

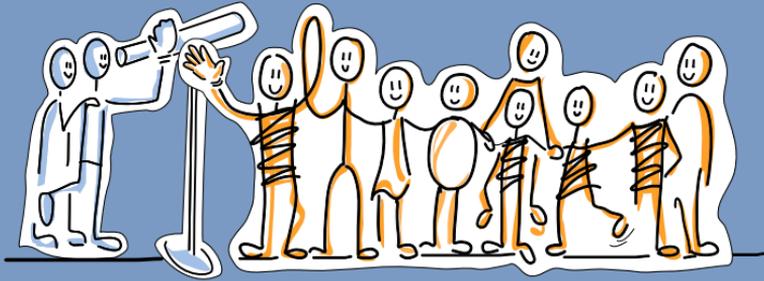
Tom Müller

# Magic★Meetings



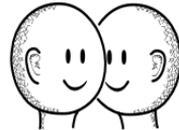
Band 1

Wie man in Besprechungen und  
Versammlungen zu tragfähigen  
Ergebnissen kommt



gemeinsam Zukunft gestalten

Klarheit und Inspiration durch Bildersprache



Nutzen Sie die ganze Energie der Bildersprache:

- Schnelleres Verständnis
- intensivere Integration
- längere Wirkung

Kraftvolle Bildersprache, Trainings, Coachings  
Martina-Lauterjung.de

Magic★Meetings · Band 1: Wie man in Besprechungen und  
Versammlungen zu tragfähigen Ergebnissen kommt.

[Tom Müller · Experte für Gruppenintelligenz & Magic★Meetings](#)

Auflage/Version 1.20, Oktober 2020



Titelschutz	für Magic★Meetings eingetragen, gemäß MarkenG §§ 5, 15.
Markennamen	Etwaige in diesem Buch in Beispielen verwendeten Markennamen der jeweiligen Firmen unterliegen dem Schutz der Allgemeinen Warenzeichen-, Marken- oder Patentrechte.
Illustrationen	<a href="#">Martina Lauterjung, Solingen.</a>
Grafiken, Fotomotive	Tom Müller, Jørn Rings.
Umschlaggestaltung	<a href="#">Martina Lauterjung &amp; Tom Müller.</a>
Layout, Druckvorlage	<a href="#">Tom Müller</a> nach einer Vorlage von <a href="#">Johann-Christian Hanke - Buchlayout und Verlagsdienstleistungen.</a>
Druck	<a href="#">rewi druckhaus, Reiner Winters GmbH, D-57537 Wissen.</a> Printed in Germany.

Alle Rechte, Vervielfältigung und verteilen – auch auszugsweise –  
ausdrücklich vorbehalten. Details siehe → Nutzungsbedingungen  
weiter unten.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>Nutzungsbedingungen .....</b>	<b>5</b>
Zitate .....	5
Weiterverteilung dieses Buchs.....	5
Gedruckte Variante .....	5
<b>Vorwort .....</b>	<b>6</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>10</b>
<b>Für wen dieses Buch gedacht ist.....</b>	<b>14</b>
Zusammenfassung .....	14
<b>Wie Entscheidungen schneller und klarer werden ....</b>	<b>18</b>
Was ist Gruppenintelligenz.....	18
Aktivposten einer Organisation: Wissen und Erfahrung.....	19
Qualitätssicherung auch in Meetings.....	20
<b>Wie Meetings den schlechten Ruf loswerden können</b>	<b>22</b>
Kosten von Meetings .....	23
Potenzial in Meetings .....	24
Risiken andersartiger Meetings .....	26
<b>7 Fehler, die Meetings sinnlos machen.....</b>	<b>28</b>
Meeting-Monotonie.....	29
Nur nichts verändern (bei mir).....	29
Ungeeignete Fragestellungen und Aufträge.....	30
Unklarer Führungsstil und Unsicherheit.....	31
Verstricken im Detail und Themenverfehlung .....	33
Verluste durch unechtes Zuhören.....	34
Diskussion um der Diskussion willen.....	35
<b>Wie Meetings anders ablaufen können .....</b>	<b>37</b>
Ausgangssituation & Veränderungsbedarf.....	38

Informationen teilen & Aufgabe schildern .....	42
Meinungen & Informationen reihum austauschen .....	44
Ideen sammeln, teilen und verstehen .....	45
Ideen bewerten & Meinungsbild anfertigen.....	49
Ablehnung & Einwände erläutern .....	53
Erneut bewerten & Entscheidungen treffen.....	54
<b>Wie es weiter vorangehen kann .....</b>	<b>58</b>
Systemisches Konsensieren.....	59
Digitale Werkzeuge für Online-Entscheidungen .....	66
Magic★Meetings-Hilfsmittel.....	69
Magic★Meetings-Workshops .....	71
Magic★Meetings-Medien.....	72
Offene Fragen.....	73
<b>Danke für die Unterstützung .....</b>	<b>74</b>
Inspirationsquelle Systemisches Konsensieren .....	74
Meeting Magic Ltd. ....	75
Menschen.....	75
<b>Persönliches zu Tom Müller.....</b>	<b>81</b>
Kontakt für Fragen und Wünsche.....	82
<b>Literatur, Quellen, Hilfsmittel .....</b>	<b>83</b>
Literaturtipps.....	83
Hilfsmittel.....	83
Quellenangaben .....	84

## Nutzungsbedingungen

Dieses Buch kann kostenlos genutzt werden. Dennoch sind alle Rechte an diesem Werk vorbehalten. Texte, Bilder und Grafiken unterliegen dem Urheberrecht.

