen zu einem eindeutigen Favoriten führt, handelt es sich im eigentlichen Sinn nicht um Entscheidungen. Finden sich keine eindeutigen Favoriten, sind wir gefragt für das Treffen der Wahl. Entscheidungen benötigen Verantwortungsübernahme. Hier sprechen wir von tatsächlichen Entscheidungen.

„Wir sprechen von einer Entscheidung, wenn wir eine Auswahl aus Alternativen treffen. Dabei gilt die definierende Bedingung, dass die Alternativen gleichwertig sind.“

Timm Richter, Geschäftsführender Gesellschafter der NEO Culture GmbH

Eine Entscheidung zu fällen ist eindeutig ein Schritt der Verantwortungsübernahme. Unternehmerisches Handeln braucht genau diese Verantwortungsübernahme. Umso mehr in Zeiten von VUKA, in denen aufgrund des Ausmaßes an Ungewissheit keine Datensammlung zu Favoriten führen kann. Dieses Verhalten der

Verantwortungsübernahme im Rahmen von Ungewissheit ist ein typisches Verhalten, das wir auch bei
Entrepreneuren vorfinden.

„Nur Unentscheidbares kann entschieden werden.“

Heinz von Förster

4. Risikokompetenz als Voraussetzung für gute Entscheidungen

In diesem Kapitel stellen wir zentrale Empfehlungen für gutes Entscheiden von Professor Gerd Gigerenzer, Direktor des Max Planck Instituts für Bildungsforschung, vor. Gigerenzer beschäftigt sich langjährig mit der Kunst, schnell gute Entscheidungen zu treffen.

Gute Entscheidungen brauchen Entscheidungsfreude!

In Unternehmen treffen wir nicht selten Entscheidungen an, die überwiegend der Absicherung im Sinne von Belegbarkeit und Begründbarkeit dienen. In diesen defensiven Entscheidungen, wie Gigerenzer sie nennt, wähle ich die zweitbeste Lösung, weil diese gut begründbar ist. Dies aber verhindert echte Innovation. So entstehen in Absicherungskulturen letztlich sehr hohe Kosten und Wettbewerbsnachteile. Warum werden bei diesen negativen Folgen dennoch defensive Entscheidungen getroffen? Hintergrund für diese Verhaltensweisen ist eine negative „Fehlerkultur“, die meist von der Suche nach den Schuldigen geprägt ist, in der Fehler vertuscht werden, um Schamgefühle abzuwehren, oder viel Energie in das Vermeiden von Fehlern investiert wird. In einer positiven „Fehlerkultur“ hingegen sehen wir Fehler im Sinne von Irrtümern in einem Experiment als wertvolle Informationsquelle an und lernen aus ihnen.

Was bedeutet dies für den Alltag? Innovationsförderndes Entscheidungsverhalten kann ich also durch das aktive Anstreben einer positiven Fehlerkultur fördern.

Entscheidungen, die keine Risiken eingehen, die Scheitern verhindern sollen, verhindern Innovation.



Gerd Gigerenzer wirbt entschieden für den Mut, Verantwortung zu übernehmen und - da wo es sinnvoll ist - intuitive Entscheidungen zu treffen. Dies beinhaltet u. a., sich auch von der Illusion von Gewissheit zu verabschieden. Die Illusion von Gewissheit beschreibt das Phänomen, dass wir auch da, wo es keine Sicherheiten gibt und wir eigentlich mit Überraschungen rechnen müssen, von Sicherheiten ausgehen.

Ich gehe also davon aus, dass ich aufgrund von Zahlen der Vergangenheit die Zukunft sicher vorhersagen kann.

Ein Beispiel hierfür ist die so genannte Truthahn-Illusion (Gigerenzer und urspr. Bertram Russel):

100 Tage erfährt der Truthahn, dass die Tür sich öffnet und er Futter bekommt. Er wiegt sich mit jedem Tag in weiterer Gewissheit - bis zum Tag vor Thanksgiving ... Nicht selten befinden wir uns in Situationen mit nur vermeintlicher Gewissheit, in denen wir uns von der Illusion von Gewissheit in Entscheidungssituationen verabschieden müssen. Gut, wenn wir dies sehenden Auges tun.

Entscheidungen treffen im Umfeld von Ungewissheit.

Für das Fällen von Entscheidungen in einem Umfeld von Ungewissheit ist das Anwenden von **Heuristiken** ein guter Ausweg. Das heißt immer dann, wenn die Vorhersagbarkeit sehr gering ist, sind einfache Lösungen und hiermit das Anwenden von Heuristiken sehr sinnvoll. Heuristiken sind einfache Regeln, die sich auf das Wesentliche konzentrieren und die restlichen Informationen ignorieren.

Im Alltag bringen wir Ungewissheit und Unsicherheit eher mit offensichtlichen Situationen in Verbindung, wie wir sie bspw. in der Notaufnahme einer Klinik antreffen. Hier muss z. T. sehr schnell entschieden werden, ob ein:e eingelieferte:r Patient:in auf die normale Station oder in die Intensivüberwachung gebracht wird. Gigerenzer beschreibt sehr anschaulich, wie das Anwenden einfacher Regeln oder einfacher Entscheidungsbäume in solchen Situationen deutlich hilfreicher ist als das Auffächern der Komplexität.

Gigerenzer plädiert deshalb im Zusammenhang mit Entscheidungen für intuitives Entscheiden und das Anwenden sogenannter Faustregeln.

Gute Intuitionen müssen Informationen ignorieren.

Gerd Gigerenzer

Gut entscheiden beinhaltet eine Risikokompetenz.

Unter Risikokompetenz versteht Gerd Gigerenzer das korrekte Einschätzen von Risiken. Er plädiert sehr für eine Erweiterung der Risikokompetenz. Denn Risiken werden oft falsch eingeschätzt und relative Risiken, oft als Risikowahrscheinlichkeit formuliert, werden sehr leicht missverstanden. Absolute Zahlen für Häufigkeiten sind dagegen leichter nachzuvollziehen.

**Absolute Zahlen für Häufigkeiten
sind für uns deutlich aussagekräftiger
als relative Risikowahrscheinlichkeiten.**

Ein häufig von Gigerenzer benutztes Beispiel ist die Frage, *wie viele Kilometer man mit dem Auto fahren muss, damit das Risiko, ums Leben zu kommen, genauso hoch ist wie beim Fliegen im Flugzeug, für einen Flug beliebiger Strecke.*
Die Lösung: 20 km.



Weitere Beispiele von Gigerenzer:



*Was bedeutet 30% Regenwahrscheinlichkeit?
Lösung: An 3 von 10 Tagen, für die diese Vorhersage getroffen wurde, regnet es.*

Die Einnahme einer neuen Medikamentenvariante x erhöht um 100 % die Folge y.

Hier handelt es sich um eine relative Häufigkeit. Für eine gute Entscheidung braucht es absolute Zahlen:

Von 7000 Menschen, die das ursprüngliche Medikament x einnehmen, hat einer die Folge y. In der neuen Variante haben von 7000 Menschen 2 die Folge y.



Relative Risiken führen uns oft in die Irre. Der hilfreiche Alltagstipp in diesem Zusammenhang:
Bestehen Sie auf Häufigkeitsaussagen!

Fragen Sie nach konkreten Häufigkeiten!

Drei zentrale Empfehlungen:

- Seien Sie mutig und vertrauen Sie auf Ihre Intuitionen – gute Intuitionen ignorieren Informationen.
- Betrachten Sie formulierte Risikoeinschätzungen ergänzend mit absoluten Zahlen.
- Verabschieden Sie sich von der grundsätzlichen Illusion der Sicherheit, auch in Situationen, in denen alle Indizien für Sicherheit sprechen (denken Sie an den Truthahn).

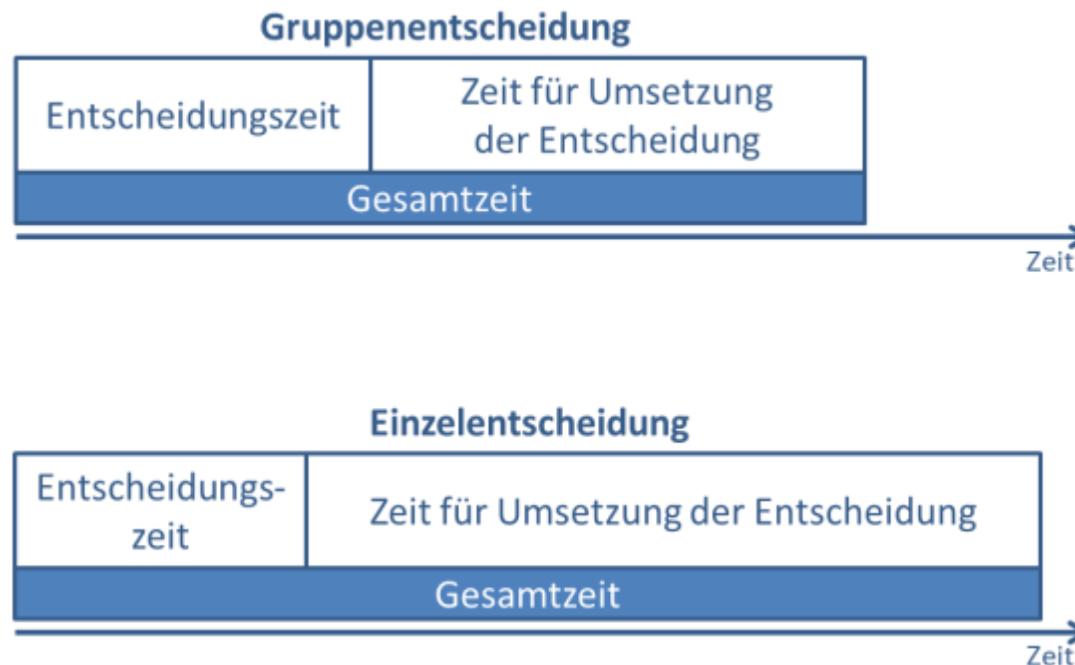
5. Ausgewählte Entscheidungswerkzeuge für das Entscheiden in Gruppen

