

Ohne Oben

Die Kunst der Selbstorganisation

Autokonzern tritt auf's Gas

Schwarmorganisation bei Daimler

Der lange Weg zur Holakratie

Vom Betriebssystem zum Unternehmensalltag

Machbar und sinnvoll!?

Austausch zu Selbstorganisation in der Konzernwelt

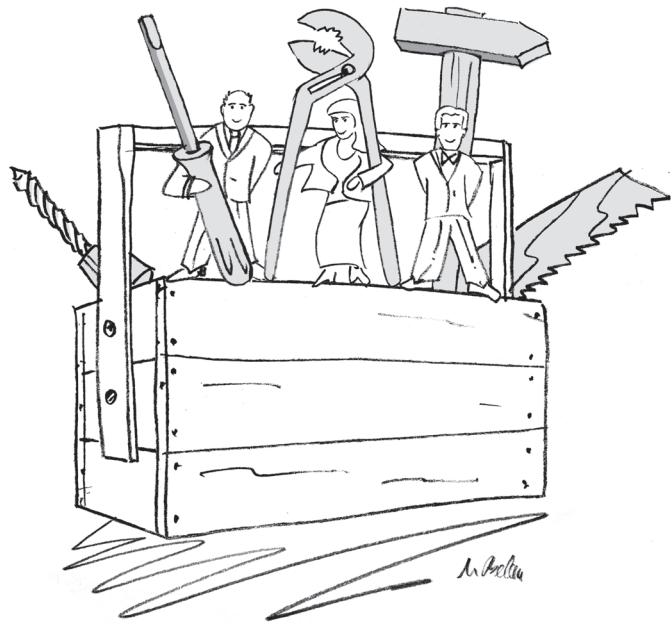
2
—
19

Abschied von der Möhre

Ende der variablen Vergütung bei Super RTL

Klare Linie

Ausrichtung von Unternehmensfunktionen



Werkzeugkiste (59)

Gruppenentscheidungsverfahren für Teams

Christian Rütter

Gute Werkzeuge sind eine wichtige Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. Trotzdem hängt das Gelingen komplexer Veränderungsprojekte weniger vom Werkzeug selbst als von dem Kontext ab, in dem es angewendet wird. Deshalb stellen wir in der Rubrik Werkzeugkiste interessante Methoden für die Praxis der Veränderungsarbeit anhand ihrer Geschichte, Spezifika und Anwendungszusammenhänge vor. Gruppenentscheidungsverfahren eröffnen Teams in Zeiten der Selbstorganisation neue Wege.

Gemeinsam statt einsam

In fast allen Unternehmen mit Selbstorganisation wird die Entscheidungsmacht von der Führungskraft delegiert. Entweder an einzelne Mitarbeitende, die innerhalb eines bestimmten Rahmens eigenverantwortlich entscheiden können oder das Team entscheidet gemeinsam im Kollektiv. Dieser Beitrag beschreibt zwei bekannte und zwei neue Gruppen-Entscheidungsverfahren. Neben dem KonsenS und Mehrheitsentscheid haben sich in den letzten fünf Jahren zwei praktische Alternativen etabliert: KonsenT und Systemisches Konsensieren.

Abbildung 1
Vier Entscheidungsverfahren für Teams

	Bekannte Verfahren	Neue Alternativen
Ein gemeinsam erarbeiteter Vorschlag	KonsenS	KonsenT
Auswahl aus einer Vielfalt von Vorschlägen	Mehrheitsentscheid	Systemisches Konsensieren

Abbildung 2
Herausforderungen bei zunehmender Partizipation

Herausforderungen	
Für die Führungskraft	Für die Mitarbeitenden
Loslassen von Verantwortung	Übernahme von Verantwortung
Führungs-Angebote der Mitarbeitenden ablehnen: «Chef, was würdest du tun?»	Selbst-Führung übernehmen, eigene Entscheidungen treffen
Spannungsräume aushalten: Zeiten der Ungewissheit ertragen	Spannungen angehen und lösen
Themenführerschaft abgeben	Eigene Themen einbringen
Sich verbal zurückhalten	Sich verbal einbringen
Vertrauen in die gemeinsamen Entscheidungsprozesse	
Umlernen bekannter Muster	

Delegation von Macht

Wenn die Entscheidungsmacht von der Führung an das Team delegiert wird, gibt es viele Herausforderungen (Abbildung 2). Die Tradition langjähriger hierarchischer Strukturen hat alle stark geprägt. Es braucht viel Zeit und Geduld, damit sich eingefahrene Muster ändern. Der wichtigste Aspekt ist die Klarheit und Konsequenz der obersten Führungskraft. Sie gibt ihre Macht ab, gestaltet das neue System der Selbstorganisation und ist Vorbild für alle Mitarbeitenden. Die Führungskraft lässt los, toleriert andere Lösungswege und vertraut den Beteiligten, dass sie ihren Weg innerhalb des neuen Rahmens gehen können. Ein klares Entscheidungsverfahren gibt zudem eine wichtige Orientierung und ist die Grundlage der neuen Machtverteilung.