Nicht erlaubt sind insbesondere:

- Veröffentlichen, Ausdruck und Verteilung von Inhalten;
- Kopieren oder weiterverteilen des PDF-Dokuments.

### Zitate

Falls Sie Zitate mit der üblichen Zeilenanzahl verwenden wollen, nennen Sie bitte folgenden Quellangabe:

Tom Müller, Magic★Meetings Band 1, [magic-meetings.de](http://magic-meetings.de)

### Weiterverteilung dieses Buchs

Wenn Sie dieses Buch oder Informationen daraus weiterverteilen wollen, teilen Sie bitte statt des Dokuments diesen Download-

Link: <http://magic-meetings.de>

oder nutzen diese → [E-Mail-Vorlage ...](#)

### Gedruckte Variante

Wenn Sie dieses Buch in gedruckter Form erwerben oder eine Lizenz zum Druck dieses PDF-Dokuments oder zum Nachdruck des Buchs erwerben wollen, finden Sie weitere Informationen im Abschnitt → Buch & Bücher.

Mit der Verwendung dieses Buchs erklären Sie sich mit diesen hier aufgeführten Nutzungsbedingungen einverstanden.

### Vorwort

Dieses Vorwort stammt aus der Zeit des Shutdowns während der durch den Coronavirus verursachten Krise. Sie verdeutlichte den Industrienationen, dass längst nicht alles planbar ist – dass Prozesse nur und bei gleichbleibenden Umgebungsbedingungen vorhersagbare Ergebnisse liefern. Wie andere glaubte ich schon vorher, dass die Herausforderungen der Zukunft viel komplexer werden würden. Dass es so schnell geht, hätte ich nicht gedacht.

Ich denke, dass wir die zukünftigen, komplexen Themen gut in Kombination mit der Weisheit der Vielen handhaben können. Dies bedingt jedoch, sein individuelles Verhalten zu verändern – sich aus der Komfortzone herauszubewegen. Es ist nur allzu bequem zu glauben, dass DIE DA OBEN oder ausschließlich zuständige Experten es stellvertretend für uns richten werden. In der individuellen Verantwortungsübernahme stecken sowohl Risiko als auch Chancen – für sich selbst, für sein Umfeld und die Gesellschaft. Es wird auf Dauer keine Option sein, es hinterher besser gewusst zu haben.

Man könnte an vielen verschiedenen Punkten in der Gesellschaft ansetzen, um etablierte Entscheidungswege oder -verfahren zu ändern und zu verbessern. Unzählige Kolleginnen und Kollegen arbeiten an Orten, wo es um Mitbestimmung geht. Die einen in Kindergärten, andere im öffentlichen Raum und der Politik. Ich selbst konzentriere mich auf Unternehmen, Organisationen, Vereine, Verbände, Gemeinschaften und Netzwerke.

Ich glaube an die Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen – den Mittelstand der Wirtschaft. Dort wird ein Großteil dessen geleistet, was zu unserem Gemeinwohl beiträgt. Die dort seit 75 Jahren erwirtschafteten Gewinne tragen wesentlich zu den Einnahmen

unseres Staates bei und somit zu einem friedlichen, sozialen Miteinander in unserer Gesellschaft.

Gerade im Mittelstand wachsen die Herausforderungen. Alte Überzeugungen haben ausgedient. WEITER-SO oder HABEN-WIR-IMMER-SCHON-SO-GEMACHT garantieren kaum noch Erfolg. Wie beim Generationenwechsel wird nun häufig ein Wechsel in der Führungs- und Unternehmenskultur nötig. Viele Unternehmen und Branchen haben komplett neue Herausforderungen zu meistern, andersartige Fragen zu beantworten. Genau dies führt uns die Coronakrise deutlich vor Augen, denke ich.

Die gute und die schlechte Nachricht zugleich: Es gilt, ganz individuell mit den Veränderungen bei sich selbst anzufangen. Das mag zunächst unbequem klingen. Doch wird belohnt, wer sich selbst aus der Komfortzone und vertrautem Terrain herausbewegt. Mindestens wird man umgehend selbst wirksam. Die Kehrseite der Medaille: Beim Einsatz neuer Werkzeuge und Methoden fehlt die Erfahrung und Unsicherheit entsteht. Ich vertraue auf kleine Verhaltensänderung. Die sind leicht zu bewältigen und deswegen risikoärmer. Diese Veränderungen bestehen zum größten Teil aus dem Weglassen alter Gewohnheiten. Doch dazu später mehr.

Der Lohn ist mehr Kreativität, mehr Vielfalt, mehr Sicherheit und – auch in schwierigen Situationen – mehr Leichtigkeit. Gemeinsam Antworten auf Herausforderungen zu finden erzeugt mehr Teamgeist, Gemeinschaft und Wir-Gefühl – und die Bereitschaft, es miteinander anzupacken und auch durchzuziehen.