In diesem Kapitel stellen wir Ihnen verschiedene Werkzeuge für das Entscheiden in Gruppen vor. Grundsätzlich brauchen gute Entscheidungen in Gruppen vorab ein gemeinsames Verständnis über den Rahmen, den Entscheidungsweg bzw. die eingesetzten Entscheidungswerkzeuge. Dies muss in jedem Fall *vorab* geklärt werden. Dies beinhaltet auch die Klärung der Erwartungshaltung an die Entscheidung: „Was soll die Entscheidung für uns leisten?“. Auch für das Entscheiden als Einzelperson gilt, dass es sinnvoll ist, sich vorab die Frage zu stellen, was soll die Entscheidung für mich leisten und was ist dann dementsprechend der beste Weg.

0. Schritt: Wer hat die jetzige Macht und inwieweit ist er/sie bereit diese Macht abzugeben?
1. Schritt: *Wie wollen wir entscheiden?*
Welches Entscheidungswerkzeug wollen wir nutzen?
2. Schritt: Entscheidung fällen
3. Schritt: Prozessauswertung
Wie zufrieden sind wir mit dem Wie der Entscheidung?
... und bei Bedarf für zukünftige Entscheidungen
Entscheidungswege oder Entscheidungswerkzeuge
nachbessern

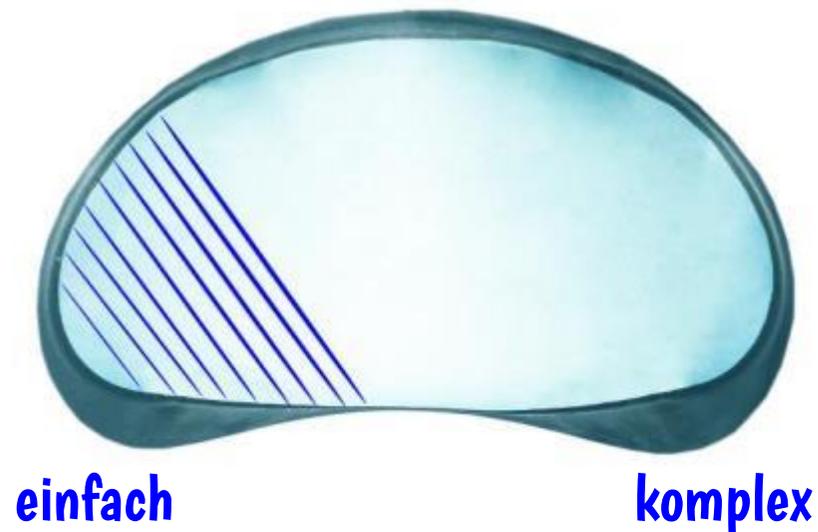


Bei der Auswahl des Entscheidungswerkzeugs spielt gegebenenfalls auch der zeitliche Aspekt eine Rolle. Lassen Sie sich nicht (nur) von der Vorstellung leiten, dass eine Gruppenentscheidung zu lange oder häufig länger dauert als die Entscheidung durch eine Einzelperson. Oft dauert die Umsetzung einer Einzelentscheidung deutlich länger als die Umsetzung einer Gruppenentscheidung, wenn betroffene Personen erst überzeugt und Widerstände oder gar Konflikte überwunden werden müssen.



Treffen Sie die Wahl des Entscheidungswerkzeugs also immer bewusst abhängig vom Thema und von der Gesamtsituation.

Was erwartet Sie in den folgenden Unterkapiteln? Wir stellen Ihnen eine Auswahl an Entscheidungswerkzeugen vor. Bei jedem finden Sie Hinweise zur Gruppengröße, zum Mindset - wenn dies besonders erwähnenswert ist - und zum Komplexitätsgrad bzgl. der Anwendung des Entscheidungswerkzeugs in der Praxis. Es mündet dann in die konkrete Beschreibung unter der Frage: „*Wie geht es?*“. Für den Komplexitätsgrad des Werkzeugs selbst, finden Sie auch noch folgende Abbildung:

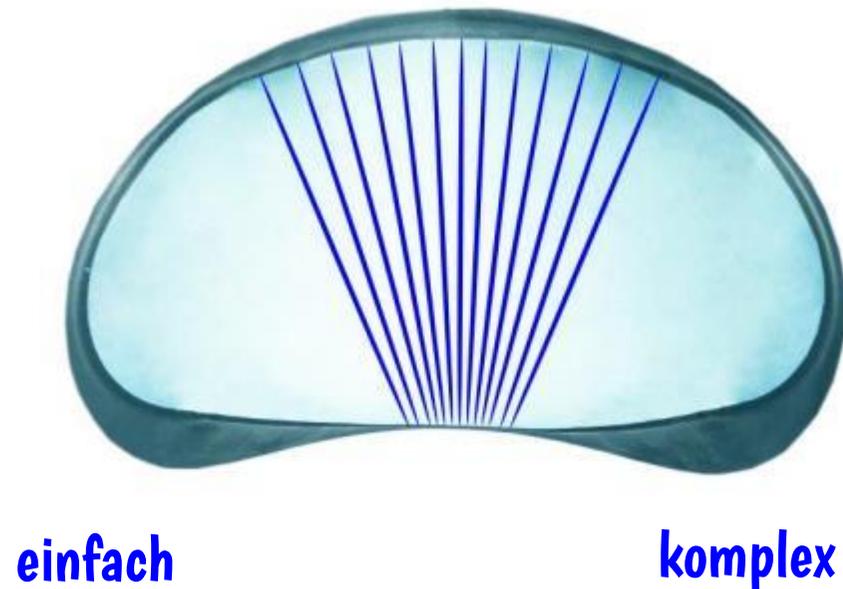


Beispiel aus der Widerstandsabfrage

Das Feld spannt sich auf zwischen einfach und komplex. Wir markieren mit der blauen Schraffierung, in welchem Bereich das jeweils vorgestellte Entscheidungswerkzeug nach unserer Erfahrung zu verorten ist. Daraus leiten sich auch die Anforderungen an Moderation ab.

5.1. Systemisches Konsensieren (SK)

- Geeignet für:** mittelkomplexe Themen
- Gruppengröße:** Einzelpersonen und Gruppen (themenunabhängig)
- Mindset:** Ausgangspunkt für dieses Entscheidungsverfahren war die von Siegfried Schrotta und Erich Visotschnig beobachtete Schwäche der traditionellen Mehrheitsentscheidung (Aufteilung in Gewinner:innen und Verlierer:innen; „Zünglein an der Waage“ lädt zu Korruption ein). Ihr Ziel war es, ein Verfahren für tragfähige und nachhaltige Entscheidungen zu entwickeln.
- Komplexitätsgrad:** mittel



Wie geht es?

Grundsätzlich wird beim Systemischen Konsensieren (SK) anhand der höchsten Akzeptanz aller Beteiligten entschieden, d. h. es gewinnt der Vorschlag mit dem *geringsten Gruppenwiderstand*.

Entscheidungen können durch das SK vorbereitet oder getroffen werden. Es ist wichtig, vorab immer zu klären, ob die folgende Abstimmung zum Erhalten eines Überblicks durch das Bewerten aller vorliegenden Lösungsvorschläge mit der anschließenden Möglichkeit der Nacharbeit oder für das direkte Bewerten im Sinne von Entscheiden, gedacht ist.

1. Zunächst einmal ist die Methode der Abstimmung vor der Lösungssuche zu vereinbaren. Hilfreich kann in diesem Zusammenhang eine Demonstration des Verfahrens an einer einfachen Fragestellung sein. Ebenfalls gilt es vorab zu klären, ob:
 - es eine anonyme oder eine offene Abstimmung geben soll,
 - wie das Vorgehen in der kreativen Sammlungsphase sein soll,
 - mit welchem Hilfsmittel die Widerstände erfasst werden sollen (Handzeichen, Konsensierungskarten, Online-Tool,).

Obacht: Bei der **Handabstimmung** ist es wichtig, dass alle zugleich abstimmen und im Idealfall mit geschlossenen Augen. Die Handabstimmung empfehlen Visotschnig und Schrotta für max. 60 Personen mit 10 Moderator:innen.

2. Kreative Sammlungsphase: Es werden beliebig viele Lösungsvorschläge entwickelt.
3. Vor der Abstimmung ist eine **Nulllösung zu formulieren**. Wichtig ist, dass die Nulllösung gemeinsam definiert wird. Beispiele für sogenannte Nulllösungen können sein:
Alles bleibt so, wie es ist.
Wir treffen heute keine Entscheidung.
Wir suchen weiter nach besseren Lösungen.