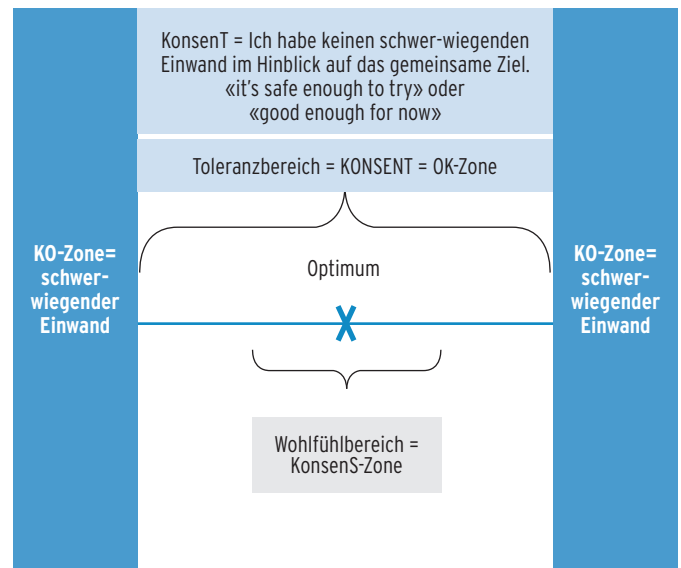
KonsensS und KonsentT

Bei diesen beiden Verfahren geht es darum, aus verschiedenen Aspekten eine Lösung zu generieren, die dann von allen gemeinsam entschieden wird.

Dabei gibt es unterschiedliche Grade der Zustimmung:

- **KonsensS:** Ich bin dafür, ich stimme zu!
- **KonsentT:** Ich habe keinen schwerwiegenden Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel

Abbildung 3
Innerer Entscheidungsspielraum



Der Innere Entscheidungsspielraum beschreibt die Bandbreite innerer Reaktionen auf einen vorliegenden Vorschlag zwischen Optimum und KO-Zone:

- **Optimum:** Dies ist «meine» Lieblings-Lösung, die für mich und meine Position am besten passt. Sie liegt innerhalb des persönlichen Wohlfühlbereiches.
- **Wohlfühlbereich:** Dies ist die KonsensS-Zone: «Ich stimme zu. Das ist eine für mich gute Entscheidung und ich fühle mich wohl damit. Dahinter kann ich gut stehen.»
- **Toleranzbereich:** Hier liegt die KonsentT-Zone, die Okay-Zone: «Okay. Im Hinblick auf das gemeinsame Ziel kann ich mitgehen. Die Entscheidung gefällt mir nicht sonderlich, aber sie scheint für alle die beste bekannte Lösung zu sein. Naja, okay, es bringt uns einen Schritt weiter!»
- **KO-Zone:** Hier leuchten Warnsignale: «Nein! So geht das nicht, da haben wir etwas Wichtiges übersehen, was wir noch bedenken müssen. Diese Entscheidung schadet uns mehr als sie nützt! Ich habe einen schwerwiegenden Einwand!»

KonsensS heißt *Zu-Stimmung*: «Ich bin dafür, es passt gut für mich.» Ein KonsensS ist wichtig, wenn die Identifikation besonders hoch sein soll wie bei einer Unternehmensvision, dem Leitbild oder unumkehrbaren Entscheidungen. Je größer und diverser die Gruppe, desto schwieriger wird der KonsensS, weil die gemeinsame Schnittmenge immer kleiner wird.

Zum KonsensS gehört immer auch ein Veto-Recht, das unterschiedlich definiert werden kann:

- Einwands-Veto, d. h. wir müssen nochmal drüber reden = aufschiebende Wirkung

- Abbruch-Veto, d. h. die Entscheidungsfindung ist beendet und es gilt weiterhin die alte Entscheidung. Ende der Diskussion.

Premium-Cola aus Hamburg arbeitet seit knapp 17 Jahren mit dem KonsenS-Verfahren (siehe auch S. 62). Dabei geht es dem Gründer Uwe Lübbermann um die Gleichwertigkeit aller Beteiligten: Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten, Zulieferer. Die Mitbestimmung ist offen für alle Stakeholder!

Jeder kann jedes Thema einbringen. Dieses wird ausgiebig diskutiert, bis alle gehört wurden. Jede Person kann aus der Diskussion einen Vorschlag machen, der mit fünf Varianten abgestimmt wird.

1. Voll einverstanden
2. Leichte Bedenken
3. Schwere Bedenken
4. Sich zurückziehen
5. Einwand-Veto

Prinzipiell werden alle Entscheidungen im KonsenS getroffen. Die einzige Ausnahme betrifft die Notstandsregelung für die Produktion. In Notfallsituationen dürfen die betroffenen Personen eine kurzfristige Einzelentscheidung treffen, die dann später gegenüber dem Kollektiv gerechtfertigt wird.

Ausgangspunkt von KonsenT: Die Soziokratie

Die Soziokratie ist ein Organisationsmodell, das Gerard Endenburg Ende der 1960er Jahre in seinem eigenen Elektrotechnikbetrieb mit damals ca. 80 Mitarbeitenden entwickelt hat.

