

Florian Rustler

# Werkzeuge für großartige Meetings

Die Kunst, sinnvolle und produktive  
Besprechungen zu halten



**HAUFE.**

Florian Rustler

# Werkzeuge für großartige Meetings

Die Kunst, sinnvolle und produktive Besprechungen zu halten

1. Auflage

Haufe Group  
Freiburg · München · Stuttgart

---

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

<b>Print:</b> ISBN 978-3-648-14866-2	Bestell-Nr. 10628-0001
<b>ePub:</b> ISBN 978-3-648-14868-6	Bestell-Nr. 10628-0100
<b>ePDF:</b> ISBN 978-3-648-14871-6	Bestell-Nr. 10628-0150

Florian Rustler

**Werkzeuge für großartige Meetings**

1. Auflage, Mai 2021

© 2021 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Bildnachweis (Cover): © Florian Rustler

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Ulrich Leinz, Berlin

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

---

# Inhaltsverzeichnis

1	<b>Was wäre, wenn Meetings großartig wären?</b> .....	9
2	<b>An wen richtet sich das Buch?</b> .....	13
3	<b>Warum Meetings für den Erfolg so wichtig sind</b> .....	17
3.1	Argument 1: Entwicklung organisationaler Intelligenz .....	17
3.2	Argument 2: Meetings sind kulturbildend .....	18
3.3	Definition: Was ist eigentlich eine Besprechung? .....	19
4	<b>Analyse: Den Status quo der Besprechungen prüfen</b> .....	23
4.1	Was bei Besprechungen häufig nicht gut läuft .....	23
4.2	Check 1: Die zentrale Voraussetzung .....	25
4.3	Check 2: Progressive und regressive Interaktionen .....	26
4.4	Check 3: Den HIPPO-Effekt erkennen und neue Strukturen aufbauen .....	29
4.5	Check 4: Hierarchie oder Gleichberechtigung .....	30
5	<b>Überblick: Die drei Phasen wirksamer Besprechungen</b> .....	33
5.1	Phase 1: Vorbereitung .....	33
5.2	Phase 2: Durchführung .....	35
5.3	Phase 3: Nachbereitung .....	36
6	<b>Die zentrale Frage: Welcher Typ zu welchem Zweck – das Meeting Framework</b> .....	37
6.1	Zuerst den Zweck klären – die 4 Ergebniskategorien verstehen .....	39
6.2	Vier Ergebniskategorien .....	39
6.2.1	Ergebniskategorie 1: Informationen austauschen und einholen .....	40
6.2.2	Ergebniskategorie 2: Lösungen erarbeiten und Entscheidungen treffen .....	40
6.2.3	Ergebniskategorie 3: Gruppendynamik pflegen und verbessern .....	40
6.2.4	Ergebniskategorie 4: Lernen und Denken verbessern .....	40
6.3	Zum Zweck den passenden Meetingtyp wählen .....	41

6.4	Vier Meetingtypen .....	41
6.4.1	Meetingtyp 1: Taktische Meetings .....	42
6.4.2	Meetingtyp 2: Kollaborative Meetings .....	42
6.4.3	Meetingtyp 3: Zwischenmenschliche Meetings .....	43
6.4.4	Meetingtyp 4: Lern- & Verbesserungsmeetings .....	44
7	<b>Rollen für Meetings</b> .....	45
7.1	Rolle 1: Teilnehmer .....	45
7.2	Rolle 2: Facilitator .....	45
7.3	Rolle 3: Sekretär .....	46
7.4	Rolle 4: Wächterin .....	47
8	<b>Die Zehn Prinzipien für gute Meetings</b> .....	49
8.1	Prinzip 1: Gelungene Teilnahme .....	49
8.2	Prinzip 2: Aufmerksames Zuhören .....	50
8.3	Prinzip 3: Bewusstes Sprechen .....	51
8.4	Prinzip 3: Pop-up-Regeln .....	52
8.5	Prinzip 5: Divergierendes und konvergierendes Denken trennen .....	52
8.6	Prinzip 6: Visualisierung und Dokumentation .....	53
8.7	Prinzip 7: Schrittweises Vorgehen .....	54
8.8	Prinzip 8: Mit Besprechungskategorien arbeiten .....	55
8.9	Prinzip 9: Räume für gute Meetings .....	55
8.10	Prinzip 10: Die richtige Gruppengröße .....	57
9	<b>Utensilien für Meetings</b> .....	61
9.1	Utensilie 1: Schreib- und Visualisierungsflächen .....	61
9.2	Utensilie 2: Timer .....	62
9.3	Utensilien für spezielle Fälle .....	63
10	<b>Werkzeuge für Meetings</b> .....	65
10.1	Werkzeuge als befreiende Strukturen .....	66
10.2	Sonderfall: Die Präsentation .....	70
10.3	Werkzeug 1: Tactical Meetings .....	73
10.4	Werkzeug 2: Stand-up-Meeting .....	79
10.5	Werkzeug 3: Treiberformulierungen .....	83
10.6	Werkzeug 4: Vorschlagsarbeitung .....	89
10.7	Werkzeug 5: Konsententscheidung .....	97