4. Abstimmung: Konfliktpotenzial (Gruppenwiderstand) bewerten und anschließend den Vorschlag mit dem geringsten Gruppenwiderstand auswählen, da dieser die höchste Gruppenakzeptanz hat. Der Gruppenwiderstand führt zu einer Rangordnung, bildet die Konflikträchtigkeit eines Vorschlags ab und lässt sich überführen in die Akzeptanzquote in % (Akzeptanzwerte = umgekehrte Widerstandswerte). Sind mehrere Vorschläge auf dem 1. Rang, ist hier die höchste Nähe zum Konsens bereits erreicht und jetzt kann zwischen diesen Vorschlägen mittels einfacher Ja-Nein-Entscheidung abgestimmt werden, um das Ergebnis auf einen Vorschlag einzugrenzen.

Lösungsideen	Teilnehmer:in 1	Teilnehmer:in 2	Teilnehmer:in 3	...
A				
B				
C				
...				
Nulllösung (z.B. <i>Heute wird nicht entschieden</i>)				
GESAMT				

Es gibt auch zwei elektronische Verfahren:

<https://www.konsensieren.eu/de/> - neue Fassung hier: <https://demo.acceptify.at> (Demoversion)

Vorgehen mit zwei Bewertungsrunden:

Hier wird nach der ersten Bewertungsrunde gesammelt, was diejenigen, die bisher Widerstandspunkte abgegeben haben, brauchen würden, um diese weiter zu reduzieren. Der ursprüngliche Vorschlag wird von denen, die die Lösungsvorschläge eingebracht haben, überarbeitet und danach kommt es zu einer weiteren Bewertungsrunde.

Hilfsmittel

- Kleingruppen: Stift und Papier für eine Tabelle, in der die Namen und Lösungsvorschläge eingetragen werden.
- Bis 30 Teilnehmer:innen kann auch der sogenannte Konsensierugs-Fächer eingesetzt werden. Hier handelt es sich um einen Fächer mit den Zahlen von 0 bis 10.
- Konsensierungskarten, die für beliebige Gruppengrößen eingesetzt werden können, enthalten die Buchstabenfolge von A bis P für die zu bewertenden Vorschläge (maximal 16) und hinter jedem Buchstaben Platz für das Eintragen einer Zahl von 0 bis 10.
- In Großgruppen können die Konsensierungskarten oder ein digitaler Widerstands-Stimmen-Rechner eingesetzt werden.

Bei relativ großer Konflikterwartung

Bei relativ großen Konflikterwartungen empfiehlt es sich, das Bewerten und letztendliche Entscheiden in zwei Runden aufzuteilen:

1. Lösungsvorschläge sammeln
2. Lösungsvorschläge bewerten
3. Widerstände in Zweier-Gesprächen klären
4. Korrekturen der ursprünglichen Lösungsvorschläge
5. Lösungsvorschläge erneut bewerten

Wirkungen und Nebenwirkungen: Im Gegensatz zu Ja-Nein-Entscheidungen werden beim Systemischen Konsensieren Einwände, Bedenken und Ablehnungen berücksichtigt. Ziel ist ein tragfähiger Umgang mit Vielfalt. Wendet eine Gruppe das Systemische Konsensieren regelmäßig an, dann ist eine häufige positive Folge das Entwickeln von Lösungsvorschlägen, welche die Interessen der anderen Gruppenmitglieder schon gleich von Beginn an mitbedenkt.

Das Systemische Konsensieren verändert die Teamkultur hin zu einer kooperativen Haltung.

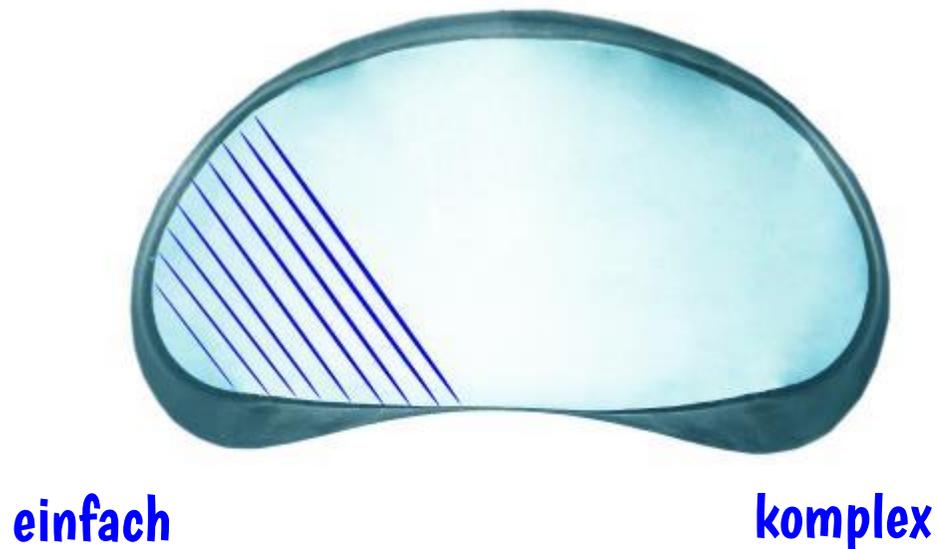
**„Statt um Anhänger für die eigene Idee zu werben,
arbeite ich an der Qualität der Vorschläge, da ich weiß,
dass mein Vorschlag dann zum Ziel kommt,
wenn er die Anliegen der anderen mitberücksichtigt.“**

Obacht: Bei wirklich einfachen Fragestellungen ist es wichtig, die Methode sehr zu vereinfachen, gegebenenfalls auch einfach nur die Widerstandsabfrage (siehe Kapitel 5.2) einzusetzen, da sonst die Komplexität des Verfahrens im Widerspruch zur Einfachheit der Frage steht.

5.2. Widerstandsabfrage

Hier haben wir die kleine Schwester des Systemischen Konsensierens.

Geeignet für:	nicht komplexe, eher einfache Themen
Gruppengröße:	kleine bis große Gruppen
Mindset:	hier braucht es kein besonderes Mindset, da das Format sehr einfach und niederschwellig ist
Komplexitätsgrad:	eher pragmatisch



Wie geht es?

1. Einigen auf das Entscheidungsverfahren, Einigung auf eine:n Moderierende:n, Erläuterung zum Vorgehen inkl. Vorgabe zum Zeitrahmen
2. Schnell Entscheidungsalternativen (Optionen) sammeln
3. Kurze Rückfragen, keine Grundsatzdiskussionen (max. 5 Minuten)
Das Aufkommen von Grundsatzdiskussionen ist oft ein Hinweis darauf, dass das Thema komplexer ist als zunächst angenommen. Auch Emotionalität trägt zur Komplexität bei.
4. Fragerunde: *Wie groß ist Dein Widerstand gegen diese Option?*
Antwort-Variante durch Arm heben: beide Arme unten = kein Widerstand = 1 Punkt; 1 Arm hoch = etwas Widerstand = 2 Punkte; beide Arme hoch = max. Widerstand = 3 Punkte
Antwort-Variante mittels Finger aufzeigen: Daumen = kein Widerstand = 1 Punkt; Daumen + Zeigefinger = geringer Widerstand = 2 Punkte; fünf Finger = maximaler Widerstand = 3 Punkte
5. Es werden für jeden Lösungsvorschlag die Widerstandspunkte gezählt und die Alternative mit dem geringsten Gruppenwiderstand (= geringste Anzahl an Widerstandspunkten) ist ohne weitere Diskussion gewählt.

Varianten: Für größere Gruppen hat Bernd Oestereich eine App entwickelt. Einen Hinweis hierzu finden Sie am Ende des Buchs in einem Kapitel mit Literaturtipps und Links (Kapitel 9).

Bewertung: Weniger voraussetzungsvoll als z. B. Formate wie der Konsent und schneller als das Systemische Konsensieren.

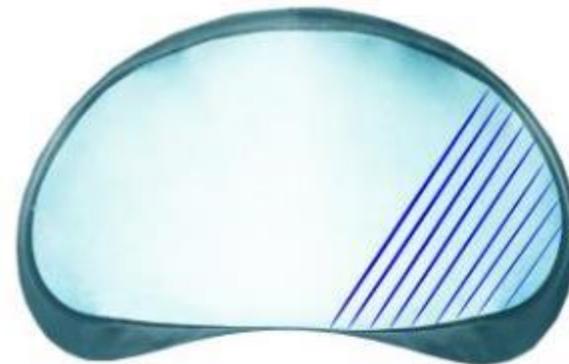
Insgesamt ein sehr pragmatischer Ansatz, bei dem es aber nicht wie im klassischen Mehrheitsprinzip Gewinner:innen und Verlierer:innen gibt.

Es besteht die Gefahr, dass die Alternativen und Bedürfnisse unterschätzt werden und es hinterher eine Diskussion gibt, welche Kriterien die Entscheidungsalternativen eigentlich hätten erfüllen sollen.

5.3. Konsent

Bei einem Entscheidungsverfahren mit dem Konsent, der aus der Organisationsform „Soziokratie“ stammt, wird der Fokus auf *ein* Thema gelegt. Wenn das Thema zu komplex wirkt, dann wird das Thema auf einen Aspekt reduziert, der zunächst einmal separat entscheidbar ist. So kann auch ein komplexes Thema iterativ und mit leistbaren Schritten sukzessive entschieden und umgesetzt werden.