Sie umfasst vier Grundprinzipien:

1. Die Organisation wird in Kreisen aufgebaut.
2. Auf der Kreis-Ebene werden alle Grundsatzentscheidungen im KonsenT getroffen.
3. Die Kreise sind doppelt miteinander verknüpft. Eine Führungskraft und ein Delegierter sitzen in beiden Kreisen (unten/oben).
4. Die Aufgaben/Rollen werden nach offener Wahl im KonsenT entschieden.

Im Laufe der letzten fünfzig Jahren haben ca. 1.000 Organisationen Elemente der Soziokratie implementiert.

Eine bekannte Variante ist die Holakratie, die wesentlich auf den vier Grundprinzipien fußt und eine sehr spezifische Ausgestaltung der Soziokratie ist.

Der **KonsenT** als Entscheidungsverfahren stammt aus dem Organisationsmodell der Soziokratie und wird definiert als «Ich habe keinen schwerwiegenden Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel». Zwei Aspekte sind dabei besonders wichtig.

1. Es geht nicht um die *Zu*-Stimmung, sondern ob es einen bedeutsamen Widerstand *gegen* einen Vorschlag gibt. Nicht das *Ja* ist gefordert, sondern kein schwerwiegendes *Nein*.
2. Der schwerwiegende Einwand muss sich auf das gemeinsame Ziel beziehen. Die Frage lautet: «Inwieweit hindert der Vorschlag das Erreichen des gemeinsamen Zieles?»

KonsenT ist ein zeitlich aufwändiges Verfahren. Je nach Vorbereitung dauert eine Entscheidung in einem kleinen Team zwischen 15–60 Minuten. Daher werden in der Soziokratie *nur* Grundsatzentscheidungen im KonsenT getroffen, wie z. B. Prozesse, Abläufe, Budgets, Aufgabenverteilungen (Rollen), Einstellungen und Entlassungen von Mitarbeitenden. Dafür trifft sich jedes Team alle vier Wochen für drei Stunden. Das operative Geschäft wird innerhalb der Rollen, gemeinsam in Arbeitsbesprechungen oder in bilateralen Absprachen geregelt. In der *KonsenT-Moderation* gibt es nur eine Kurz- und eine Langfassung.

- Bei der *Kurzfassung* liegt ein ausgearbeiteter Vorschlag vor und es gibt eine Reaktionsrunde, danach die Entscheidungsrunde.
- Bei der *Langfassung* gibt es nur ein Problem/Thema und in zwei Meinungsrunden wird das Gerüst für einen Vorschlag erarbeitet und danach entschieden.

Das wesentliche Kennzeichen dieser Moderationsform ist das Reden in Runden, d. h. hintereinander mit möglichst wenig «ungeordneter» Diskussion. Jeder Teilnehmer kommt dran und kann frei reden, ohne Unterbrechung durch andere Teammitglieder. Alle anderen hören zu. Der Moderator achtet auf die Redezeit (ggf. Timeboxing) und darauf, dass es keine Diskussionen oder Seitengespräche gibt. Durch diese Rundenfolge, die gerade am Anfang für die diskussionsfreudigen Teilnehmer eine starke Umstellung ist, werden oft auch Polaritäten aufgelöst. Die Runde schleift das Eckige. Es kommt sehr selten zu einer Pro/Contra-Opposition, vielmehr werden die dahinter liegenden Argumente aufgenommen und zu einem gemeinsamen Lösungsvorschlag integriert.

In der *KonsenT*-Runde kann jeder einen schwerwiegenden Einwand einbringen, Führungskraft und einfache Mitarbeiter/innen, alle Äußerungen sind gleichwertig. Das ist für jeden persönlich eine herausfordernde Angelegenheit, weil die Grenze zwischen leichtem und schwerem Einwand, zwischen Okay-Zone und KO-Zone nicht immer deutlich zu spüren ist. Und es ist für jeden Beteiligten eine einsame Entscheidung, eine mutige Entscheidung, gerade wenn das innere Grummeln nur spürbar, aber noch nicht ausdrückbar ist.

Prozess der Einwand-Integration

1. Ein oder mehrere Teilnehmende äußern einen schwerwiegenden Einwand.
2. Als Moderator durchatmen und innerlich sagen: «Danke für den Einwand!»
3. Alle Einwände sammeln ohne nähere Erläuterung.
4. Für jeden Einwand klären:
 - a. Was ist dein «schwerwiegender Einwand»?
 - b. Was sind die Argumente/Sichtweisen dahinter?
 - c. Ist es wirklich «schwerwiegend»?
 - d. Hast du schon einen Lösungsvorschlag?
5. Mit dem jeweiligen Einwand-Geber einen Lösungsvorschlag erarbeiten, ggf. mit Unterstützung des Kreises: Wie können wir das lösen oder integrieren? (Weisheit der Gruppe)
6. Ziel: Einwand-Geber befriedigen, konkrete Lösung für das Argument, keine Diskussion um andere Themen.
7. Einwand-Geber fragen: Gibst du KonsenT zu dem neuen Vorschlag?
8. So alle weiteren Einwände bearbeiten bis alle in einem gemeinsamen neuen Vorschlag integriert sind.
9. Neuen Vorschlag dem Gesamt-Team zum KonsenT stellen.