10.8	Werkzeug 6: Einzelentscheid und weitere Formate zur Entscheidungsfindung .....	107
10.9	Werkzeug 7: Check-in .....	111
10.10	Werkzeug 8: Spiegeln .....	113
10.11	Werkzeug 9: Klärungsmeeting .....	117
10.12	Werkzeug 10: Check-out .....	123
10.13	Werkzeug 11: Retrospektive .....	125
10.14	Werkzeug 12: Teachback .....	129
10.15	Werkzeug 13: Lunch and Learn .....	131
	<b>Danke!</b> .....	133
<b>11</b>	<b>Anhang</b> .....	135
11.1	Referenzen mit jeweils kurzer Zusammenfassung .....	137
11.1.1	The Circle Way .....	137
11.1.2	Sociocracy 3.0 .....	140
11.1.3	Principles .....	141
11.1.4	Meeting Design .....	142
11.1.5	Lean from the trenches .....	144
11.1.6	The Surprising Power of Liberating Structures .....	145
11.1.7	King Arthur's round table .....	147
11.2	Checklisten zum Durchführen großartiger Meetings .....	151
11.2.1	Checkliste vor der Besprechung: .....	151
11.2.2	Checkliste während der Besprechung: .....	152
11.2.3	Checkliste nach der Besprechung: .....	152
11.3	Spickzettel für alle Werkzeuge .....	153
11.3.1	Spickzettel: Taktische Meetings .....	155
11.3.2	Spickzettel: Stand-up-Meeting .....	157
11.3.3	Spickzettel: Treiberformulierung .....	159
11.3.4	Spickzettel: Vorschlagserarbeitung .....	161
11.3.5	Spickzettel: Konsententscheidung .....	163
11.3.6	Spickzettel: Check-in .....	165
11.3.7	Spickzettel: Spiegeln .....	167
11.3.8	Spickzettel: Klärungsmeeting .....	169
11.3.9	Spickzettel: Check-out .....	171
11.3.10	Spickzettel: Retrospektive .....	173

11.3.11	Spickzettel: Teachback .....	175
11.3.12	Spickzettel: Lunch and Learn .....	177
11.4	Digitale Tools für großartige Meetings .....	179
11.4.1	Hardware .....	179
11.4.2	Videokonferenz-Software .....	180
11.4.3	Kollaboratives Dokument .....	181
11.5	Sonderfall Workshops .....	182
	Weitere Materialien .....	185
	Stichwortverzeichnis .....	187
	Über den Autor .....	189

## 10.7 Werkzeug 5: Konsententscheidung

Der Zweck kollaborativer Besprechungen besteht darin, Entscheidungen zu treffen. Dazu stehen unterschiedliche Werkzeuge zu Verfügung. In diesem Kapitel stelle ich Ihnen das Werkzeug »Konsententscheidung« vor. Das Verfahren hat sich im Kontext von selbstorganisierten Gruppen entwickelt und wird in agil arbeitenden Organisationen häufig eingesetzt. (Im nachfolgenden Kapitel 10.8, Werkzeug 6 gehe ich auf weitere gebräuchliche Werkzeuge zur Entscheidungsfindung ein.)



Das Werkzeug »Konsententscheidung« ist geeignet für eine Gruppe von Gleichberechtigten, die gemeinsam eine Entscheidung treffen möchten, die Auswirkungen auf alle hat.

Die Konsententscheidung hilft, zügig zu entscheiden, obwohl – oder gerade weil – nicht alle Beteiligten derselben Meinung sind bzw. sein müssen. So bleibt die Gruppe handlungsfähig.

**Mein Tipp:** Die Konsententscheidung ist meiner Meinung und Erfahrung nach *das* Verfahren der Wahl für Gruppen, die eine Entscheidung treffen müssen. Es benötigt etwas Übung. Und manche Menschen müssen ihre Haltung verändern. Aber hat sich erstmal eine Routine entwickelt, kann sich die Schnelligkeit des Prozesses als auch die Qualität der Ergebnisse dramatisch positiv verändern.

### So funktioniert es im Detail

Konsent ist das Gegenteil von Konsens. Die Gruppe fragt, ob jemand einen begründeten Einwand gegen einen Vorschlag hat und ihm deshalb nicht zustimmen kann. Ein Vorschlag muss gut genug für den Moment, sicher genug für einen Versuch sein. Mit der Grundhaltung, dass Vorschläge angenommen werden, wenn es keinen berechtigten Einwand gibt, können wir leichter Entscheidungen mittragen, auch wenn wir selbst die Entscheidung vielleicht leicht anders getroffen hätten.

**Differenzierung:** Im Konsentverfahren wird unterschieden zwischen Einwand und Bedenken.

**Bedenken** zu haben bedeutet, dass der Vorschlag noch nicht ganz rund ist und sich jemand nicht ganz sicher ist, wie gut die Umsetzung funktionieren wird. Bedenken halten einen Vorschlag jedoch nicht auf! Die vielen hauptberuflichen Bedenkenträ-

ger, die es in vielen Unternehmen gibt, dürfen ihre Bedenken zwar nach wie vor mit sich herumtragen. Die Bedenken halten jedoch einen Vorschlag nicht auf.

Einen **Einwand** haben heißt, jemand kann einen Grund nennen, warum die Annahme eines Vorschlags zu Konsequenzen führen würde, die die Gruppe vermeiden möchte. Ein begründeter und für die Gruppe nachvollziehbarer Einwand führt dazu, dass der Vorschlag so verändert werden muss, dass der Einwand nicht mehr besteht.

Auf den ersten Blick klingt das, als sei der Einwand ein wenig wie ein Veto. Der Unterschied ist, dass ein Vetorecht meist nur Menschen in bestimmten Positionen haben. Außerdem muss ein Veto *nicht* begründet werden und auch *nicht* nachvollziehbar oder gar schlüssig sein. Es reicht, dass die Person, die ein Vetorecht hat, davon Gebrauch macht.