Die Situation durch das Coronavirus hat uns auch gezeigt: Die Rolle von Führung ist neu zu denken. Komplexe und unbekanntere Heraus-

forderungen löst man nicht mehr ausschließlich von oben nach unten oder mit dem Wissen einzelner Experten. Preußische Pflichterfüllung und pures Hierarchiedenken sind immer weniger geeignet, neuartige Probleme zu lösen und Maßnahmen einzuleiten. Obendrein werden sie seltener widerspruchlos hingenommen. Auch darauf antwortet dieses Buch: Wie kann Führung anders als nur in Befehlsform funktionieren? Ich bin überzeugt: Eine entscheidende Führungsqualität wird sein, die richtigen Fragen zu stellen.

Wer glaubt, es besser zu wissen und es alleine zu können, braucht jetzt nicht mehr weiter zu lesen – kann dieses Buch beiseitelegen und weitermachen wie bisher. Wer von den nächsten Generationen als Führungspersönlichkeit akzeptiert werden möchte, findet hier einen schnellen Einstieg.

**Bei ruhigem Wetter kann leicht  
jeder Steuermann sein.**

Chinesische Weisheit

In diesem immerwährenden Veränderungsprozess unterstütze ich Menschen seit Jahrzehnten – verstehe mich als Lotse in den Gewässern des Wandels.

Ich glaube an das unerschöpfliche Wissenspotenzial in Teams und Organisationen. Oft genug bleibt es gänzlich unentdeckt. Dabei wäre der Nutzen riesig. Meine Aufträge in Unternehmen und Organisationen spiegeln die riesige Bandbreite der Einsatzmöglichkeiten wider. Ein Betrieb muss drohende Gefahren abwenden, ein anderer will wachsen oder neue Produkte entwickeln. Mitunter geht

es um Umstrukturierungen, dann wieder um Unternehmensnachfolge.

In diesen Szenarien ist es hilfreich, die Weisheit der Vielen mit einzubeziehen. Wie man risikoarm damit starten kann? Dort wo Vorschläge gesammelt und bewertet, wo Entscheidungen getroffen werden: in Meetings, Besprechungen oder bei der Beteiligung von Teams und ganzen Belegschaften.

Dieses Buch soll Besprechungen verwandeln. Ich möchte sie zu einem Ereignis zu machen, bei dem man kreativ zu Innovationen, schnell zu Problemlösungen und sicher zu tragfähigen Entscheidungen kommt. All dies ohne Konflikte, lähmende Reibungsverluste und demotivierende Effekte.

Dieses Buch bringt die Magie dorthin zurück, wo über die Zukunft entschieden wird - in Versammlungen und Meetings.



Tom Müller

Düsseldorf im Oktober 2020

### Einleitung

Die Welt rast nicht nur als Planet mit einer unvorstellbaren Geschwindigkeit um die Sonne. Auch die Welt der Wirtschaft scheint immer schneller zu werden. Unübersichtlich komplex werden die Herausforderungen durch die Digitalisierung und der daraus resultierenden vernetzten Welt. Die Auswirkungen sind kaum zu erfassen und mit den üblichen Methoden immer weniger zu bewältigen. Mit großer Regelmäßigkeit resultieren daraus Krisen – wenn Blasen platzen oder andere unvorhergesehene Ereignisse eintreten. Für derart vielschichtige Aufgaben braucht es einiges an neuen Fähigkeiten und Methoden.

**Wenn der Wind der Veränderung weht,  
bauen die einen Mauern, die anderen  
Windmühlen.**

Chinesisches Sprichwort

Der Bedarf für eine andersartige Herangehensweise spiegelt sich in Trends und Buzzwords wider – wie etwa Digital Leadership, Agile oder Lean Management und, und, und. Dabei geht es im Prinzip meist um die gleichen, immerwährenden Herausforderungen an das Management: Teams zu entwickeln und anzuleiten, das Unternehmen flexibel aufzustellen, es gar zu einer selbstlernenden, vitalen Organisation zu machen. Es geht um wahres Leadership.

Neue, trendige Methoden kann man gut in Start-ups beobachten. Manch gestandener Führungspersönlichkeit schwirren die Sinne bei deren Herangehensweise und Organisationsart. Da wankt förmlich

der ehemals stabile Boden unter den Füßen, weil so vieles neu und kaum zu glauben ist. Wie soll die eigene Führung in Zukunft aussehen angesichts immer schneller aufeinander folgender Veränderungsimpulse?

Hier finden Sie einen Ansatz, wie man das etablierte Bekannte mit dem Spirit neuer Methoden kombiniert. Ich gehe hier davon aus, dass sich etwas verändern soll – dass WEITER-SO keine Option ist. Auf die vielfältigen Herausforderungen jenseits des Erfahrungsschatzes im Management der Deutschen Wirtschaft gibt es aus meiner Sicht eine mögliche Reaktion: Die Weisheit der Vielen aktivieren und Gruppenintelligenz nutzen.

In Organisationen, Unternehmen und Teams schlummert eine unvorstellbare Fülle an Informationen – ein riesiger Aktivposten. Dieser ist eine Mischung aus gemachten Erfahrungen, Intuition und Fachwissen. Diesen Fundus bezeichne ich hier mit Gruppenintelligenz oder auch der Weisheit der Vielen. Ich bin überzeugt, man sollte ihn nutzen für den Unternehmenserfolg.