- Geeignet für:** Grundsatzfragen in einer Gruppe
Die Entscheidungsthemen sollten eine gewisse Tragweite für die gesamte Gruppe haben und in der Verantwortungskompetenz der Gruppe liegen.
- Gruppengröße:** ideal für 6 bis 12 Teilnehmende
Größere Gruppen sind möglich, wenn bereits Routine mit dem Konsent besteht. Es kann auch eine explizite Entscheidungsgruppe mit Delegierten einer Großgruppe gebildet werden.
- Mindset:** Es ist wichtig, vorab ein gemeinsames Grundverständnis zu den Annahmen herzustellen, die dem Konsent zugrunde liegen (siehe unten). Einwände gelten als ein Geschenk an die Gruppe und gehören der Gruppe.
- Komplexitätsgrad:** hoch
Ein mit Konsent erfahrener Moderation ist unverzichtbar. Der Konsent braucht eine gewisse Übung.



einfach

komplex

Vorab:

In der Gruppe wird vorab ein gemeinsames Verständnis zu einigen Grundannahmen entwickelt:

- In der Entscheidung sind alle Beteiligten mit ihren Stimmen gleichwertig unabhängig von Position oder Rolle.
- Jeder eingebrachte Vorschlag ist automatisch angenommen, wenn nicht etwas Schwerwiegendes dagegenspricht.
- Jeder Einwand ist wertvoll. Auch Bedenken sollen gehört werden.
- Jeder Einwand wird erklärt und dem Einwandgebenden eine gute Absicht unterstellt. Der Einwand kann ein wichtiger Hinweis auf etwas sein, das wir bislang übersehen haben.
- Ein schwerwiegender Einwand bedeutet, dass das Ziel der Gruppe durch die Umsetzung des Vorschlags nicht erreicht wird oder die Gruppe, einzelne Gruppenmitglieder, andere Bereiche oder die gesamte Organisation Schaden nehmen. Ein Einwand wie „gefällt mir nicht“ ist kein Einwand in diesem Sinne.
- Wird ein schwerwiegender Einwand eingebracht, suchen wir gemeinsam nach einer Integration, das heißt der zur Entscheidung stehende Vorschlag wird modifiziert, bis der Einwand nicht mehr besteht. In geübten Gruppen entstehen hierdurch zum Teil völlig neue (innovative) Lösungen und Ideen.
- Wir vertrauen darauf, dass alle Beteiligten an einer guten Entscheidung und einem Vorankommen generell interessiert sind und sich in diesem Sinne einbringen.
- Es ist nicht notwendig, die beste Lösung zu finden, sondern überhaupt eine Lösung, um wieder einen Schritt weiter zu kommen.
- Wir dürfen neue Erkenntnisse haben und unsere Meinung ändern (und zwar jederzeit).

„Mache mehr mit ungefähr“ Pieter van der Meché

„Good enough for now and safe enough to try“ John Buck

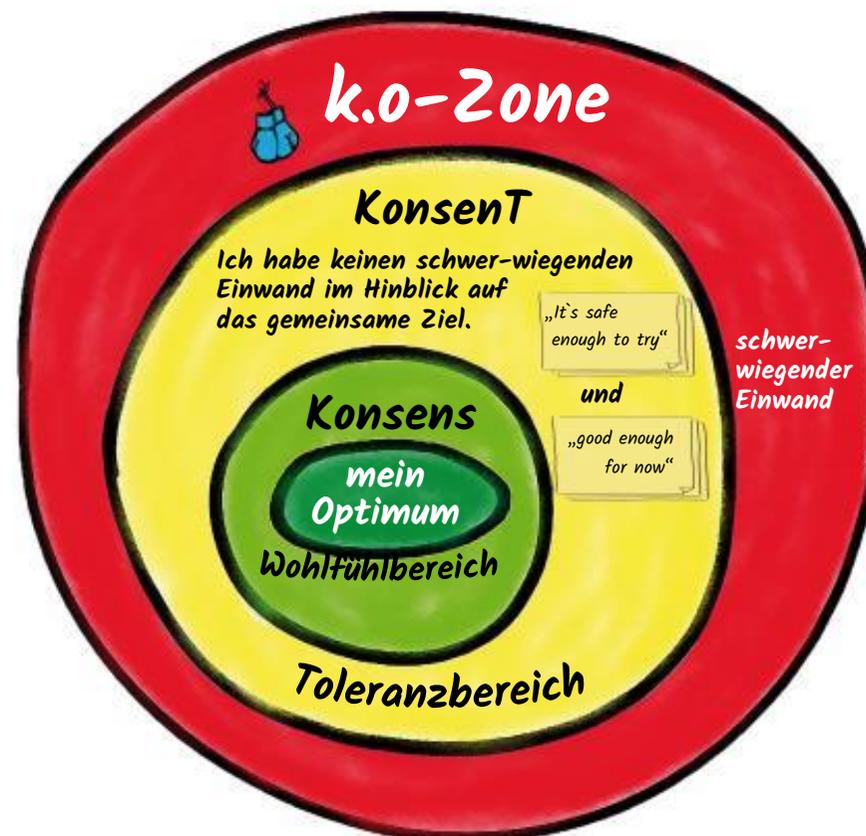
Alle Vorschläge dürfen jederzeit weiterentwickelt werden. Kein Vorschlag wird mit dem Argument: „Das haben wir doch kürzlich erst entschieden...“ abgeblockt. Wenn ein Gruppenmitglied zu einem späteren Zeitpunkt ein wichtiges Hindernis findet, darf jederzeit der Konsent wieder zurückgezogen werden.

Um den Unterschied zwischen Konsens und Konsent gut zu verstehen, hilft auch, sich zu verdeutlichen, welcher Fokus für die Lösungssuche im Entscheidungsprozess gesetzt wird:

Der Konsens fragt: Welche Lösung finden wir zusammen, mit der wir uns alle wohlfühlen?

Der Konsent fragt: Welche Lösung finden wir zusammen, mit der wir alle (gerade noch) mitgehen können oder die jeder von uns tolerieren kann?

Damit eröffnen die beiden Entscheidungsverfahren einen unterschiedlichen Lösungsraum für die Entscheidung.



Wie geht es? – wir stellen hier zunächst den ausführlichen Konsent der Soziokratie vor –

Ausführlicher Konsent der Soziokratie:

- 1. Vorstellen des Vorschlags**
- 2. Verständnisfragen**
- 3. Erste Meinungsrunde**
- 4. Zweite Meinungsrunde**
- 5. Konsent-Abfrage**
- 6. Ggf. Einwandintegration**
- 7. Umsetzung vereinbaren und Ablaufdatum festlegen**

Die einzelnen Schritte im Detail:

1. Vorstellen eines Vorschlags

- Ein Vorschlag mit Relevanz für die Gruppe wird von einem Vorschlaggebenden (Mitglied der Gruppe) vorgestellt und kurz erläutert.
- Hilfreich ist es, den Vorschlag (das sogenannte Proposal), ggf. in einer Teilgruppe, vorzubereiten und das Proposal vorab als schriftliche Information allen Gruppenmitgliedern zur Verfügung zu stellen.
- Für kleinere Themen kann auch innerhalb der Gruppensitzung zu einer kurzfristig aufgetauchten Fragestellung der Vorschlag konkret erarbeitet werden. Die Gruppe entscheidet (mit Konsent) bewusst, ob sie dies tun möchte.
- Die Gruppe kann im Verlauf einer Sitzung zu einem vorliegenden Vorschlag auch entscheiden, dass dieser Vorschlag zunächst durch eine Teilgruppe erarbeitet oder weiterentwickelt wird und in einer der nächsten Gruppen-Sitzungen erneut eingebracht wird.
- Eine weitere Option ist, mit Konsent eine andere Entscheidungsform zu wählen, bspw. den Kollegialen Fallentscheid.

2. Verständnisfragen

- Die Moderation bittet reihum um Verständnisfragen: *„Gibt es Fragen zum Vorschlag? Was musst Du noch wissen, um Dir eine Meinung bilden zu können?“* Die Verständnisfragen werden jeweils sofort von der vorschlaggebenden Person beantwortet.
- Die Moderation achtet darauf, dass es wirklich Fragen mit Informationsbedarf und nicht bereits Meinungsäußerungen sind.
- Verständnisfragen können jederzeit gestellt werden und haben Vorrang.

3. Erste Meinungsrunde

- Die Moderation bittet um eine erste Meinungsrunde: *„Wie geht es Dir mit dem Vorschlag? Was denkst Du dazu? Wie würde es sich anfühlen, diese Idee umzusetzen?“*
- Diese erste Runde zur kurzen Meinungsäußerung dient dazu, dass alle gemeinsam einen Überblick darüber erhalten, wie jeder über den Vorschlag denkt. Runde meint hier, dass alle Gruppenmitglieder

der Reihe nach dran kommen.

- Die Moderation achtet auf kurze Meinungsäußerungen, keine Diskussion.