**Auf das Argument kommt es an!** Beim Konsent liegt die Autorität im schlüssigen Argument. Wenn jemand ein nachvollziehbares Argument hat, dann muss der Vorschlag angepasst werden. Das ist das zentrale Kriterium im Konsent. Die Autorität liegt im begründeten Argument. Egal von wem in der Besprechung dieses Argument kommt.

### **Übersicht: Der Prozess der Konsententscheidung**

- Schritt 1: Treiber vorstellen
- Schritt 2: Vorschlag vorstellen
- Schritt 3: Verständnisfragen klären
- Schritt 4: Reaktionen hören
- Schritt 5: Vorschlag anpassen
- Schritt 6: Vorschlag auf potenzielle Einwände prüfen
- Schritt 7: Potenzielle Einwände validieren
- Schritt 8: Validierten Einwand integrieren
- Schritt 9: Beschluss feiern

**Schritt 1: Treiber vorstellen.** Meine Empfehlung ist, für Schritt 1 das in Kapitel 10.5 vorgestellte Werkzeug 3 Treiberformulierung zu verwenden. Der zuvor formulierte Treiber wird der Gruppe vorgestellt und hinsichtlich seiner Relevanz geprüft. Die Gruppe wird gefragt, ob der Treiber nachvollziehbar ist, oder ob es Fragen zum Trei-

ber gibt. Ist der Treiber unklar formuliert, muss nachgebessert werden, bis der Treiber für alle nachvollziehbar ist.

Ist hinsichtlich des Treibers alles geklärt, kann im nächsten Schritt ein Vorschlag präsentiert werden, wie die Gruppe den Treiber lösen kann. Ist der Treiber von Relevanz, wird mit der Gruppe ein Vorschlag erarbeitet. Dazu kann das in Kapitel 10.6 vorgestellte Werkzeug 4 »Vorschlagserarbeitung« eingesetzt werden.

**Schritt 2: Vorschlag vorstellen.** Der Vorschlaggeber präsentiert seinen Vorschlag, der sich auf den Treiber bezieht. Wie der Vorschlag erarbeitet wurde, ob alleine oder im Team, spielt für den Prozess keine Rolle. Der Vorschlag sollte auf jeden Fall schriftlich vorliegen. Dieses Dokument liest der Vorschlaggeber vor.

Je nach Thema können Vorschläge nur wenige Zeilen umfassen oder sehr ausführlich sein und mehrere Seiten umfassen. In diesem Fall bietet es sich an, den Vorschlag den Teilnehmenden der Besprechung vorab zur Verfügung zu stellen und sie zu bitten, den Text durchzulesen. Bei sehr langen Texten reicht es womöglich nicht, wenn die Teilnehmenden der Besprechung diesen in der Besprechung zum ersten Mal sehen.

Als Beispiel für den Prozess der Konsententscheidung finden Sie im Folgenden die Absprache zur Einführung eines individuellen Weiterbildungsbudgets, das jeder und jede Mitarbeitende erhalten soll, um so eigenständig seine Fortbildungen auszuwählen. Der Vorschlag dazu sieht wie folgt aus:

»Das individuelle Weiterbildungsbudget (Zeit und Geld) jedes Mitarbeitenden wird anhand der Arbeitsstunden pro Woche festgelegt. Dazu nutzen wir einen festen Berechnungsschlüssel (siehe Anhang). Für einen 40-Stunden-Vertrag ergeben sich daraus 2.000 Euro und 4 Tage pro Jahr.«

**Schritt 3: Verständnisfragen klären.** Jeder und jede Teilnehmende hat nun die Gelegenheit, Verständnisfragen zu stellen, allerdings einzeln und der Reihe nach, nicht als Diskussion. Dazu ruft der Facilitator reihum jeden namentlich auf und prüft, ob es Verständnisfragen gibt. Kann der Vorschlaggeber keine Antwort geben, bleibt die Frage offen. Es ist völlig legitim, wenn der Vorschlaggeber eine Frage nicht beantworten kann.

Nachfolgendes Beispiel zeigt zwei mögliche Verständnisfragen auf:

- Frage: »Zählen zu den Wochenarbeitsstunden auch Überstunden?«  
Antwort: »Nein, es sollen explizit keine Überstunden hineingerechnet werden. Sie sind schwer vorhersehbar, und es wäre purer Zufall, wer in großen Projekten mit vielen Überstunden steckt und wer nicht.«
- Frage: »Wäre es möglich, das Budget von einem Jahr in das nächste mitzunehmen, sollte es nicht ausgeschöpft werden?«  
Antwort: »Ja, das sollte möglich sein. So könnte auch für eine teurere Aus- oder Weiterbildung gespart werden. Jedoch nur bis zum 31. Dezember des zweiten Jahres. Dann verfällt das restliche Budget.«

Für den Facilitator ist hier wichtig zu wissen, eine Verständnisfrage von einer Reaktion zu trennen. Bei einer Verständnisfrage geht es nicht darum zu sagen, ob jemand den Vorschlag nun gut oder nicht so gut findet. Viele Menschen kombinieren ihre Verständnisfragen mit Bedenken und Reaktionen, sie tun sich schwer dies zu trennen. Für das Vorgehen ist diese Differenzierung jedoch wichtig. Reaktionen und Bedenken werden eigens behandelt.

**Schritt 4: Reaktionen hören.** Dieser Schritt bietet einen geschützten Rahmen für jeden Teilnehmenden, um seine Stimmung kundzutun. Dazu gibt es keine Form, jeder kann sich äußern, wie er es für richtig hält. Wichtig ist lediglich, dass sich keiner rechtfertigen muss für seine Reaktion und dass Reaktionen ebenfalls nicht diskutiert werden und die anderen nicht auf vorherige Reaktionen aufspringen sollten.