### Die Weisheit der Vielen ist mehr als viel Wissen.

Tom Müller

Wer etwa könnte besser über die Schwierigkeiten beim Produktverkauf und Ideen zur Verbesserung informieren, als der Verkauf? Wer kann besser Informationen aus Kundenperspektive und die daraus resultierenden Wünsche einbringen, als der Kunde? Wer könnte mehr über Qualitätsmängel und deren Behebung beitragen als die

Servicepartner? Wer könnte besser Lösungen in der Produktion entwickeln, als diejenigen, die selbst produzieren?

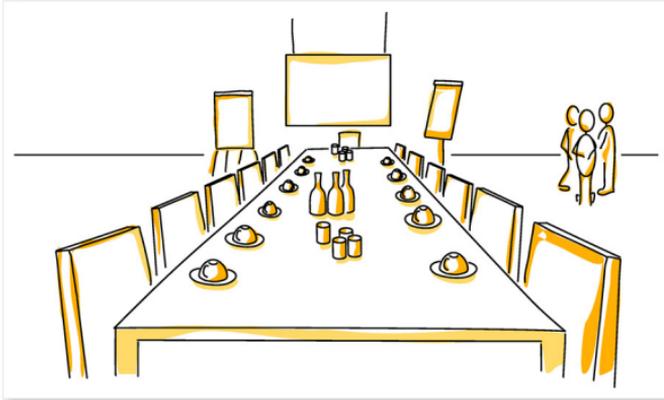


Abbildung 1: Auch am rechteckigen Konferenztisch kann Gruppenintelligenz wirken.



Kaum jemand wird bestreiten, dass man Fachleute befragen und Betroffene einbeziehen sollte. In vielen Fällen geschieht dies schon seit Jahrzehnten. Da sitzen Vertreter aus der Unternehmensführung, aus Marketing, Vertrieb, Produktion und weiteren Bereichen am langen Besprechungstisch, an dessen Kopf die ranghöchste Person sitzt – und nicht selten den Ton angibt. Doch weder die Reaktionsgeschwindigkeit dieser Instanzen reicht für die Zukunft aus, noch der Erfahrungsschatz. Jedenfalls dann nicht, wenn es um neuartige, komplexe Fragestellungen geht. Da braucht es andere, zusätzliche Menschen – und einen großen runden Tisch.

Spätestens wenn bisher führende Generationen im Mittelstand von Bord gehen, sollte es nicht genau gleich, aber genauso erfolgreich weitergehen. Doch der Reihe nach.

Dieses Buch will an der Quelle für Entscheidungen ansetzen. Gerade dort wirkt die Weisheit der Vielen eher selten: in Meetings, Besprechungen und Arbeitsgruppen. Wo Ideen entwickelt und Handlungsoptionen gesammelt werden, sollte Gruppenintelligenz entstehen und wirken. Sie gedeiht gerade dann sehr gut, wenn unterschiedliche Meinungen und Interessen aufeinandertreffen. Wo hohe Widersprüche auftreten, steckt unter Umständen auch großes Lösungs- und Zukunftspotenzial.



**Hinter jedem Einwand steckt vielleicht ein Vorschlag, wie es besser funktionieren könnte.**

Dieses Buch soll Besprechungen verwandeln, sie zu Ereignissen machen, bei denen Menschen kreativ zu Innovationen, schnell zu Problemlösungen und sicher zu tragfähigen Entscheidungen kommen.



### Für wen dieses Buch gedacht ist

Dieses Buch ist für diejenigen gedacht, die sich schnell einen Überblick verschaffen wollen:

- [Wie Gruppenintelligenz Entscheidungen sicherer macht ...](#)
- [Wieso Meetings einen schlechten Ruf haben ...](#)
- [Wodurch Meetings nutzlos werden und welche Fehler vermieden werden können ...](#)
- [Wie Meetings ablaufen können, um schlank, kreativ und produktiv zu sein ...](#)
- [Welche digitalen Tools dabei unterstützen ...](#)

### Zusammenfassung

In diesem Buch geht es vorrangig um Besprechungen, in denen Entscheidungen gefällt und anschließend auch umgesetzt werden. Es geht um Teams und Gruppen in Größen bis zu mehreren Dutzend. Auch wenn es nur um informelle Meetings geht, wird dieses Buch weiterhelfen. Jedenfalls dann, wenn es um mehr Wir, Miteinander, Teamwork und Umsetzungskonsequenz geht.

Dieser schnelle Einstieg ist die kompakte Beschreibung einer Struktur und Methodensammlung für effiziente Besprechungen. Ihre konsequente Anwendung führt in kürzerer Zeit zu soliden Beschlüssen und tragfähigen Entscheidungen. Ganz nebenbei vermeidet sie typische Meeting-Killer, wie langatmige Diskussionen sowie das Risiko, dass wertvolle Aspekte unter den Tisch fallen. Dafür erhöht es die Motivation Teilnehmender – durch den schlanken Ablauf, die enorme Zeitersparnis und etwaige Partizipation.



Abbildung 2: Eine einfache Struktur hilft, Themen schnell zu bearbeiten.

Effiziente Meetings sind fokussiert auf einen Anlass, ein Problem, eine Herausforderung. Es geht um ein Thema, das es zu bearbeiten gilt. Es soll konkret werden – Entscheidungen gefällt, Beschlüsse gefasst, Aufgaben übernommen und Probleme gelöst werden.