4. **Zweite Meinungsrunde (optional, kann entfallen, wenn die erste Meinungsrunde ein relativ homogenes Meinungsbild gezeigt hat)**

- Das Hören aller Sichtweisen in der ersten Runde kann bei jedem Mitglied zu einer Meinungsänderung führen. Deshalb lädt die Moderation zu einer zweiten Meinungsrunde ein: *„Wie geht es Dir mit dem, was Du gehört hast? Hat sich bei Dir etwas geändert? Wie denkst Du jetzt darüber?“*
- Die Moderation achtet wieder darauf, dass es eher kurze Meinungsäußerungen sind und keine Diskussion aufkommt.
- Hinweise, die zu einer Änderung des Vorschlags führen könnten, werden von der Moderation dokumentiert/visualisiert, ohne die Runde zu unterbrechen.
- Anschließend wird gemeinsam auf die Notizen geschaut und geklärt, ob es einen Anpassungsbedarf für den Vorschlag gibt.
- Der/die Vorschlaggebende wird zuerst gefragt, dann die gesamte Gruppe. Die Moderation kann auch selbst einen Änderungsvorschlag einbringen.
- Wenn der Bedarf besteht, können durchaus noch weitere Meinungsrounden durchgeführt werden.

5. **Konsent-Abfrage**

- Die Moderation formuliert noch einmal den jetzt vorliegenden, ggf. bereits überarbeiteten Vorschlag.
- Alle Gruppenmitglieder werden nacheinander gefragt, ob sie Konsent geben oder einen schwerwiegenden Einwand haben: *„Hast Du einen schwerwiegenden Einwand oder gibst Du Konsent?“*
- Wenn es keinen gravierenden Einwand gibt, ist der Vorschlag automatisch angenommen.
- Gibt es einen oder mehrere gravierende Einwände bedeutet dies, dass der Vorschlag aus Sicht der Einwandgebenden verhindert, dass das vereinbarte Ziel der Gruppe erreicht wird. Der Vorschlag würde damit potenziell zu einem Schaden für die Organisation oder für Teile davon führen. Jeder schwerwiegende Einwand wird begründet. Ob es sich um einen schwerwiegenden Einwand handelt, liegt im Ermessen des/der Einwandgebenden und bedeutet eine hohe Verantwortung. Ein Einwand

sollte unbedingt eingebracht werden, ohne Scheu, eine schnelle Entscheidung zu behindern. Das heißt aber auch, dass jede:r Einwandgebende mit sich selbst ausmachen muss, ob der Einwand gravierend genug ist, ob es wirklich um die Ziele der Gruppe und der Organisation geht und nicht um persönliche Motive.

- Gibt es einen begründeten schwerwiegenden Einwand (oder mehrere), dann folgt als weiterer Schritt die Einwandintegration:

6. **Einwandintegration**

- Die Moderation fragt zunächst die Einwandgebenden, dann die Vorschlaggebenden, ob sie eine Idee haben, wie der Einwand in den Vorschlag integriert werden kann. Ergänzend geht die Frage auch an alle Gruppenmitglieder weiter.
Obacht: Die Einwandgebenden werden eingeladen, den Vorschlag zu verändern. Es sollte nicht so wirken, dass sie für ihren Einwand „bestraft“ werden oder verpflichtet sind, jetzt gute Ideen zu produzieren.
- Für den modifizierten Vorschlag werden dann die o.g. Schritte nochmal durchlaufen.

7. **Ablaufdatum und Umsetzung festlegen**

- Hat ein Entscheidungsvorschlag Konsent erhalten, wird dieser normalerweise mit einem “Ablaufdatum” versehen. Spätestens zu diesem Termin wird die Umsetzung der Entscheidung geprüft und Lessons Learned abgeleitet. Danach wird ein modifizierter Vorschlag vorgestellt oder die bisherige Entscheidung verlängert.
- Das Ablaufdatum kann nach einem generellen Turnus erfolgen oder es kann mit Konsent ein individuelles Ablaufdatum entschieden werden.

Wir empfehlen für den Konsent, Bedenken und Einwände explizit zu unterscheiden (s.u. Varianten Soziokratie 3.0).

Wirkungen und Nebenwirkungen:

Das Konsent-Prinzip braucht etwas Übung, Disziplin und eine erfahrene Moderation. Ungewohnt ist vor allem, dass für die Konsent-Entscheidung nicht diskutiert wird und die Stimmen aller Teilnehmenden wirklich gleichwertig sind. Die Teilnehmenden sprechen vielmehr nacheinander im Kreis. Das führt zu einer hohen Transparenz, welche verschiedenen Sichtweisen und Meinungen zu einem Vorschlag bestehen. Und es ist sehr wertschätzend allen Teilnehmenden gegenüber, denn jede:r kommt zu Wort.

Wird zu einem Entscheidungsthema deutlich, dass für einige Teilnehmende erheblicher Diskussions- und Klärungsbedarf besteht, empfiehlt sich, dies in ein gesondertes Meeting auszulagern und daraus ggf. einen bereits modifizierten Vorschlag in die gesamte Gruppe zurückzubringen. Die Gruppe kann zu diesem Zweck (mit Konsent) auch eine explizite Untergruppe beauftragen.

Eine entscheidende Voraussetzung für den Konsent als Entscheidungswerkzeug einer Gruppe ist, dass die Gruppe tatsächlich ein gemeinsames Ziel oder einen Zweck hat. Ein Einwand zu einem Vorschlag bezieht sich auf die Gefährdung dieses Ziels bzw. den Zweck. In der Praxis zeigt sich: Wenn der Konsent in einer Gruppe wiederholt nicht gut funktioniert, sollte mit Unterstützung der Moderation geprüft werden, ob wirklich alle Gruppenmitglieder das gleiche Verständnis vom Ziel haben. In gewisser Weise nutzen wir den Konsent so „nebenbei“ auch noch als diagnostisches Mittel zur Gruppen-/Teamsituation.

Ist der Konsent erst einmal vertraut, führt es gerade in agilen Organisationen rasch zu einem guten Arbeitsfluss von Teams. Der Konsent harmoniert sehr gut mit selbstorganisierten, soweit möglich autonom entscheidenden Teams. Und es passt zu dem adaptiv-inkrementellen Vorgehen und den Prinzipien transparency, inspect and adapt von agilen Arbeitsweisen wie bspw. dem Framework Scrum.

Nach unserer Erfahrung fördert der Einsatz des Konsent die Entwicklung einer guten, vertrauensvollen Zusammenarbeit in einem Team und ist geeignet, das Kommunikationsverhalten nachhaltig zu verändern. Der

Konsent kann die Grundlage für eine sehr kooperative Unternehmenskultur und wirklich offenen Austausch legen. Weil der Konsent gerade zu Beginn, wenn diese Entscheidungsform für ein Team noch neu ist, meist zeitaufwendiger ist als andere Entscheidungsformen, lohnt sich sein Einsatz gerade für Grundsatzentscheidungen, die alle betreffen, potenziell emotional sind und die wir bewusst sehr partizipativ treffen wollen.

In Organisationen oder Gruppen mit einem bisher eher hierarchischen Denken braucht die Einführung des Konsent in der Regel die Begleitung durch eine erfahrene (externe) Konsent-Moderation, welche hilft, die ersten Klippen bzgl. der Gleichwertigkeit aller Stimmen zu reflektieren und zu nehmen.

Varianten:

In der Reinform der Soziokratie

Wenn es Einwände und Integrationsvorschläge gibt, wird von der Moderatorin ein modifizierter Vorschlag formuliert und der Gruppe für die neue Konsent-Runde angeboten. Dies unterstützt die Gruppe, den Entscheidungsprozess zügig zu durchlaufen, setzt aber voraus, dass die Gruppe mit diesem Vorgehen einverstanden ist. Agile Teams, die in ihrer Arbeit ein hohes Maß an Selbstorganisation gewohnt sind, fordern häufig ein, die Umformulierung eines Vorschlags selbst zu übernehmen.

Einwände werden begründet, weil der Gedankengang und die Überlegungen der Einwandgebenden für die Gruppe transparent sein sollen und wichtige Informationen enthalten kann. Die Bewertung jedoch, ob es sich um einen begründeten Einwand in dem Sinn handelt, dass durch den Vorschlag das Ziel der Gruppe, der Organisation oder einzelner Individuen gefährdet werden, liegt in der Soziokratie bei den Einwandgebenden selbst. Das ist verbunden mit der Verantwortung, weder einen gewichtigen Einwand zurückzuhalten, noch die Gruppe unnötig in der Entscheidungsfindung zu behindern.

Soziokratie Konsent-Kurzform nach John Buck für weniger komplexe Fragestellungen:

- Vorschlag vorstellen
- Verständnisfragen
- Eine kurze Meinungsrunde
- Ggf. Vorschlag adaptieren
- Konsent-Runde

Soziokratie 3.0 = S3

In der Soziokratie 3.0 wird zu Beginn zunächst explizit gefragt, ob der Vorschlag in die „Domäne“ der Gruppe fällt und für die Gruppe eine Relevanz hat.

Zudem werden Bedenken und Einwände explizit unterschieden.

Einwand: Im Sinne von Stopp, so geht der Vorschlag nicht durch. Es ist eine Einwandintegration erforderlich.

Bedenken: Das sind Sorgen oder Überlegungen, die von allen gehört werden sollten. Geäußert werden alle Annahmen und Aspekte, die kritisch gesehen werden, die Sorgen machen, ggf. potenzielle Risiken sind, die allerdings nicht so stark sind, dass sie als Einwand den Vorschlag stoppen.