Beispiel: Reaktionen könnten wie folgt aussehen:

- Person 1: »Ich finde den Vorschlag gut, es fühlt sich stimmig an, gerade das Übertragen des Budgets ins nächste Jahr.«
- Person 2: »Ich weiß nicht ... Ich finde es irgendwie nicht gut, dass mein Kollege nur noch Fortbildungen im kleinen Stil machen kann, weil er nach der Elternzeit seine Arbeitszeit auf 20 Wochenstunden reduziert hat.«

**Schritt 5: Vorschlag anpassen.** Dem Vorschlaggeber steht es in diesem Schritt frei, Aspekte in den Vorschlag aufzunehmen, die in der Reaktionsrunde geäußert wurden und die er als sinnvoll ansieht. Er kann auf Bedenken und Einwände, die in der Reaktionsrunde gefallen sind, Bezug nehmen. Er kann ebenso den Vorschlag unverändert lassen.

Zur Integrierung der Einwände wurde mit folgender Ergänzung der ursprüngliche Vorschlag angepasst:

»Das persönlich ermittelte Weiterbildungsbudget kann in das nächste Kalenderjahr mitgenommen werden, sollte es nicht verbraucht sein. Es verfällt jedoch zum 31. Dezember des zweiten Jahres.«

**Schritt 6: Vorschlag auf potenzielle Einwände prüfen.** Nun kommt der eigentliche Konsententscheid. Sofern nicht alle Teilnehmenden mit dem Vorgehen vertraut sind, erklärt der Facilitator die drei Handzeichen und die Prüffrage (siehe unten). Achtung: Es geht nicht um Zustimmung, sondern um die Frage, ob es *potenzielle Einwände* gibt, die einen Vorschlag aufhalten könnten.

Der Facilitator stellt die folgende Checkfrage:

*Checkfrage:* »Hat jemand potenzielle Einwände gegen den Vorschlag? Wird die Annahme des Vorschlags zu Konsequenzen führen, die wir vermeiden möchten?«

*Potenzielle Einwände:* Die Formulierung lautet bewusst *potenzielle Einwände*, da die Einwände erst im Anschluss von der Gruppe qualifiziert werden.

*Kommando:* Auf das Kommando des Facilitators (er zählt bis drei: »Eins, zwei, drei.«) geben alle gleichzeitig eines der drei abgebildeten Handzeichen:

<p><b>Handzeichen 1: Daumen nach oben.</b>                  Sie haben keine Bedenken und keine Einwände.</p>	
<p><b>Handzeichen 2: Flache Hand, Handfläche nach unten, wackelt von rechts nach links.</b>                  Sie haben Bedenken.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sie beantworten die Checkfrage mit Nein.</li> <li>• Sie sind aber in einigen Punkten anderer Meinung oder sehen bestimmte Aspekte anders.</li> <li>• Der Vorschlag an sich ist »gut genug für den Moment, sicher genug für einen Versuch«.</li> <li>• Sie meinen, der Vorschlag kann ausprobiert werden.</li> <li>• Ein Bedenken hält den Vorschlag nicht auf.</li> <li>• Das Bedenken wird protokolliert oder auch bearbeitet – je nachdem wie viele potenzielle Einwände es zu bearbeiten gibt.</li> </ul>	
<p><b>Handzeichen 3: Flache Hand, Handfläche nach oben.</b>                  Sie haben einen potenziellen Einwand.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sie beantworten die Checkfrage mit Ja.</li> <li>• Sie haben einen triftigen Grund vorzubringen.</li> <li>• Sie wollen Schaden bzw. unerwünschte Konsequenzen von der Gruppe abwenden.</li> </ul>	

*Einwand ist ein Geschenk:* Die Handgeste hat eine sinnbildliche Ebene. Die nach oben geöffnete Handfläche reicht den Einwand wie ein Geschenk an die Gruppe weiter. Denn ein valider Einwand ist die Chance, Schaden von der Gruppe abzuwenden. Die Haltung der Einwendenden ist positiv: Er möchte im Sinne des Großen und Ganzen Schaden von der Gruppe abwenden und die Qualität der Entscheidung verbessern.

Handzeichen 1 und 2: Sie sind für die Annahme des Vorschlags nicht hinderlich.

Handzeichen 3: Jeden vorgebrachten Einwand muss die Gruppe anhören. Wie das vor sich geht, beschreibt der folgende Schritt.

**Schritt 7: Potenzielle Einwände validieren.** Bei diesem Schritt sind Fingerspitzengefühl, eine gute Auffassungsgabe und ein wenig Erfahrung seitens des Facilitators gefragt. Menschen tendieren manchmal dazu, ein Bedenken als Einwand zu verpacken. Auf Nachfrage stellt sich dann jedoch schnell heraus, dass es sich lediglich um ein Bedenken handelt. Es ist nur zu menschlich, wenn die Gruppenmitglieder ihre Meinung vertreten. Doch die Stärke der Konsententscheidung liegt genau darin, dass zügig Entscheidungen getroffen werden. Daher gilt es, die Gruppenmitglieder immer daran zu erinnern, dass die Entscheidungen im Sinne des großen Ganzen getroffen werden sollen – und weniger aus egoistischen oder firmenpolitischen Motiven.