Zunächst werden ausschließlich Ideen, Vorschläge, Verfahrens- und Lösungsansätze zur Themenstellung gesammelt. Aus dieser Sammlung an Möglichkeiten werden die Optionen herausgefiltert, die große Akzeptanz im Team auf sich vereinen. Dies geschieht mit einem gut erprobten und leicht nachvollziehbaren Bewertungsverfahren. Bedenken, Einwände, Vor- und Nachteile der Optionen werden, wenn nötig ergänzt, dargestellt und geteilt, um abschließend in die Bewertungen mit einbezogen zu werden. Am Ende treffen die Beteiligten eine gemeinsame Entscheidung, verfassen Beschlüsse oder Beschlussempfehlungen und übernehmen Aufgaben.

Erreicht wird dies durch die feste Struktur plus einer geänderten Anordnung der typischen Meeting-Komponenten. Auf diese Weise kommen Teilnehmende in wesentlich kürzerer Zeit zu Ergebnissen, alle Beteiligten werden gehört und jede Perspektive fließt in die Meinungsbildung ein. All dies ohne Konflikte, sondern mit der Weisheit der Vielen – mit Gruppenintelligenz.

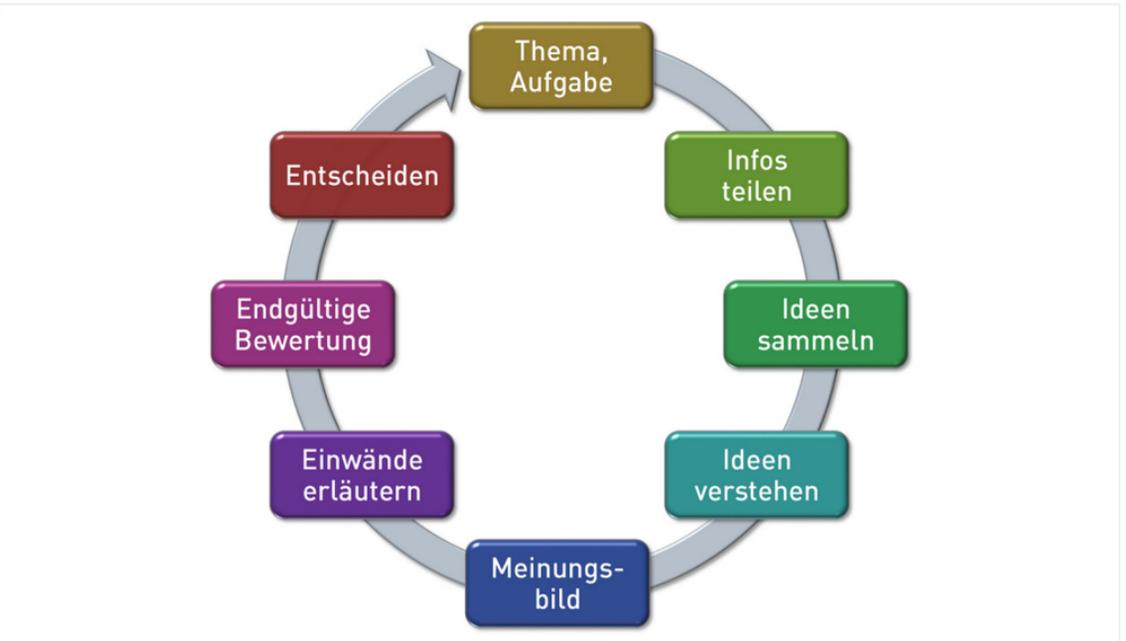


Abbildung 3: Der Zyklus der Themenbearbeitung hilft auch bei großer Komplexität.



### Wie Entscheidungen schneller und klarer werden

In diesem Kapitel finden sich Antworten auf die Fragen:

- ¿ [Was ist Gruppenintelligenz?](#)
- ¿ [Warum ist ihre Wirksamkeit essenziell für Organisationen?](#)
- ¿ [Warum sollen Meetings qualitätsgesichert werden?](#)

#### Was ist Gruppenintelligenz

DIE WEISHEIT DER VIELEN betitelt James Surowiecki sein Buch<sup>1</sup> über das Phänomen, das hier mit Gruppenintelligenz gemeint ist: Eine gemischte Gruppe aus Laien erzeugt durchschnittlich gute und dauerhaft meist bessere Ergebnisse als immer gleiche Expertengruppen. Mit Gruppenintelligenz ist eben nicht Schwarmintelligenz gemeint. Schwärme bestehen aus gleichartigen Individuen. Grup-

penintelligenz entsteht, wenn verschiedenartige Individuen sich zusammentun – durch Heterogenität, unterschiedliche Sichtweisen, Meinungen, Wissensstände, Disziplinen und, und, und.

Es bedarf eines kooperativen Klimas, damit Gruppenintelligenz entstehen kann. Genau daran mangelt es in den meisten Besprechungen. Die in diesem Buch skizzierte Meeting-Struktur ermöglicht, die Weisheit der Vielen in Besprechungen wirksam werden zu lassen. Darüber hinaus können Zusammenkünfte von Teams effizient werden, Spaß machen und wahrhaftiges Wir-Gefühl erzeugen.

**Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.**

Albert Einstein,  
Physiknobelpreisträger (1879–1955)

### **Aktivposten einer Organisation: Wissen und Erfahrung**

Ein Konzern-Personalentwickler zitierte einmal einen Vorstandsvorsitzenden: ›Mitarbeitende sind das Kapital des Unternehmens. Man kann es arbeiten lassen oder hinauswerfen‹. Was sich so grob anhört, hat einen sinnhaften Kern: Was wäre es für eine sinnlose Verschwendung, das Wissen der Belegschaft nicht zu nutzen? In der Weisheit eines Unternehmens schlummert riesiges Potenzial. Das sollte man nutzen – gerade wenn die Komplexität der Herausforderungen steigt. Darüber hinaus wächst bei den Beteiligten die Motivation zur Mitarbeit und Umsetzung beschlossener Maßnahmen.



Abbildung 4: Eine heterogene Zusammensetzung macht die Weisheit der Vielen aus



Eine Organisation, ein Team, eine Beziehung lebt davon, dass man Erfahrungen miteinander teilt. Man lernt gemeinsam und ändert das Verhalten, verbessert Prozesse. Gerade wenn es um notwendige Veränderungen geht, geht es auch darum, Ideen zu sammeln, neu zu entscheiden – etwas anderes auszuprobieren. Eine lernende Organisation entsteht, wenn dies konsequent und regelmäßig geschieht – und darüber auch noch über Abteilungsgrenzen oder Hierarchieebenen hinaus.

### **Qualitätssicherung auch in Meetings**

Regelmäßiger Austausch ist Teil des Qualitätsmanagements und wird gerne Kontinuierlicher Verbesserungsprozess<sup>2</sup> genannt. Das komplette Unternehmen kann in seiner Struktur auf Selbstorgani-

sation und Lernen ausgerichtet sein – wie etwa im Organisationsmodell Soziokratie<sup>3</sup> beschrieben. Auch dort wird großes Augenmerk auf den Entscheidungsprozess gelegt.

**Man muss wollen wollen und nicht  
warten, bis man müssen muss!**

**Gunter Dueck,  
Deutscher Mathematiker und Autor**

Die Qualität von Besprechungen und Meetings einer Organisation ist Spiegelbild für ihre Reife und Vitalität. Ich bin überzeugt: Unternehmenserfolg hängt wesentlich davon ab, wie Informationen ausgetauscht und Entscheidungen getroffen werden. Die der Organisation vorhandene Gruppenintelligenz sollte dabei genutzt – und Betroffene frühzeitig integriert werden. Dies steigert die Motivation für die Umsetzung – ebnet den Weg für anstehenden Wandel, zu vernetztem Arbeiten und flachen Hierarchien.



### Wie Meetings den schlechten Ruf loswerden können

In diesem Kapitel finden sich Antworten auf die Fragen:

- ¿ Welche Kosten entstehen durch unnütze Besprechungen?
- ¿ Welches Potenzial steckt in Meetings?
- ¿ Welche Risiken entstehen bei der Veränderung von Abläufen?

Wenn man Umfragen glaubt, genießen Meetings nur geringes Ansehen. Mehr noch: Beteiligte behaupten, Besprechungen würden sogar ihre Produktivität senken. Wie erlangt ein so wichtiges Instrument für Informationsaustausch und Entscheidungsfindung einen derart zweifelhaften Ruf?

Umfragen und Studien der letzten Jahre scheinen dies zu belegen. Der Qualität von Besprechungen werden schlechte Noten attestiert, wie auch ihren Kosten im Verhältnis zum Nutzen.

### 64 Mrd. Euro werden in Deutschland pro Jahr durch schlecht organisierte Meetings verschwendet.

The State of Meetings 2019

#### Kosten von Meetings

Doodle bietet web-gesteuerte Terminfindung an. 19 Millionen Meetings wurden so im Jahr 2018 einberufen. 6.500 Doodle-Nutzer antworteten auf eine Umfrage<sup>4</sup> – mit alarmierenden Ergebnissen:

- 44 % sehen sich durch Besprechungen beeinträchtigt, ihre Arbeit zu erledigen;
- 33 % sehen sich nicht in der Lage, zu den Zusammenkünften etwas beizutragen;
- 26 % gaben an, dass schlecht organisierte Meetings ihre Kundenbeziehungen beeinflussen;
- 2 Stunden pro Woche verbringen Menschen in USA, Großbritannien und Deutschland in sinnlosen Meetings;
- In Deutschland halten 38 % der Antwortenden den Schaden durch Meetings für einen wesentlichen Kostenfaktor;
- in Deutschland würden durch sinnlose Besprechungszeiten in 2019 etwa 4,69 Milliarden Arbeitsstunden verloren gehen; dies entspricht Kosten von 64,72 Milliarden Euro.



Dennoch meinen 95 %, dass Präsenztreffen ein effektiver Weg sind, Beziehungen im Unternehmen aufzubauen.

In der Umfrage wird Buchautor Paul Axtell (Meetings Matter) zitiert. Er kommentiert den Effekt schlecht organisierter Treffen: »Die Auswirkungen schlechter Meetings beeinflussen das Verhalten der Menschen. Wenn sie das Gefühl haben, dass ein Meeting nicht für sie funktioniert, bringen sie am Ende andere Arbeit mit und machen Multi-Tasking, anstatt sich konzentriert zu beteiligen.«

Im Meinungsmonitor »Wie mies sind Meetings?« des Fachmagazins ManagerSeminare antworteten 152 Leser. Die Ergebnisse fasst ein Artikel<sup>5</sup> zusammen:

- Nur 5 % der Befragten bezeichneten ihre Meetings als effizient;
- 59 % stimmten der Aussage zu, es gäbe viel Luft nach oben.