Die Bedenken werden ebenfalls vor der ganzen Gruppe geäußert, denn sie werden „zum Bedenken“ geteilt.

Alle geäußerten Bedenken werden während der Konsentabfrage notiert. Wenn der Konsent gegeben ist, werden in die Entscheidungsdokumentation auch die Bedenken mitaufgenommen. Diejenigen, die Bedenken geäußert haben, werden ermutigt, auf den jeweiligen Punkt ein besonderes Auge zu haben.

Die Einwandintegration erfolgt in der Regel durch Vorschlaggebende, Einwandgebende und die gesamte Gruppe. Mit dem Proposal Forming steht ein eigenes Format zur Verfügung, um die Erarbeitung eines Vorschlags an eine Teilgruppe zu delegieren und dort unter Beachtung der soziokratischen Prinzipien vorzubereiten.

In der Holakratie

Holakratie, im Original Holacracy™² wird im deutschen Sprachraum gelegentlich auch als Holokratie bezeichnet. Hier wird der Konsent als „Integrative Entscheidungsfindung“ bezeichnet.

Der Ablauf selbst ähnelt der Konsent-Kurzform von John Buck:

Auf die Klärung von Verständnisfragen folgt statt zweier Meinungsrounden nur eine kurze Reaktionsrunde, nach der der Vorschlag bei Bedarf direkt angepasst oder präzisiert wird. Darauf folgt unmittelbar die sogenannte „Einwandrunde“.

Für die Validierung von Einwänden gibt es eine Checkliste, mit der die Moderation dem/der Einwandgebenden hilft, herauszufinden, ob der Einwand wirklich den Zweck der Gruppe oder der Organisation gefährdet. Dazu werden als Aspekte abgeprüft, ob der Einwand auf objektiven Fakten oder (nur) auf subjektiven Annahmen und Einschätzungen basiert und ob der Einwand eher ein persönliches Thema des/der Einwandgebenden, aber nicht für dessen Rolle(n) relevant ist. Ziel dieses Vorgehens ist, Einwände zu objektivieren und den Prozess der Entscheidungsfindung zügig zu durchlaufen.

Nach einer etwaigen Einwandintegration wird direkt wieder eine Einwandrunde durchgeführt.

Kollegial geführte Unternehmen³

Diese definieren ggf. für bestimmte Themenbereiche ein Veto-Recht für die Inhaber oder Inhaber-Repräsentant:innen des Unternehmens.

² Für nähere Beschreibungen zum „Betriebssystem“ Holacracy™ für Organisationen siehe auch <https://www.holacracy.org/> Brian J. Robertson hat bei der Entwicklung von Holacracy unter anderem auf seine Erfahrungen mit Soziokratie zurückgegriffen.

³ Das Konzept des Kollegial geführten Unternehmens wurde von Bernd Oestereich und Claudia Schröder entwickelt.

Offene soziokratische Rollenwahl

Dies ist im Grunde eine weitere Variante des Konsent. Der Vorschlag, um den es hier geht, ist die Besetzung einer Rolle. Dazu wird zunächst die Rolle mit ihren Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und den erforderlichen Fähigkeiten vorgestellt. Zu diesem Vorschlag gibt es wie im „einfachen“ Konsent zunächst Raum für Verständnisfragen. Sind diese geklärt, folgt, quasi als erste Meinungsrunde, das Ausfüllen der Wahlkarten durch alle Gruppenmitglieder: Alle tragen für sich auf der Karte ihren eigenen Namen und ihren Wahlwunsch ein (siehe Abb.).

Jedes Gruppenmitglied darf sich auch selbst nominieren. Die Moderation sammelt dann alle Wahlkarten ein und fragt ein Gruppenmitglied nach dem anderen nach der Begründung für die Wahl. So kommen alle Argumente für die Rollenbesetzung offen zur Sprache. Die Moderation bietet dann eine zweite Meinungsrunde im Kreis an und lässt die Gruppenmitglieder nacheinander sprechen, ob sie aufgrund der bisher gehörten Argumente ihre Wahl ändern möchten. Danach schlägt die Moderation den Kandidaten oder die Kandidatin vor, den/die sie selbst durch die Argumente für die tragfähigste und beste Wahl hält, und erfragt von allen im Kreis den Konsent. Die vorgeschlagene Person für die Rollenbesetzung wird als Letztes befragt: „*Nimmst Du die Wahl an?*“. Gab es zuvor Einwände, wird wie beim „einfachen Konsent“ versucht, diese zu integrieren. Oft erfolgt das in Form besonderer Trainingsunterstützung, Mentoring oder Einarbeitung in spezifische Aufgaben der Rolle.



Der Ablauf macht schon deutlich, dass es in der offenen Rollenwahl für manche Gruppen ein paar Herausforderungen zu meistern gilt: Die Gruppe braucht einen gewissen Reifegrad, um wirklich offen Argumente zur Wahl von Personen für eine Rolle auszutauschen. Auch Einwände wollen ausgehalten werden und sind erst einmal ungewohnt für eine solche Wahl. Die Versuchung für die Moderation liegt da nahe, zunächst nach „Freiwilligen“ oder offenen Vorschlägen zu fragen. Das jedoch schwächt dieses großartige Format. In der Praxis berichten uns

Rollenträger:innen immer wieder, dass sie bis zur Konsent-Abfrage niemals auf die Idee gekommen wären, die Rolle tatsächlich zu übernehmen. Erst das Hören der Argumente, dass alle anderen Gruppenmitglieder ohne oder mit integrierbarem Einwand hinter dem Vorschlag stehen, hat ihnen den Rücken so gestärkt, dass sie bereit waren, sich auf das „Abenteuer“ dieser neuen Rolle einzulassen.

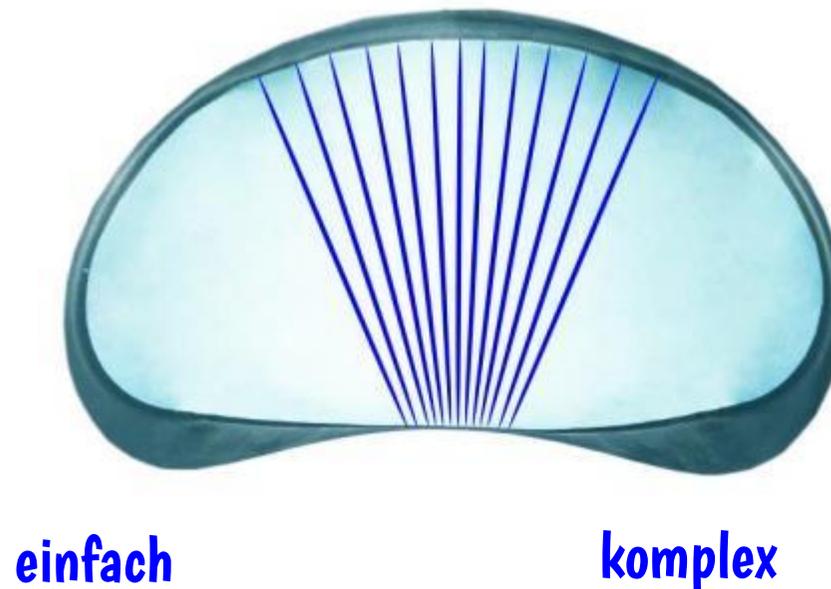
Abgrenzung - aus unserer Sicht kein Konsent -

In vielen Teams ist eine Abfrageform mit Daumenanzeige üblich: Daumen hoch = „*ok, ich bin dafür*“, Daumen waagrecht = „*ambivalent für mich*“ oder „*da kann ich gerade noch mitgehen*“, Daumen unten = „*bin dagegen*“. Auch wenn manche Teams dies als Konsent bezeichnen, ist er *kein* Konsent, wie von Soziokratie und daraus abgeleiteten Organisationsformen intendiert. Eher handelt es sich hierbei um eine Art Stimmungsbild oder Zustimmungsabfrage.

**Der Konsent fragt bewusst danach,
ob alle den Vorschlag mittragen können,
ob dieser gerade noch
im Toleranzbereich ist.**

5.4. Konsens-Demokratie nach Uwe Lübbermann

- Geeignet für:** Grundsatzfragen, aber auch operative Themen in einer Gruppe
Die Entscheidungsthemen können durchaus eine große Tragweite haben und in der Gesamtverantwortung der Gruppe liegen.
- Gruppengröße:** Kleingruppen und vor allem praktiziert und bewährt in Großgruppen
- Mindset:** Gleichwertigkeit in der Entscheidungsfindung und die Haltung, dass es sich lohnt, mit Geduld alle Meinungen anzuhören.
- Komplexitätsgrad:** mittel
Wir empfehlen eine Moderation einzusetzen, insbesondere, wenn das Verfahren für die Gruppe neu ist.



Wie geht es?

Die **Konsens-Demokratie** nach Uwe Lübbermann (Gründer der Premium Cola)⁴ würden wir, so wie Lübbermann sie beschreibt, als eine Art des Konsent bezeichnen. Sein oberstes Prinzip ist die Gleichwertigkeit aller Partner:innen und Entscheidungsteilnehmenden. Es handelt sich um ein recht offenes Verfahren mit wenigen Regeln. Die Ermächtigung und Mitgestaltung aller Teilnehmenden stehen im Mittelpunkt.