Wenn es nun also einen potenziellen Einwand gibt, bittet der Facilitator den Einwandgeber, diesen vorzutragen: »Wie lautet dein potenzieller Einwand gegen den Vorschlag? Wie wird deiner Auffassung nach die Annahme des Vorschlags zu Konsequenzen führen, die wir vermeiden möchten?«

*Checkfrage:* Diese Frage wird ganz bewusst so gestellt. Es ist denkbar, dass die Annahme eines Vorschlags zu negativen Konsequenzen führt, die Vorteile aus dieser Entscheidung jedoch die negativen Konsequenzen überwiegen. In diesem Fall wäre es also durchaus denkbar, einen Vorschlag anzunehmen, auch wenn dieser nicht frei von Nebenwirkungen ist. Ich erlebe es auch immer wieder, dass die, die den potenziellen Einwand vortragen, ihren Satz mit den Worten beginnen: »Also Schaden gibt es keinen ...« Die Formulierung ist dann meist ein guter Hinweis, dass es sich wohl eher um ein Bedenken handelt als um einen Einwand.

*Folgefrage:* Die Folgefrage des Facilitators lautet dann: »Könnten wir den Vorschlag einmal ausprobieren?« Wenn dann die Antwort beginnt mit »Ausprobieren könnten wir das schon, aber ...«, dann handelt es sich fast immer um ein Bedenken.

Der Facilitator kann in diesem Fall direkt nachhaken und fragen, ob es sich bei dem Einwand nicht eher um ein Bedenken handelt. Oft kann man den Prozess hier bereits beenden, weil es sich nicht um einen Einwand handelt.

Beispiel: Der Einwand lautete damals wie folgt:

»Ich habe laut Vertrag nur zehn Wochenstunden. Das würde laut dem Schlüssel bedeuten, dass ich 500 Euro Budget und einen Fortbildungstag pro Jahr bekomme. Das kann ich so nicht nutzen, da es keine Fortbildungsmöglichkeit in dieser

Preiskategorie gibt. Selbst wenn ich die Budgetübertragung ins nächste Jahr nutze, stehen mir nur 1000 Euro zu. Das reicht aber auch nicht.«

Folgefrage: Der Facilitator kann nun konkret nachfragen, worin der Schaden oder die unerwünschten Konsequenzen für das Team besteht. »Ich sehe den konkreten Schaden darin, dass einige Teilzeitmitarbeitende sich nicht fortbilden können und das Unternehmen dadurch weniger Zusatzkompetenzen erwirbt und sich weniger entwickelt.«

Einwände gegen den Einwand: Der Facilitator prüft, ob die Gruppe den Einwand als begründet betrachtet. Die Überprüfung wird eingeleitet mit der Frage: »Gibt es jemanden, der dem soeben vorgebrachten potenziellen Einwand ganz oder teilweise nicht zustimmen kann?« Es wird also nach einem Einwand gegen den Einwand gefragt.

In unserem Beispiel *kann* die Gruppe den Einwand nachvollziehen. Es ist klar, dass der Vorschlag nachgebessert werden muss.

*Einwand gegen den Einwand:* Meistens gibt es Einwände gegen den Einwand. Besonders bei komplexen Fragen oder wenn das Thema mit Emotionen oder vielen Interessen behaftet ist. Hier sind nun in der Tat etwas Erfahrung und Moderationsgeschick gefragt, um den Prozess gekonnt zu steuern. In diesem Fall bitte ich als Facilitator die Person, die einen Einwand gegen den Einwand hat, diesen vorzutragen. Gegebenenfalls wiederhole ich den Einwand – leicht verändert –, um zu prüfen, ob ich als Facilitator den Einwand richtig verstanden habe.

*Validierung des Einwands als Einwand:* Das Prozedere »Einwand gegen den Einwand« wird so lange wiederholt, bis die Gruppe den Kern des Einwands verstanden hat und ihn jede und jeder nachvollziehen kann. Damit ist der Einwand qualifiziert und kann bearbeitet werden.

Durch dieses Vorgehen »Einwand gegen den Einwand« entwickelt man ein vertieftes Verständnis des Einwands. Das Vorgehen sollte jedoch nicht mehr als 4 Mal angewandt werden, sonst verliert man die Übersicht und damit das Verständnis. Der Facilitator dokumentiert die Argumente, so dass diese für alle sichtbar sind.

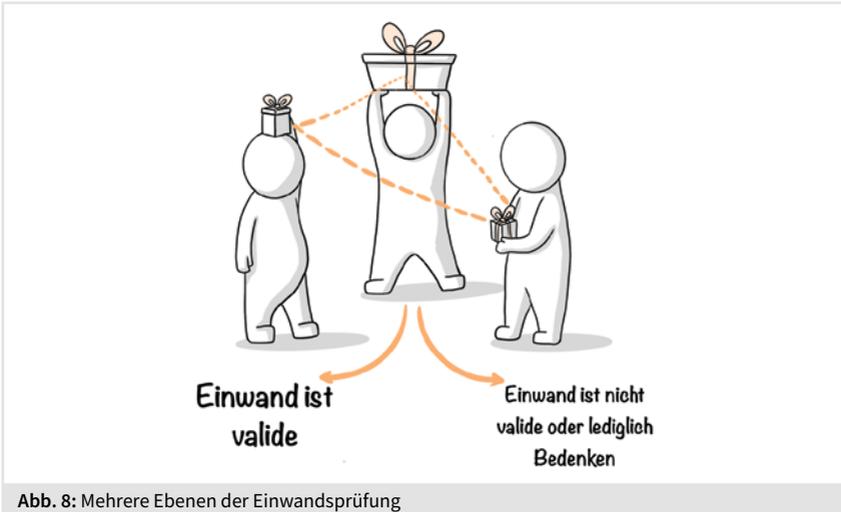


Abb. 8: Mehrere Ebenen der Einwandsprüfung

**Schritt 8: Validierte Einwände integrieren.** Wenn die Teilnehmenden den Einwand nachvollziehen können, dann kann mit der Integration des Einwands begonnen werden. D. h., der Vorschlag wird nun so abgeändert, dass der Einwand nicht mehr besteht.