Der Prozess der Einwand-Integration ist sehr klar und hilfreich strukturiert. Meistens lassen sich so ein bis zwei Einwände gut integrieren.

Wenn es nicht gelingt, dann ist häufig eine Unterbrechung sinnvoll, eine kurze Pause oder eine Vertagung. Eine weitere Hilfe ist die Auslagerung in eine AG: Vorschlag-Geber und Einwand-Geber sowie ein bis zwei Unterstützer finden einen KonsenT bis zur nächsten Sitzung.

Darüber hinaus gibt einige kleine Interventionen wie z. B. bei Zukunftssorgen den Gültigkeitszeitraum reduzieren, sowie den Sorgenträger zum Messinstrument machen oder auf die Möglichkeit verweisen, dass bei realen Zahlen, Daten, Fakten jederzeit nachgesteuert werden kann (vgl. Exkurs zur Dynamischen Steuerung).

Als letzter Ausweg wird die Entscheidung in den nächsthöheren Kreis delegiert und allein diese Aussicht motiviert die Kreismitglieder, die Entscheidung im eigenen Kreis zu treffen.

Alle soziokratischen Organisationen verwenden die KonsenT-Moderation, z. B.

- die Designagentur Fabrique aus den Niederlanden auf drei Standorten mit ca. 100 Mitarbeitenden, die vollumfänglich mit der Soziokratie seit 2004 arbeitet,
- ein IT-Unternehmen mit ca. 120 Mitarbeitenden im deutschsprachigen Raum, setzt seit zwei Jahren die Soziokratie um.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Adaptionen und Experimenten mit der KonsenT-Entscheidung, z. B.

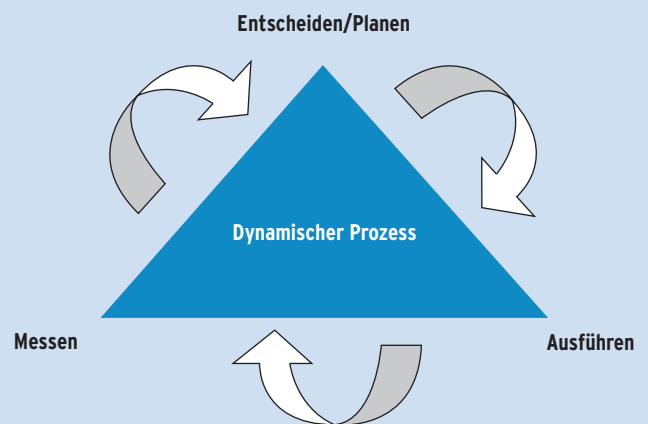
- Eine NPO mit ca. 5.000 Mitarbeitenden arbeitet auf der Ebene der Geschäftsführung, einer Bereichsleitung und in mehreren Team mit dem KonsenT.
- Ein Produktionswerk in der Automotive-Industrie mit ca. 2.000 Mitarbeitenden entscheidet in der Geschäftsleitung und in den Bereichen mit dem KonsenT.
- Die Beratungsfirma Dark Horse in Berlin trifft sich einmal pro Woche mit allen anwesenden Mitarbeitenden und benutzt ein von ihnen adaptiertes KonsenT-Verfahren.

Exkurs: Dynamische Steuerung

In der Soziokratie herrscht der Grundsatz: «Tue mehr mit Ungefähr!»

Es geht nicht um die perfekte Lösung für immer, sondern den nächsten gangbaren Schritt auf Basis der aktuellen Zahlen, Daten und Fakten (ZDF).

Der KonsenT hat eine eingebaute Agilität, was für eine sich ständig wandelnde Welt sehr hilfreich sein kann. Grundlage ist eine einfache kybernetische Schleife:



Eine Entscheidung wird getroffen und dann ausgeführt. Sobald es Messungen aus der inneren oder äußeren Umwelt gibt, die dem Plan widerspricht oder ihn gefährdet, kann nachgesteuert werden. Jedes Kreismitglied kann jederzeit einen schwerwiegenden Einwand einbringen, wenn es neue Messungen gibt. Die bisherige Entscheidung bleibt bestehen, aber es muss eine baldige neue Lösung gefunden werden. Das Thema ist auf dem Tisch.

Jede Entscheidung in der Soziokratie bekommt ein Evaluationsdatum, d. h. spätestens dann wird geprüft, ob die Entscheidung noch sinnvoll und angemessen ist. Die dynamische Steuerung kann auch für jede andere Entscheidungsform übernommen werden und sichert ein agiles Steuern in der VUCA-Welt.

Mehrheitsentscheid und Systemisches Konsensieren

Bei beiden Entscheidungsverfahren geht die Lösungsfindung eher in Richtung Diversität und Vielfalt. Statt sich auf eine gemeinsame Lösung auszurichten und verschiedene Aspekte in diese zu integrieren, werden unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten generiert, die dann zur Wahl gestellt werden. Es geht immer um Alternativen, die von den Beteiligten gewichtet werden, es gibt eine Wahl zwischen verschiedenen Möglichkeiten.