Vorgehen

1. Gemeinsames Verständnis und Ziel durch Gespräche erreichen
2. Annahme: Gleichwertigkeit der Entscheidungen
3. Gespräche werden solange geführt, bis ein gemeinsames Verständnis hergestellt ist.

Lübbermanns Beobachtung ist, dass eine Entscheidungsfindung auf diese Weise zwar länger dauern kann, aber durch den Weg der gemeinsamen Meinungsbildung besonders gut tragfähig ist.

In über 12 Jahren gemeinsamer Nutzung dieses Entscheidungswerkzeugs ist es nur zweimal nicht zu einer einvernehmlichen Lösung gekommen.

4. Für den Fall, dass tatsächlich einmal keine Entscheidung getroffen wird, gibt es eine **Notfallregelung**: In diesem Fall liegt die alleinige Entscheidung beim Gründer Uwe Lübbermann. Uwe Lübbermann selbst berichtet, dass dieser Fall bislang erst zwei Mal eingetreten ist.

⁴ In diesem TED erläutert Uwe Lübbermann seine Sicht auf die Führung des Unternehmens Premium Cola sowie das dort eingesetzte Entscheidungsverfahren Konsensdemokratie: <https://www.youtube.com/watch?v=KUMjdbw0498>

6. ... und manchmal wird doch nicht in der gesamten Gruppe entschieden

In der Praxis agiler oder kollegial geführter Unternehmen finden wir nicht nur die Variante „Entscheidung in der Gruppe“, sondern auch das bewusste Delegieren auf Einzelpersonen. Diese Variante findet sich unter 6.1 Delegierter Fallentscheid. Der Fokus auf Einzelpersonen ist auch bei der alt bekannten Vetoabfrage (siehe 6.2) vorzufinden.



6.1. Delegierter Fallentscheid

Hier haben wir einen Sonderfall der Gruppenentscheidung. Vor dem inhaltlichen Fällen der Entscheidung wird in der Gruppe zunächst entschieden, *wer* aus der Gruppe die Entscheidung fällt.

Geeignet für:	jede Art der Entscheidung, insbesondere für komplexe und sehr komplexe Themenstellungen sowie bei hoher Dringlichkeit
Gruppengröße:	beliebig und jegliche Gruppenzusammensetzung
Mindset:	Die Person, die die besten Fähigkeiten für die Entscheidungsfindung hat oder der die Truppe eine gute Entscheidung themen- und kontextabhängig am ehesten zutraut, wird ermächtigt und gebeten die Einzelentscheidung nach vorab verabredeten Spielregeln zu treffen.
Komplexitätsgrad:	Geringer Komplexitätsgrad bzgl. des Verfahrens, aber herausfordernd bzgl. der jeweiligen inhaltlichen Entscheidung und Verantwortungsübernahme durch die jeweiligen Fallentscheidenden. Deshalb empfiehlt Bernd Oestereich ⁵ den Fallentscheidenden eine:n coachende:n Begleiter:in zur Seite zu stellen. Häufig wird dieses Vorgehen flankiert durch leicht nachvollziehbare Grundregeln (Beispiel Reisekostenabrechnung: <i>„Buche eine Dienstreise, als ob Du sie selbst zahlen müsstest.“</i> Oder: <i>„Buche die Dienstreise so, dass sie für die Kunden, für Dich als Leistungserbringer und für uns als Organisation gut ist.“</i>).

⁵ Bernd Oestereich und Claudia Schröder experimentieren bereits seit vielen Jahren mit Organisationsformen und Entscheidungssystemen für agile Organisationen. Dazu gehört auch der Konsultative Fallentscheid, dessen Fallstricke sie im eigenen Organisationskontext selbst erlebt haben.

Varianten

Fallentscheid im Rahmen der Rollenkompetenzen

In der Holakratie oder im *kollegial geführten Unternehmen* ist jede:r ermächtigt und aufgefordert, innerhalb der (unter Umständen weitgefassten) Entscheidungskompetenz seiner/ihrer Rolle, Entscheidungen selbstständig und eigenverantwortlich zu treffen.

In der Praxis wird dies oft mit der freiwilligen Konsultation von Kolleg:innen durch die Entscheidenden verbunden.

(Konsultativer) Einzelentscheid

Hierzu wird per Gruppenentscheid (häufig mit Konsent oder Widerstandsabfrage) die Entscheidungsfindung an eine:n Kolleg:in übertragen. Der Einzelentscheid kann dabei mit der verbindlichen Bedingung verknüpft werden, sich vor dem Fällen der Entscheidung mit mehreren Kolleg:innen vorab zu beraten. Der/die Fallentscheidende ist dabei aber nicht an die Empfehlungen der Kolleg:innen gebunden.

Bei schwerwiegenden Entscheidungen mit großer Tragweite empfiehlt es sich, dem/der Entscheidenden eine:n Prozessbegleiter:in aus dem Kolleg:innenkreis zur Seite zu stellen.

6.2. Veto

Hier können wir von der Vetoabfrage das Vetorecht unterscheiden. Während das Vetorecht einer Person oder Gruppe aufgrund ihrer Rolle oder Funktion dauerhaft zusteht, ist unter einer Veto-Abfrage die konkrete Frage zu verstehen, ob jemand von den anwesenden Entscheidenden ein Veto zu einem konkreten Vorschlag hat.

Geeignet für:	einfache wie komplexe Themen
Gruppengröße:	beliebig, jegliche Gruppenzusammensetzung
Mindset:	kein besonderes
Komplexitätsgrad:	gering

Vorab

Vor jeder Entscheidung, unabhängig vom gewählten Entscheidungswerkzeug, kann eine Gruppe vereinbaren, ob man ein Veto nach einer Entscheidung noch zulässt und falls ja, von wem. Eine Ausnahme bildet der Konsent, dessen Grundhaltung mit einem harten Veto schwer vereinbar ist. Einzelne Personen können ein Vetorecht bekommen – sowohl dauerhaft als auch nur für die jeweilige Entscheidung. Hier kann es sich u.a. um die Geschäftsführung handeln oder um Einzelpersonen mit einem besonderen Hintergrund. In jedem Fall ist das Vetorecht immer vorab der Entscheidung zu klären.

Wie geht es?

Die zentrale Frage für die Vetoabfrage lautet: *„Hat jemand zu dem jeweils genannten Vorschlag ein Veto?“*

Wirkungen und

Nebenwirkungen: Unter Umständen kann das Veto zum Blockieren ausgenutzt werden.

7. Gute Entscheidungen treffen – ein Fazit

Eine sehr hilfreiche Haltung für *gute Entscheidungen* ist der Blick auf den nächsten kleinen Schritt, statt sich auf die Suche nach der einen goldenen Lösung zu machen. Eine gute Entscheidung in der VUKA Welt muss nur gut genug und sicher genug für den nächsten kleinen Schritt sein. Gerade im Umfeld von Unsicherheit ist langes Theoretisieren wenig hilfreich.

**Good enough for now and
safe enough to try.**

John Buck

Mut

Mut gibt es gar nicht. Sobald man überlegt, wo man ist, ist man schon an einem bestimmten Punkt. Man muss nur den nächsten Schritt tun. Mehr als den nächsten Schritt kann man überhaupt nicht tun. Wer behauptet, er wisse den übernächsten Schritt, lügt. So einem ist auf jeden Fall mit Vorsicht zu begegnen. Aber wer den nächsten Schritt nicht tut, obwohl er sieht, dass er ihn tun könnte, tun müsste, der ist feig. Der nächste Schritt ist nämlich immer fällig. Der nächste Schritt ist nämlich nie ein großes Problem. Man weiß ihn genau. Eine andere Sache ist, dass er gefährlich werden kann. Nicht sehr gefährlich. Aber ein bisschen gefährlich kann auch der fällige nächste Schritt werden. Aber wenn du ihn tust, wirst du dadurch, dass du erlebst, wie du ihn dir zugetraut hast, auch Mut gewinnen. Während du ihn tust, brichst du nicht zusammen, sondern fühlst dich gestärkt. Gerade das Erlebnis, dass du einen Schritt tust, den du dir nicht zugetraut hast, gibt dir ein Gefühl von Stärke. Es gibt nicht nur die Gefahr, dass du zu viel riskierst, es gibt auch die Gefahr, dass du zu wenig riskierst. Dem Gehenden schiebt sich der Weg unter die Füße.

Martin Walser (1927 in Wasserburg, Bodensee, deutscher Schriftsteller) Aus: Lektüre zwischen den Jahren*

Best of

- Abstimmungsmodus *vorab* klären!!!
- Welches Verfahren passt gut zu uns und zu unserer Fragestellung, zur verfügbaren Zeit, Tragfähigkeit der Entscheidung?
- In welchen Situationen wollen wir Einstimmigkeit?
- Schnellkonsensieren:
Statt *Wer ist dafür?*  *Wer hat Einwände?*
- *Was brauchst Du, um zustimmen zu können?*
- *Bewerten und Entscheiden trennen (2 Runden)*
- *Nachbessern explizit erwünscht*
- *Daumenfeedback für ein kurzes Stimmungsbild*

**Streben nach der praktikabelsten,
statt nach der besten Lösung.**

8.... und zum guten Schluss:

Entscheiden Sie mutig, ein eigenes Entscheidungswerkzeug zu kreieren. Entscheidungsprozesse ebenso wie Entscheidungswerkzeuge erlauben und verlangen auch die Weiterentwicklung. Zentral hierfür ist die Leitfrage, *wie wollen wir entscheiden* und die anschließende Prozessreflektion: *„Hat das von uns eingesetzte Entscheidungswerkzeug die gewünschte Wirkung gezeigt?“*
Falls ja, mehr davon, falls nein, Anpassung/Veränderung.