Dazu fragt der Facilitator den Vorschlaggeber, ob er den Einwand integrieren kann.

- Findet der Vorschlaggeber einen Weg und ist der Einwand in den Vorschlag integriert, dann kann erneut nach Konsent zum modifizierten Vorschlag gefragt werden.
- Findet der Vorschlaggeber keinen Weg, den Vorschlag zu modifizieren, wird der Einwandgeber gefragt, ob er eine Idee hat, wie sein Einwand integriert werden kann.
- Findet auch der Vorschlaggeber keinen Weg, den Vorschlag zu modifizieren, wird als letzte Möglichkeit die Gruppe gefragt.

Einwandintegration bedeutet, dass die Gruppe eine Erweiterung oder Veränderung des Vorschlags vornimmt, bis der berechtigte Einwand ausgeräumt ist.

Der ursprüngliche Vorschlag zur Einführung eines individuellen Weiterbildungsbudgets wird zur Integrierung des Einwands wie folgt ergänzt:

»Minimum für ein individuelles Fortbildungsbudget von Teilzeitmitarbeitenden sind 1.100 Euro und zwei Tage pro Jahr – unabhängig davon, ob dieser Betrag laut Berechnungsschlüssel erreicht wird.«

Wurde der Vorschlag adaptiert, wird noch einmal geprüft, ob es einen Einwand zur Abänderung des Vorschlags gibt. Und schließlich prüft der Facilitator noch einmal den neuen, überarbeiteten Gesamtvorschlag auf Einwände:

- Gibt es weitere Einwände, die bisher nicht bearbeitet wurden?
- Gibt es dann immer noch Einwände, wird das Prozedere wiederholt.

Es ist möglich, dass sich die Einwände, die bei der ersten Einwandabfrage erhoben wurden, bereits im Prozess der Integration des ersten Einwands ebenfalls gelöst haben.

*Resümee:* Ich gebe zu, das Prozedere klingt auf den ersten Blick ziemlich aufwändig. Das trifft aber nur dann zu, wenn es tatsächlich viele Einwände gibt. Meiner Erfahrung nach – und das legen die Rückmeldung von Kundinnen und Teilnehmern von Schulungsmaßnahmen nahe – führt diese Vorgehensweise nach der Konsentscheidung trotzdem deutlich schneller zu Ergebnissen als etwa die übliche Konsenssuche oder andere unstrukturierte Vorgehensweisen (die im folgenden Kapitel 10.8, Werkzeug 6 beschrieben werden).

Zur Gründung eines Industriekonsortiums mit Vertretern und Vertreterinnen von über 30 beteiligten Unternehmen, das ich moderiert habe, hatte eines der initiiierenden Unternehmen einen Entwurf für das Gründungsdokument vorbereitet. Allen Vertreterinnen und Vertretern war das Dokument vorab zugeschickt worden, um es dann in einem moderierten Workshop zu verabschieden. Angesetzt waren 1,5 Tage für den Workshop, basierend auf anderen ähnlichen Prozessen. Zum ehrlichen Erstaunen aller waren wir nach 2,5 Stunden fertig. Das Dokument war verabschiedet. Die restliche Zeit konnte zur Bearbeitung erster operativer Fragen genutzt werden.

**Schritt 9: Beschluss feiern.** Bei diesem Schritt handelt es sich um eine gemeinschaftliche Geste. Wir freuen uns und zeigen uns gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung dafür, dass wir gemeinsam eine Lösung gefunden haben, dem keine Einwände entgegenstehen. Wenn nun noch Zeit bleibt, können Bedenken adressiert und dokumentiert werden. Wenn zu gegebener Zeit über die Umsetzung der Ergebnisse gesprochen wird, kann die Gruppe prüfen, ob die damaligen Bedenken berechtigt waren und ob das Vorgehen evtl. angepasst und verändert werden sollte.

## 10.8 Werkzeug 6: Einzelentscheid und weitere Formate zur Entscheidungsfindung



Der Zweck kollaborativer Besprechungen besteht darin, Entscheidungen zu treffen. Dazu stehen unterschiedliche Werkzeuge zu Verfügung. Je nach Situation kann das passende Werkzeug gewählt werden. Üblicherweise kommt in kollaborativen Besprechungen ein Gruppenformat zum Einsatz. Es kann jedoch auch Situationen geben, in denen es besser ist, wenn die Entscheidung von lediglich einer Person getroffen wird. Die Entscheidung wird dann in einer Besprechung kommuniziert.

**Überblick:** In diesem Kapitel stelle ich 7 verschiedene Werkzeuge zur Entscheidungsfindung vor. Die Entscheidungsverfahren sind:

- Entscheidungsverfahren 1: Einzelentscheid
- Entscheidungsverfahren 2: Konsultativer Einzelentscheid
- Entscheidungsverfahren 3: Konsensentscheidung
- Entscheidungsverfahren 4: Mehrheitswahl
- Entscheidungsverfahren 5: Widerstandsabfrage
- Entscheidungsverfahren 6: Losverfahren

### Entscheidungsverfahren 1: Einzelentscheid

Der Name sagt es schon: Die Entscheidung wird von einer Person getroffen. Es setzt voraus, dass diese aufgrund ihrer Position oder Rolle die Entscheidungshoheit hat. Das Vorgehen ist geeignet, wenn die Person, die entscheidet, nah am Problem ist und entsprechendes Fachwissen hat. Mit dem Verfahren können Dinge schnell entschieden und erledigt werden.