Beim *Mehrheitsentscheid* kann jede Person aus einer Vielzahl von Varianten eine Stimme *dafür* abgeben. Im Vorfeld einer Entscheidung wird festgelegt, wie hoch der Zustimmungsgang mindestens sein muss. Dabei gibt es folgende Alternativen:

- Qualifizierte Mehrheit = vorher festgelegte Mehrheit z. B. 2/3 für Änderungen des Gesellschaftervertrages.
- Absolute Mehrheit = mehr als 50 %.
- Relative (oder einfache) Mehrheit = ein Vorschlag hat mehr Zustimmung als jeder andere Vorschlag für sich.

Wenn es nur zwei Varianten zur Auswahl gibt, entsteht häufig eine Gewinner-Verlierer-Polarität, die nach der getroffenen Entscheidung noch negativ nachwirken könnte. Die Sichtweise der «Verlierer» wird nicht gehört und kann sich in mangelnder Umsetzungsenergie bemerkbar machen. Die Entscheidung wird nicht mit-getragen.

Je mehr Alternativen es gibt, desto weniger gibt es diese Polarität. Allerdings reicht dann häufig schon eine geringe Mehrheit für die Entscheidung aus, z. B. bei vier Vorschlägen sorgt schon eine 28 % Zustimmung für eine relative Mehrheit.

Ricardo Semler führte in seinem Betrieb Semco in Brasilien den Mehrheitsentscheid ein. Er selbst hielt ein Vetorecht, das er allerdings in seiner aktiven Zeit nie anwandte, weil er annahm, dass damit das Vertrauen in den Prozess verringert würde.

Abbildung 4
Systemisches Konsensieren zu einem Thema mit zehn Widerstandspunkten (abstrakt)

	Vorschlag 1	Vorschlag 2	Vorschlag 3	Passiv-Lösung
Person A	5	2	10	8
Person B	3	7	2	7
Person C	7	6	5	6
Person D	1	3	7	3
Gesamt	16	18	24	24

Vorschlag 1 wäre «konsensiert», weil er den geringsten Gruppenwiderstand hat und damit die höchste Gruppenakzeptanz.

Bei der hessischen Eventagentur CCP Studios gilt ebenfalls das Mehrheitsprinzip mit einem Vetorecht für jedermann bei existenziellen Entscheidungen. Wird ein Veto eingelegt, entscheidet diese Person über das Thema. Aus dem Veto wird also ein delegierter Einzelentscheid, d. h. diese Person kann dann nach Anhörung der anderen Meinungen frei entscheiden, der Vetogeber wird zum Einzel-Entscheider. In der Praxis wird davon allerdings sehr selten Gebrauch gemacht.

Haufe Umantis beispielsweise hat schon häufiger ihren CEO mehrheitsdemokratisch gewählt.

Das **Systemische Konsensieren (SK)** (auch Widerstandsabfrage) ist ein Verfahren, das ähnlich wie der KonsenT mit individuellen Widerständen arbeitet. Jede stimmberechtigte Person kann für jeden Lösungsvorschlag einen Widerstandswert von 0 bis 10 dagegen abgeben, je nachdem wie stark der persönliche Widerstand ist. Die Widerstandswerte pro Lösungsvorschlag werden zusammengezählt und die Lösung mit den geringsten Widerständen ist «konsensiert».

Dabei werden verschiedene Werkzeuge situativ je nach Komplexität der Entscheidung angewendet. Entwickelt wurde das Verfahren von Erich Visotschnig und Siegfried Schrotta. Hier ein beispielhafter Ablauf:

Die erste Phase dient der Beschreibung des Themas und der individuellen Problemsicht. Mithilfe von offenen W-Fragen wird zuerst das Thema eingegrenzt. Dann kann jede Teilnehmerin ihre persönliche Problemsicht und ihre Wünsche an die gute Lösung mitteilen.

In der zweiten Phase werden unterschiedliche Lösungsvorschläge gesammelt. Jeder kann einen Vorschlag einbringen und neben den neuen Lösungsvorschlägen wird auch die Passiv-Lösung aufgeschrieben, vereinfacht heißt das «Wir verändern nichts und machen weiter wie bisher!» Alle Verständnisfragen werden geklärt.

In der dritten Phase werden diese Vorschläge näher beleuchtet, so dass eine qualitativ hochwertige Bewertung aller Vorschläge möglich ist. Das kann verbal oder auch schriftlich erfolgen z. B. durch Auflistung von Pro/Contra-Argumenten unter den Lösungsvorschlägen. Es gibt auch die Möglichkeit, eine Probebewertung durchzuführen und dann in Gesprächen mit den stärksten Widerstandsgebern die eigenen Lösungsvorschläge nochmal zu adaptieren.

In der vierten Phase, der Entscheidungsphase, gibt jeder Teilnehmer zu jedem Vorschlag ein Widerstands-Votum ab, das authentisch «von Herzen» kommen sollte. Die Spannweite geht von 0 = kein Widerstand bis zu 10 = sehr starker Widerstand. Die Widerstandspunkte werden pro Vorschlag addiert und derjenige mit den geringsten Punkten ist dann die getroffene Entscheidung (Abbildung 4).