Zu den Gründen befragt:

- 67 %: Fokus fehlt und ausufernde Wortbeiträge;
- 62 %: Mangel an Entscheidungsfreude und Verbindlichkeit;
- 44 %: Unpünktlichkeit und schlechte Vorbereitung.

Im besagten Artikel wird eine weitere Studie zitiert, die der Hersteller der Präsentationssoftware Barco Clickshare in Auftrag gab. Dort gab ein Drittel der Befragten an, dass die Mehrzahl der Meetings, an denen sie teilnehmen, völlig sinnlos sei.

### **Potenzial in Meetings**

Wie können Meetings wieder zu einem Ereignis werden, bei dem Informationen fließen und darüber hinaus gemeinsam Entscheidungen getroffen werden? Dieser Fragestellung widmet sich dieses Buch. Es beschäftigt sich mit Besprechungen, an deren Ende ein tragfähiges Ergebnis und Entscheidungen stehen, die das Unternehmen voranbringt und erfolgreicher macht.

Die aufgeführten Missstände lassen das Potenzial erahnen, das in gut durchgeführten, effizienten Meetings für Unternehmen steckt. Die Chancen erscheinen immens – für Teams und Organisationen gleichermaßen. Lässt sich gar aus der Qualität von Meetings etwas über die Performance des Unternehmens ablesen?



### 62 % beklagen den Mangel an Entscheidungsfreude und Verbindlichkeit in Meetings.

Meinungsmonitor im Fachmagazin ManagerSeminare

Vielleicht ist die Art, wie Entscheidungen gefällt werden, ein Synonym für die Qualität des Miteinanders. Insbesondere, wenn es um abteilungsübergreifende Themen geht. Wie sehr wird die Organisation von Egoismen getrieben? Wie sehr geht es darum, eigene Besitzstände zu wahren – auch, wenn es auf Kosten aller geht?

Oder die Konzentration auf die Themen in Meetings: Schweifen einzelne oder alle immer wieder vom Thema ab, verlieren sich in Details und Diskussionen? Vielleicht sagt das auch etwas darüber aus, wie es in der Produktion, in den Abteilungen läuft. Jede beteiligte Person in der Organisation sollte das große Ganze im Blick behalten – darauf achten, dass man auf dem richtigen oder gewählten Kurs ist. Vielleicht ist diese Verantwortung bisher auf einzelne, zu wenige verlagert worden – oder gar ausschließlich ins Controlling.

Oder ausufernde Wortbeiträge: Was sagt es über die Wertschätzung anderen gegenüber aus? Dass einzelne, wenige Personen die

Zeit aller anderen mitverbrauchen, ist das eine. Doch wie ist das außerhalb der Meetings – mit der Zeit von Teammitgliedern oder Kunden? Müssen die auch ständig gegen einen Wortschwall an-kämpfen? Und ist das sinnvoll?

**Vielleicht ist die Hölle nichts als eine gewaltige Konferenz derer, die wenig oder nichts zu sagen haben, aber eine Ewigkeit dafür brauchen.**

Dudley C. Stone, US-amerikanischer Topmanager

Das Potenzial ist schier unerschöpflich, wenn sich die Qualität und Effizienz von Meetings zum Guten verändert: Entscheidungen werden nicht nur zügiger getroffen, sondern auch umgesetzt. Denn sie fußen auf breiter Akzeptanz und tragen das Wir-Gefühl des Teams in sich. Sie bieten die Grundlage für eine flinke Entscheidungskultur ohne in die übliche konfliktbehaftete Atmosphäre des Rechthabens, Gewinnens und Verlierens abzudriften.

### **Risiken andersartiger Meetings**

In den meisten Unternehmen werden Prozesse eingehend kontrolliert – insbesondere, wenn Fehler auf- oder Schäden eintreten und Kunden unzufrieden sind. Wieso sollte man bei Besprechungen anders vorgehen, wenn die Kosten so hoch sind und die Akzeptanz so gering? Die Entscheidungsfindung ist ein Teilprozess des Unternehmens. Dieser Prozess gehört ebenso qualitätsgesichert und kontinuierlich verbessert, wie Produktion und Dienstleistungen.

Die Risiken für eine Modifikation von Besprechungen und Sitzungen scheinen überschaubar. Was sollte schon geschehen, wenn man zunächst die Struktur ändert – und sich zu guter Letzt die Besprechungskultur verwandelt? Was hat das Unternehmen zu verlieren? Unzählige verschwendete Stunden, Reibungsverluste durch konfliktträchtige Diskussionen, die Unzufriedenheit vieler Menschen, die sich langweilen oder die Motivation verlieren – wie auch einen Großteil der Kosten, die durch unproduktive Meetings entstehen sowie nicht umgesetzte Entscheidungen.





### 7 Fehler, die Meetings sinnlos machen

Wenn man die oben erwähnten Studien und Umfragen liest, werden die Schwerpunkte der Kritik an Besprechungen deutlich:

- Meetings dauern zu lange und kosten zu viel Arbeitszeit;
- Besprechungen, Zusammentreffen sind schlecht organisiert;
- Agenda oder Aufgabenstellung sind unklar oder fehlen völlig;
- Menschen fühlen sich fehl am Platz, sind unsicher, was von ihnen erwartet wird oder glauben, nichts beitragen zu können;
- Meetings sind wenig effizient, die Kosten sind zu hoch.