In vielen traditionell organisierten Firmen findet dieser Einzelentscheid häufig durch Leitungsfunktion statt. Die Entscheidung wird quasi getroffen. Die Person, die Befugnis zur Entscheidung hat, kann den zur Entscheidung vorgelegten Vorschlag annehmen, ablehnen oder verändern. In vielen Unternehmen ist der Einzelentscheid Standard bei der Entscheidungsfindung.

Das Format setzt voraus, dass die entscheidende Person über die notwendige Kompetenz verfügt, um die Entscheidung zu treffen. Das ist, so meine Erfahrung aus der Arbeit mit unserer Kundschaft, nicht immer der Fall. Die Entscheidung wird standardmäßig von der ranghöchsten Person getroffen bzw. diese Person möchte die Entscheidung treffen oder zumindest das letzte Wort haben. Wie in der heutigen

komplexen Welt zu erwarten, ist es für diese Person selbstredend nicht möglich, sich in allen Situationen wirklich auszukennen und entsprechend angemessene Entscheidungen zu treffen. Empfehlenswert ist es daher, wenn der- oder diejenige, der bzw. die die Entscheidung treffen wird, zuvor zumindest andere Personen konsultiert (siehe im Folgenden Entscheidungsverfahren 2).

### **Entscheidungsverfahren 2: Konsultativer Einzelentscheid**

Der konsultative Einzelentscheid ist eine abgewandelte Form eines Einzelentscheids. Eine Gruppe bestimmt oder wählt eine Person, die die Verantwortung übernimmt, eine für alle bindende Entscheidung zu treffen. Dabei gibt es zwei Bedingungen: Die Person muss vor der Entscheidung

- sich über die Sichtweise der Betroffenen informieren und
- Menschen mit relevanter Erfahrung und Expertise hören.

Erst dann trifft die Person eine Entscheidung nach bestem Wissen und Gewissen, die dann für die Gruppe gültig ist.

Bei komplexen Entscheidungen ist dieses Vorgehen effizienter als eine Gruppenentscheidung. Die Annahme ist, dass die gewählte Person in der Lage ist, eine gute Entscheidung zu treffen. Zudem steht nicht von vornherein fest, wer die Entscheidung treffen wird, denn die Gruppe wählt je nach Kontext die Person, die am geeignetsten erscheint.

### **Entscheidungsverfahren 3: Konsensentscheidung**

Die Konsensentscheidung ist ein weit verbreitetes Verfahren, das in vielen Meetings zum Standard gehört. Wie der Name es sagt, wird in einer Gruppe so lange über einen Vorschlag diskutiert und angepasst, bis alle »zufrieden« sind und ihre Zustimmung geben: bis ein Konsens herrscht.

Sie kennen dieses Vorgehen vielleicht aus eigener Erfahrung. Es kann extrem mühsam, langwierig und frustrierend sein, zu einem Punkt zu kommen, an dem alle zustimmen können. Manchmal lohnt es, den Prozess zu durchlaufen, manchmal ist es jedoch schlicht unmöglich, zu einem Ergebnis zu kommen. Beim Konsens kommt es weniger darauf an, aufgrund welcher Kriterien jemand Ja oder Nein sagt. Wichtig ist lediglich, dass alle am Ende Ja sagen.

Aus meiner Sicht gibt es nur wenige Situationen, in denen das Verfahren zum Einsatz kommen sollte. Es ist langwierig und meist desinteressiert an Entscheidungsgründen.

Ich habe größere Gruppen erlebt, die aus lauter Frust aufgrund der Konsens-Suche die Regeln verändert und z. B. die Konsens-minus-drei-Regel eingeführt haben: Ein Vorschlag gilt als angenommen, wenn nicht mehr als drei Personen dagegen sind. Dies wurde schlicht aus der Erkenntnis geboren, dass es ab einer bestimmten Gruppengröße nicht möglich ist, mit vertretbarem Aufwand zu einem Konsens zu kommen.

#### **Entscheidungsverfahren 4: Mehrheitsentscheid**

Diese Form der Entscheidung ist Ihnen vermutlich bekannt, kommt sie doch häufig zum Einsatz. Sie ist auch ebenso schnell beschrieben: Welcher Vorschlag auch immer die Mehrheit der Stimmen auf sich vereint, wird umgesetzt.

Es ist möglich, dass Sie lediglich einen Vorschlag präsentieren und prüfen, ob die Mehrheit der Gruppe diesen unterstützt. Oder aber die Gruppe bespricht verschiedene Optionen und es wird dann darüber abgestimmt, welcher Vorschlag die meisten Stimmen erhält.

Es sind auch verschiedene Spielarten denkbar: Gibt es verschiedene Vorschläge, von denen einer gewählt werden muss, dann können die zur Wahl stehenden Vorschläge zuerst konsentiert werden, um zu prüfen, ob es einen Einwand gibt. Alle so veränderten Vorschläge kommen nun ins Rennen und es wird per Mehrheit entschieden, welche(r) am Ende angenommen wird. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass kein Vorschlag ins Rennen geht, der der Gruppe schaden würde.

Es gibt Gruppen, die bestimmten Personengruppen für die Mehrheitsentscheidung mehr als eine Stimme zuweisen, beziehungsweise deren Stimmen besonders gewichten.

Wie im Parlament können Sie eine Mindestquote an Stimmen festlegen, die erreicht werden muss, damit die Mehrheit entscheidet. Also einfache Mehrheit oder Zweidrittelmehrheit.