Das Systemische Konsensieren kann sowohl für kleine als auch wichtige, große Entscheidungen angewandt werden. Die

Gruppengröße kann von wenigen bis 1.000 Teilnehmenden variieren. Das Verfahren kann auch relativ leicht elektronisch durchgeführt werden, was für alokale und asynchrone Entscheidungen sehr hilfreich sein kann (z. B. www.konsensieren.eu mit 50.000 Nutzern). Eine weitere elektronische Variante ist die App «Concide», die im anschließenden Beitrag näher beschrieben wird.

Die skizzierte Bewertung kann mithilfe der zehn Finger der Hand erfolgen oder sogenannter Bewertungsfächer mit Ziffern von 0–10. Bei den Fächern wählt jeder Teilnehmer zuerst anonym seinen Widerstandswert aus und alle zeigen zur gleichen Zeit ihre Bewertungen. Das verhindert sozial angepasstes Verhalten. Anonyme Bewertungen per Stimmzettel sind ebenfalls möglich.

Das Systemische Konsensieren kann auch als Konsultation vor einer Entscheidung eingesetzt werden (Entscheidungsvorbereitung). Die Führungskraft erhebt ein Stimmungsbild und entscheidet weiterhin selbst. Dabei ist es wichtig, die getroffene Entscheidung gut zu argumentieren, besonders wenn diese anders als das Stimmungsbild ausfällt.

Es gibt eine Vielzahl von Praxisbeispielen zur Anwendung des Systemischen Konsensierens (SK):

- Ein Schweizer Chemie-Unternehmen mit ca. 100 Mitarbeitenden entscheidet mit SK
- Ein Software Konzern verwendet SK intensiv an seinem österreichischen Standort mit ca. 300 Mitarbeitenden.
- Verschiedene Gemeinschaftsprojekte entscheiden mit SK, einige Vereine haben es sogar in ihren Satzungen verankert.
- Die Gemeinde Munderfing mit ca. 3500 Einwohnern hat Systemisches Konsensieren im Leitbild Bürgerbeteiligung verankert und verwendete SK bei der Erarbeitung ihres Bürgerbeteiligungsmodells.
- Ein österreichisches Stahlunternehmen hat bei einem Workshop im Spannungsfeld zwischen Produktion und Vertrieb mit SK nach Aussagen des Vertriebsleiters in fünf Stunden beim Thema mehr erreicht als vorher in zehn Jahren.

Vergleich der Verfahren

Jedes der skizzierten Verfahren hat seine Vor- und Nachteile und ist für unterschiedliche Gruppengrößen und Anwendungsfälle interessant. Folgende Punkte können die Auswahl unterstützen: Für kleine Gruppen bis acht Personen eignet sich besonders das KonsentT-Verfahren. Wenn es Entscheidungen mit besonders hoher Zustimmung braucht, z. B. eine gemeinsame Vision, kann KonsenS benutzt werden. Als Daumenregel gilt dabei: Je höher die Zustimmung sein soll, desto langwieriger ist die Zeit der Entscheidungsfindung. Beide Verfahren zielen auf eine gemeinsame Lösung.

Gibt es mehrere Alternativen, die alle gleichwertig sind, dann ist das Systemische Konsensieren zu empfehlen. Bei nur zwei gleichwertigen Alternativen reicht das demokratische Mehr-

Abbildung 5
Vergleich und Bewertung der vier Entscheidungsverfahren

	Vorteile	Nachteile
KonsenS	Sehr hoher Zustimmungsgrad. Hohe Macht der Einzelperson, keine Stimme kann ignoriert werden	Es braucht viel Zeit/Energie, eine Entscheidung mit KonsenS zu treffen. Das Abbruch-Veto gibt einer Einzel-Person viel Macht. Eher für kleinere Teams geeignet.
KonsentT	Hoher Zustimmungsgrad, relativ hohe Macht der Einzelperson. Keine Stimme kann ignoriert werden und schwerwiegende Einwände werden integriert. Pragmatisch und agil (dynamische Steuerung)	Relativ hoher Zeitaufwand pro Entscheidung (15–60 Min). Eher für kleinere Teams geeignet, je größer das Team, desto aufwändiger in der Entscheidungsfindung.
Demokratischer Mehrheitsentscheid	Bekannt und vertraut. Schnell durchführbar.	Gewinner und Verlierer – fördert Lagerbildungen, einzelne Personen/Teil-Gruppen können überstimmt werden
Systemisches Konsensieren	Hohe Gruppenakzeptanz. Vielfältig einsetzbar, jede Stimme wird gehört, schnell durchführbar.	Hohe Widerstandsstimmen einzelner Personen können überstimmt werden.

heitsprinzip. Allerdings kann die Führungskraft in beiden Verfahren auch überstimmt werden, was bei KonsentT und KonsenS nicht möglich ist. Für größere Gruppen (ab 15 Menschen) eignet sich das Systemische Konsensieren, das auch gut elektronisch durchgeführt werden kann.

Einmaliges Experimentieren

Um ein Gruppenentscheidungsverfahren zu testen, kann die Führungskraft ein Thema auswählen, das sie 100 % an die Gruppe und das entsprechende Verfahren delegiert: «Diese Entscheidung treffen wir jetzt im ...». Dabei ist es hilfreich, dass dieses Experiment extern begleitet wird und die Führungskraft nicht moderiert. So sehen die Mitarbeitenden, dass die Führungskraft sich einem Verfahren und einer Moderation unterordnet. Wichtig ist, dass die getroffene Entscheidung dann auch so umgesetzt wird.