9. Weiterführende Links und Literatur

▪ Informative Links

Abgerufen am 04.10.2019

- CONCIDE. <https://concide.de>
- Oesterreich, Bernd. (o. J.). Kollegiale Führung Widerstandsabfrage (Online Tool). <https://kollegiale-fuehrung.de/counter/>
- Partizipation & nachhaltige Entwicklung in Europa. www.partizipation.at
- SK-PRINZIP®. www.sk-prinzip.net
- acceptify® (Online Tool). <https://demo.acceptify.at>
- Video zur Konsensdemokratie: <https://www.youtube.com/watch?v=KUMJdbw0498>

Abgerufen am 28.06.2020

- Coffee Break am 20.05.2020: Andreas Ollmann und David Cummins im Gespräch mit Conny Dethloff <https://worklife.ministry.de/coffee-break-vol-2-mit-conny-dethloff/>

▪ Weiterführende Literatur

Dethloff, C. (2014, 2. Oktober). Entscheiden geht nur wenn KEINE guten Gründe vorliegen! [Blog]. Abgerufen am 04.10.2019, von <https://blog-conny-dethloff.de/?p=2924/>

Faschingbauer, M. (2013). *Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Gigerenzer, G. (2007). *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macher der Intuition*. München: C. Bertelsmann Verlag.

Gigerenzer, G. (2013). *Risiko. Wie man die richtigen Entscheidungen trifft*. München: C. Bertelsmann Verlag.

Kahnemann, D. (2014). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler Verlag.

Oestereich, B. & Schröder, C. (2016). *Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. München: Vahlen-Verlag.

Oestereich, B. & Schröder, C. (2019). *Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. München: Vahlen-Verlag.

Rüther, C. (2018). *Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux' „Reinventing Organizations“ und New Work: Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation*. Norderstedt: Books on Demand. Abgerufen am 04.10.2019 von <http://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2018/07/buch-soziokratie-holakratie-laloux-2018-zweite-auflage.pdf>

Rüther, C. (2019). Werkzeugkiste (59): Gruppenentscheidungsverfahren für Teams. *OrganisationsEntwicklung*, 2, 92-99. Abgerufen am 04.10.2019 von http://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2019/07/ZOE-02_2019_WZK.pdf

Vollmer, L. (2014). *Wrong turn - Warum Führungskräfte in komplexen Situationen versagen*. Zürich: Orell Füssli Verlag.

Wohland, G. & Wiesmeyer, M. (2012). *Denkwerkzeuge der Höchstleister: Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen*. Lüneburg: UNIBUCH Verlag.

10. Impressum und Kontakt

Autoren

Birgit Mallow

Carolin Wolf

Layout

Britta Döring

Bilder

Pixabay, Döring

Dieser Praxisleitfaden wurde gewissenhaft erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren und Unternehmen für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen, Ratschlägen, Bildern sowie eventuellen Fehlern keine Haftung.

© 2019 by Birgit Mallow Organisationsentwicklung und Prozessberatung,
Carolin Wolf, *Wolf&Oberkötter* Personal- und Organisationsberatung

Wir beantworten gerne Ihre Fragen!



Birgit Mallow
Organisationsentwicklerin,
Agile Facilitator, Agile
Organisationsbegleiterin,
Mitglied der Gilde für Agile
Organisationsentwicklung e.V.
www.mallow-consulting.de



Carolin Wolf
Dipl. Psychologin
Organisationsentwicklerin
www.wolf-oberkoetter.de

11. Werkzeug-Überblick

In der folgenden Übersicht haben wir in Kurzform die im Buch beschriebenen Methoden sowie einige interessante weitere Methoden zusammengetragen, die zum gemeinsamen Entscheiden geeignet sind.

Wir könnten noch die geeignete Komplexität des Entscheidungsgegenstands eintragen (oben jeweils „geeignet für...“).

Verfahren / Werkzeug	Kurzbeschreibung	Komplexitätsgrad des Themas	Gruppe	Komplexitätsgrad der Anwendung
Aus der Mitte wählen	Alle Mitglieder, die eine Entscheidung oder Rolle übernehmen möchten, gehen in die Mitte und einigen sich (frei, irgendwie), wer von ihnen die Aufgabe übernimmt.	Niedrig bis mittel	Kleine bis große Gruppengröße	einfach
Commitometer	Ein Verfahren, was die Verbindlichkeit abbildet. Kann als eine Aufstellung im Raum mit Klebeband und Moderationskarten durchgeführt werden. Skala 1 – 10 Ein „ja“ beginnt bei 5,5. Schneller Überblick	mittel	kleine bis große Gruppengröße	einfach
Confident fist Confidence Vote	5 Finger hoch = super 3 Finger hoch = o.k. 2 Finger hoch = kritisch 1 Finger hoch = Veto Faust = Veto Bei zwei oder weniger Fingern wird hinterfragt, um wichtige Hinweise bspw. auf Risiken zu erhalten.	mittel	kleine bis große Gruppengröße	einfach
Daumenfeedback	Daumen hoch, runter, waagrecht	niedrig bis mittel	kleine bis mittlere Gruppengröße	einfach

Verfahren / Werkzeug	Kurzbeschreibung	Komplexitätsgrad des Themas	Gruppe	Komplexitätsgrad der Anwendung
Delegierter Fallentscheid (siehe 6.1)	Sonderfall der Gruppenentscheidung: Es wird entschieden, wer aus der Gruppe die Entscheidung fällt.	beliebig	beliebig	gering bzgl. des Verfahrens, ggf. herausfordernd für den Fallentscheider:in
Einfache Veto Abfrage (siehe 6.2)	Quantitatives Verfahren	niedrig bis mittel	Beliebig	Einfach
Einpunktabfrage	Jede Teilnehmende erhält einen Klebepunkt oder einen Stift für eine Markierung. Die Abfrage kann offen oder verdeckt durchgeführt werden	niedrig	kleine bis große Gruppengröße	Einfach
Konsens - Demokratie nach Uwe Lübbermann (siehe 5.4)	Es wird solange über das Thema gesprochen und Argumente und Sichtweisen dazu ausgetauscht, bis sich ein gemeinsames Verständnis gebildet hat und es zu einem Vorschlag keinen Einwand mehr gibt.	mittel bis hoch - Gundsatzfragen und operative Themen	Kleingruppen, aber vor allem für Großgruppen	mittel bis hoch
Konsent (siehe 5.3)	Ein Vorschlag (zu einem Thema oder auch zu einem separat entscheidbaren einzelnen Aspekt eines Themas) ist entschieden, wenn es keinen schwerwiegenden Einwand dagegen gibt. Vorgetragene Einwände werden als wertvolle Hinweise betrachtet. Sie werden gemeinsam von der Gruppe integriert bis ein neuer Vorschlag entstanden ist, gegen den es keinen schwerwiegenden Einwand mehr gibt.	mittel bis hoch - Gundsatzfragen	ideal für 6 bis 12 Teilnehmer:innen	Hoch
Konsultativer Fallentscheid (siehe 6.1)	Eine Einzelperson entscheidet unter der Auflage, die Meinung von Kolleg:innen einzuholen	beliebig	beliebig	gering bzgl. des Verfahrens, ggf. herausfordernd für die Fallentscheider:in

Verfahren / Werkzeug	Kurzbeschreibung	Komplexitätsgrad des Themas	Gruppe	Komplexitätsgrad der Anwendung
Mehrpunktabfrage	Jede:r Teilnehmende erhält mehrere Klebepunkte oder einen Stift für mehrere Markierungen Die Anzahl der Klebepunkte entspricht der Anzahl der Alternativen, geteilt durch zwei, wobei gegebenenfalls abgerundet wird. (mindestens drei; jedoch maximal acht Punkte). Die Abfrage kann offen oder verdeckt durchgeführt werden	niedrig bis mittel	kleine bis große Gruppengröße	mittel
Soziometrische Aufstellung	Die Teilnehmenden ordnen sich entsprechend ihrer Meinung im Raum an Schneller Überblick	beliebig	beliebig	einfach
Systemisch konsensieren (siehe 5.1)	Verschiedene Alternativvorschläge zu einem Thema werden gesammelt bzw. vorgestellt und für jeden Vorschlag der Widerstand abgefragt. Gewählt von der Gruppe ist der Vorschlag, der den geringsten Widerstand hat.	mittel	kleine und große Gruppen; auch für Einzelpersonen möglich	mittel
Widerstandsabfrage (siehe 5.2)	Viele Vorschläge sammeln, schnelles, quantitatives Verfahren, d.h. die Widerstände zu den jeweiligen Alternativen werden mittels Handzeichen abgefragt und die Variante mit dem geringsten Gruppenwiderstand ohne Diskussion wird gewählt. Für Großgruppen empfiehlt sich eine Abfrage per Tool.	niedrig	kleine bis große Gruppengröße	eher einfach und pragmatisch
Der Zufall entscheidet	Pinnchen ziehen Zufallsverfahren	beliebig	beliebig	einfach