#### **Entscheidungsverfahren 5: Widerstandsabfrage**

Anstatt zu prüfen, für welche Option es die größte Zustimmung gibt, wie beim Mehrheitsentscheid, wird bei der Widerstandsabfrage geprüft, für welche Option der

Widerstand am geringsten ist. Dies kann sinnvoll sein, um sehr stark polarisierende Vorschläge auszuschließen.

Sie können in diesem Fall mit einer Skala von 0 bis 9 arbeiten, damit der Grad des Widerstands ausgedrückt werden kann.

- 0 = keinen Widerstand
- 9 = sehr starker Widerstand

Die Widerstandabfrage kann mit der Konsententscheidung (siehe Kapitel 10.7, Werkzeug 5) kombiniert werden. In diesem Fall werden alle Optionen konsentiert, bevor sie in eine Widerstandsabfrage gehen. Das ist von Vorteil, weil es sein kann, dass jemand keinen Einwand gegen einen Vorschlag hat, aber einen Widerstand.

### **Entscheidungsverfahren 6: Losverfahren**

Beim Losverfahren werden alle Vorschläge, über die entschieden werden soll, vorab geprüft, ob sie grundlegende Qualitätskriterien erfüllen. Danach entscheidet das Los, welcher Vorschlag am Ende angenommen wird.

Der Vorteil ist, dass das Vorgehen sehr transparent und fair ist und damit auf wenig Akzeptanzprobleme stößt. Manchen Menschen erscheint das Vorgehen jedoch nicht ausreichend objektiv und seriös.

Beispiel: Dieses Werkzeug kam bei einem großen Industrieunternehmen zum Einsatz, als es um eine Entscheidung über Innovationsprojekte ging. Der Ablauf entsprach dem zuvor beschriebenen. Es wurden zunächst alle Vorschläge geprüft und die, die qualifiziert waren, für das weitere Verfahren freigegeben. Schließlich wurde mittels Los entschieden, wofür die knappen Ressourcen eingesetzt werden sollten. Mit dem Verfahren konnten langwierige Diskussionen beendet und der Prozess der Entscheidungsfindung extrem beschleunigt und vereinfacht werden. Alle Beteiligten waren mit dem Prozess zufrieden.



### 11.3.5 Spickzettel: Konsententscheidung



#### In a nutshell

Das Vorgehen ist geeignet für eine Gruppe von Gleichberechtigten, die gemeinsam eine Entscheidung treffen möchten, welche Auswirkungen auf alle hat. Es hilft zügig zu entscheiden, obwohl – oder gerade weil – nicht alle Beteiligten derselben Meinung sind bzw. sein müssen. So bleibt die Gruppe handlungsfähig.

**Dauer:** mindestens 15-90 Minuten

**Anzahl der Teilnehmenden:** mindestens 2 Personen

#### Vorbereitung

- Den konkreten Handlungsanlass formulieren
- Einen konkreten Lösungsvorschlag vorbereiten

Drei Arten von Entscheidungen, die durch drei verschiedene Handgesten symbolisiert werden:

- **Keine Bedenken und kein Einwand:** Der Vorschlag ist gut genug für den Moment und sicher gut genug für einen Versuch
- **Bedenken:** Der Vorschlag ist noch nicht ganz rund und jemand ist sich nicht sicher, wie gut die Umsetzung funktionieren wird. Bedenken halten einen Vorschlag jedoch nicht auf!
- **Potenzieller Einwand:** Jemand kann einen Grund nennen, warum die Annahme eines Vorschlags zu Konsequenzen führen würde, die die Gruppe vermeiden möchte. Ein begründeter und für die Gruppe nachvollziehbarer Einwand (= valider Einwand) führt dazu, dass der Vorschlag so verändert werden muss, dass der Einwand nicht mehr besteht.

#### Durchführung

- Schritt 1: Treiber vorstellen
- Schritt 2: Vorschlag vorstellen
- Schritt 3: Verständnisfragen klären

- Schritt 4: Reaktionen hören
- Schritt 5: Vorschlag anpassen
- Schritt 6: Vorschlag auf potenzielle Einwände prüfen
- Schritt 7: Potenzielle Einwände validieren
- Schritt 8: Validierten Einwand integrieren
- Schritt 9: Beschluss feiern

---

## Über den Autor



Florian Rustler ist Gründer der creffective GmbH, Berater, Buchautor und Vortragsredner. creffective ist ein selbstorganisiertes Beratungsunternehmen und unterstützt Organisationen weltweit, Agilität und Innovation zu stärken und dabei Zusammenarbeit effektiv zu organisieren. Er berät Unternehmen weltweit zu den Themen Innovationskultur, Innovationsmanagement und dem Wandel hin zu einer sich dynamisch wandelnden Organisation, in welcher Menschen gerne und produktiv zusammenarbeiten.

Außerdem leitet er Innovationsprojekte zur Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle. Zu seinen Schwerpunktthemen hat er weltweit unterschiedliche Ausbildungen absolviert und Zertifizierungen erworben.

Er ist Autor von fünf Büchern zum Thema Kreativität, Innovation und Agilität, unter anderem des Bestsellers »Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation«. Er schreibt regelmäßig Kolumnen für verschiedene Zeitschriften weltweit und ist Vortragsredner zu den Themen Kreativität und Innovation auf Konferenzen und Unternehmensveranstaltungen.

Er arbeitet mit Kunden weltweit auf Deutsch, English und Mandarin Chinesisch. Im August 2020 ist er mit Familie in Taiwans Hauptstadt Taipeh gezogen, wo er die meiste Zeit des Jahres verbringt. Gleichzeitig kommt er regelmäßig nach Deutschland, um die Kollegen zu sehen und mit Kunden zu arbeiten.