Beim KonsenS und KonsentT kann die Führungskraft nicht überstimmt werden, das sind besonders «sichere» Verfahren. Beim systemischen Konsensieren müsste man im Vorfeld festlegen, wie mit einem 9er oder 10er Widerstand der Führungskraft umzugehen ist, damit auch eine Überstimmung nicht

möglich ist. Beim Mehrheitsverfahren kann ggf. Einwands-Veto eingebaut werden. Oder die Führungskraft vertraut ganz dem Verfahren und ordnet sich auch einem Mehrheitsentscheid unter.

Sanfter Einstieg mit Entscheidungspoker

Eine weitere sanfte Einführung ist das Spiel Entscheidungspoker und die darauf folgende Festlegung einer Entscheidungsmatrix für eine bestimmte Zeit. Nach Ablauf dieser Zeit wird evaluiert und die Führungskraft entscheidet, wie es weitergeht.

«Entscheidungspoker» ist eine Adaption des «Delegation-Poker» von J. Apello (Management 3.0) mit einer besseren Ausdifferenzierung bei den kollektiven Entscheidungsverfahren.

Das Team sitzt zusammen mit der Führungskraft an einem Tisch und es werden die unterschiedlichen Entscheidungen aufgeschrieben, die von der Führungskraft und/oder dem Team getroffen werden, wie z. B. Entlassung, Einstellungen, Aufgabenverteilungen, Arbeitszeiten, Prozess-Abläufe etc. Jedes Team-Mitglied bekommt ein Kartenset mit Entscheidungsvarianten:

1. Führungskraft entscheidet allein ohne Konsultation
2. Führungskraft entscheidet allein mit Konsultationspflicht
3. Team entscheidet gemeinsam im KonsenS
4. Team entscheidet gemeinsam im KonsenT
5. Team entscheidet gemeinsam durch Systemisches Konsensieren
6. Team entscheidet gemeinsam durch demokratischen Mehrheitsentscheid

Praxisfall: Pilotphase mit KonsenT und Rollen-Delegation

In einer NPO gibt es eine Vielzahl von Wohngruppen für Menschen mit besonderen Bedürfnissen. Anfang des Jahres 2018 wurde eine Wohngruppe als Start-Up mit ca. 15 Betreuern und sechs Bewohnern neu gegründet.

Der übergeordnete Bereichsleiter legte vor Beginn des Experimentes klar fest, welche Entscheidungen das Team eigenständig treffen kann, bei welchen Entscheidungen das Team ein Konsultationsrecht hat und welche er alleine trifft. Hier die Entscheidungs-Matrix:

Entscheidung	Wer und Wie?
Einstellung neuer MA	Team im Konsent, Bereichsleiter (BL) unterschreibt
Versetzung/Kündigung MA	BL mit Konsultation des Teams
Neuaufnahme von Klienten	Team im Konsent
Kündigung von Klienten	BL mit Konsultation des Teams
Rechnungsfreigaben	Finanzminister im Team (eigene Rolle)
Dienstplan (rechtliche Vorgaben/ Rahmenentscheidung im Team)	Dienstplanmanager im Team (eigene Rolle)
Abbruch Experiment	BL mit Anhörung Team

Die Führungsaufgaben innerhalb des Teams wurden zuerst auf einzelne Rollen (wie z. B. Dienstplan-Manager, Personal-Manager, Außenminister, Finanzminister oder Mediator) *auf-geteilt* und dann auf die Mitarbeiter *ver-teilt*. Jeder Rollenträger wurde vom Team im KonsenT bestätigt.

Jedes Team-Mitglied hatte eine Betreuungs-Rolle als pädagogische Mitarbeiterin und je nach Auslastung ein bis drei Zusatz-Rollen. Die Auswahl der Rollen geschah freiwillig, allerdings ohne Stärkenorientierung und mit wenig vor-

handenem Wissen über die notwendigen Anforderungen an die Rollenträger. Es gab keine klassische Führungskraft mehr, sondern nur die Rolle «Außenminister», die Ansprechpartner für die Behörden und Angehörigen war. Die Rolle «Richter» hatte am Ende einer Konflikteskalation noch ein Art Dienstansweisungsrecht. Aufgrund von Förderrichtlinien der öffentlichen Hand war eine Person nominell die Führungskraft, die dann auch die anderen Führungsrollen zu Beginn unterstützt hat. Grundsatzentscheidungen wurden zu Beginn alle 14 Tage im Team im KonsenT getroffen, nach vier Monaten traf sich das Team monatlich.

Das Gesamtsystem hat sehr viel Klarheit geschaffen, gleichzeitig war die konkrete Umsetzung schwierig aufgrund herausfordernder Klienten, wenig Zeit/Raum für die Arbeit an den «nicht pädagogischen» Rollen, eine angespannte Personallage sowie eine schwierige interne Kommunikation. Jeweils drei bis vier Mitarbeitende arbeiteten zusammen in einer Schicht, darüber hinaus kam es selten zu Team-Sitzungen mit mehr als sechs Beteiligten aufgrund von Nachtdiensten, aktiven Diensten und Krankheitsausfällen.

Fazit: Die Wohngruppe war ein Start-Up mit neuen Mitarbeitenden, neuen Kunden, neuem Ort und neuem Betriebssystem und für diese schwierigen Rahmenbedingungen hat es sich gut bewährt, weil agil auf die Bedürfnisse der Teilnehmer eingegangen wurde. So wurden gemeinsam nach der sechsmonatigen Einführungsphase einige Zusatz-Rollen wieder einer Führungskraft übergeben, damit die Mitarbeitenden sich dem pädagogischen Kerngeschäft widmen konnten. Des Weiteren wurde darauf geachtet, dass neue Mitarbeitende mit der KonsenT-Methode und der gewünschten Selbstorganisation mitgehen können.

Die Einführung war letztendlich zu schnell, zu umfassend und die Mitarbeitenden wurden in den Change-Prozess zu wenig involviert. Die Richtung stimmt weiterhin, das System reguliert sich selbst mit kreativen Entscheidungen, aber es braucht etwas mehr Zeit, Schulung und ein achtsameres Vorgehen, damit es sich wirklich nachhaltig stabilisiert.

7. *Rollenträger/Mitarbeitender entscheidet allein mit Konsultationspflicht*
8. *Rollenträger/Mitarbeitender entscheidet allein ohne Konsultation*
9. *Joker: Eine ganz neue Idee*

Jetzt geht das Team die einzelnen Entscheidungen durch, jedes Teammitglied wählt für diese eine Entscheidung ein Entscheidungsverfahren aus seinem Kartenset und legt es verdeckt auf den Tisch. Ist dies geschehen, werden die Karten offen gelegt und in einer Runde besprochen: «Wieso sollten wir bei dem Thema dieses Entscheidungsverfahren auswählen?» Am Ende der Runde entscheidet die Führungskraft, ob und wie sie auf die Wünsche der Gruppe eingeht und legt das Entscheidungsverfahren fest. Es entsteht eine gemeinsame Entscheidungsmatrix für das Team, die jetzt für eine Laufzeit von z. B. drei Monaten getestet werden könnte.

Die Zeitdimension von Entscheidungen

Lohnt sich der Aufwand um die kollektiven Entscheidungsverfahren?

Bei der Beantwortung dieser Frage unterstützt die hilfreiche Unterscheidung zwischen zwei Zeitdimensionen bei Entscheidungsprozessen:

1. *Zeit der Entscheidungs-Findung*: Wie lange braucht eine Einzelperson oder ein Team, um eine Entscheidung zu treffen?
2. *Zeit der Entscheidungs-Ausführung*: Wie lange braucht ein Team, bis die Entscheidung umgesetzt oder ausgeführt wurde?

Entscheidungsfreudige Führungskräfte treffen schnelle Einzel-Entscheidungen, müssen diese aber an ihre Mitarbeitenden «verkaufen», also sie mit ins Boot holen. Viele Einzel-Entscheidungen brauchen länger, weil es notwendige Konsultationen gibt oder die Führungskraft sich nicht entscheiden kann. Kollektive Entscheidungs-Findungsprozesse brauchen üblicherweise mehr Zeit: Je mehr Personen involviert sind und je konsensualer die Entscheidung sein soll, desto länger dauert die Entscheidungs-Findung. Dafür ist die Zeit der anschließenden Entscheidungs-Ausführung meistens geringer: Die Mitarbeitenden sind schon im Boot, sie haben sich für einen gemeinsamen Kurs entschieden und der Koordinationsaufwand sinkt.



Christian Rüter

Professioneller Weltverbesserer,
Unternehmensberater,
Lebens- und Sozialberater

Kontakt:
chrisruether@gmail.com

In dieser Rubrik zuletzt erschienen:

- **Lean Strategy** – Ausgabe 1/2019
- **Der Review Canvas** – Ausgabe 4/2018
- **Micro Methods** – Ausgabe 3/2018
- **Krisenkommunikation** – Ausgabe 2/2018
- **Lean Startup** – Ausgabe 1/2018
- **Das Zürcher Ressourcen Modell** – Ausgabe 4/2017



30 aktualisierte und erweiterte Beiträge aus der Rubrik Werkzeugkiste der Organisations-Entwicklung finden Sie außerdem in «Werkzeuge des Wandels», Schaffer Poeschel 2012.

Literatur

- **Paulus, G., Schrotta, S. & Visotschnig, E. (2009)**. Systemisches Konsensieren, DANKE-Verlag und www.sk-prinzip.eu.
- **Rüter, C. (2018)**. Entscheidungs-Poker: <http://www.soziokratie.org/entscheidungspoker/>
- **Rüter, C. (2018)**. Soziokratie, S3, Holakratie, Laloux und Newwork, BoD, <http://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2018/07/buch-soziokratie-holakratie-laloux-2018-zweite-auflage.pdf>
- **Strauch, B. & Reijmer A (2018)**. Soziokratie. Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen, Vahlen und <https://soziokratiezentrum.org/>
- **Werkstatt für gewaltfreie Aktion Baden (2004)**. Konsens. Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung, Eigenverlag.