Aus Fehlern kann man lernen. Sie sich bewusst zu machen, hilft auf dem Weg der Verbesserung. Die folgenden Abschnitte verschaffen einen ersten Überblick, wo man ansetzen könnte. Der Blick auf die Problemzonen und ihr Gegenteil weist in die Richtung für andere, effizientere Abläufe.

### Meeting-Monotonie

In Unternehmen und Organisationen finden sich stetig wiederkehrende, gleichartige Meetings. Zur wiederkehrend gleichen Zeiten treffen sich dieselben Leute am selben Ort. Es folgen eingeübte Rituale, man geht hin und wieder mit Frust oder einem komischen Gefühl heraus. Bei der Erwähnung solcher Treffen rollen Betroffene mit den Augen.

Oft handelt es sich dabei schlicht um vertane Zeit. Diese Treffen dienen meist der Informationsverteilung – dass alle auch Bescheid wissen. Ob wirklich alle Teilnehmenden dazu notwendig sind, wird kaum hinterfragt. Wenn überhaupt vorhanden, sind Tagesordnungen identisch und Abläufe gleich – eine Aneinanderreihung von Präsentationen und Wortbeiträgen, gefolgt von Diskussionen.

Warum werden Menschen immer wieder an einen Ort geholt, um Informationen zu verteilen? Im Zeitalter der Digitalisierung sollten Management-Cockpits die Kennzahlen eines Unternehmens permanent präsentieren. Wenn zu denselben Themen immer noch viel erläutert, darüber geredet oder gar diskutiert werden muss, könnte dies ein historisch gewachsener Knacks im Unternehmenssystem sein – eine Marotte des Managements oder schlicht falsch verstandene Partizipation. Vielleicht wird auch auf ganz subtile Weise Verantwortung verteilt, durch Mitwisserschaft.



### Nur nichts verändern (bei mir)

In den meisten Unternehmen sollen sich Dinge verändern. Die Gründe dafür sind vielfältig. Mitunter muss sich gar dringend etwas ändern, weil das Unternehmen bedroht ist. Wenig hilfreich für Veränderungen ist die Haltung, dass sich bitte doch andere verändern mögen – nur man selbst eben nicht.

In solchen Besprechungen hört man Sätze wie: >Man sollte ...<. Beziehungsweise noch besser: >Jemand sollte ...<. Derart vage Formulierungen werden Veränderungen kaum voranbringen. Ein beliebter Trick ist auch, Aufgaben für andere Personen oder Abteilungen zu formulieren. Da zeigt Marketing auf den Vertrieb – und umgekehrt – schiebt so die Verantwortung ganz subtil weg. Derartige Besprechungen können sich über Jahre an gleichen Themen festbeißen – oder sehr emotional werden.

### Schafft Meetings ab, behaltet die Kekse.

Richard A. Moran,  
US-amerikanischer Topmanager und Autor

#### **Ungeeignete Fragestellungen und Aufträge**

Die Ausrichtung, der Auftrag oder die Fragestellung sind der Ausgangspunkt für jede Besprechung. Jedenfalls, wenn es um Entscheidungen geht und nicht um Informationsverteilung. Die Art der Frage entscheidet dabei über die Art der Antworten. Noch wesentlicher ist die Qualität der Frage. Sie ist die Basis für die Qualität der Antworten – Ideen, Vorschläge und Möglichkeiten.

Gelegentlich findet man in Unternehmen Fragestellungen, die schon eine Lösung beinhalten. Mitunter handelt es sich um Suggestivfragen. Diese dienen eigentlich der Beeinflussung. Nicht verwunderlich ist deswegen, dass es daraufhin zu endlosen Diskussionen und Missverständnissen kommen kann. Wichtig ist, dass die Frage klar und offen gestellt ist. Dadurch werden die Größe des Lösungsraums und dessen Begrenzungen deutlich.

Hier ein Beispiel, welchen Unterschied die Fragestellung macht:

- 1) Wie können wir die Vertriebskosten senken?
- 2) Wie können wir Personal im Vertrieb reduzieren?
- 3) Wie können wir den Vertrieb auslagern?



Bei Fragestellung 1 bleibt der Lösungsraum groß. Die Bereitschaft wächst, mitzuarbeiten – und ebenso die Anzahl der Vorschläge und Lösungsansätze.

Bei Frage 2 und 3 kann der Verdacht auftauchen, dass an anderer Stelle schon Entscheidungen getroffen wurden, die jetzt legitimiert werden sollen. Wenn es wirklich nur um Personalreduzierung oder Auslagerung geht, muss das auch sehr deutlich formuliert werden. Sonst versuchen Teams, über andere Themen zu diskutieren oder suchen alternative Fragestellungen.

Ähnlich problematisch sind geschlossene Fragen oder Entscheidungsfragen. Wie etwa: Wollen Sie Tee oder Kaffee? Oder gar noch enger Ja-/Nein-Fragen: Wollen Sie Kaffee? Für eine kreative Antwort oder Bearbeitung der Fragestellung bieten sie keinen Raum.

Die Art der Fragestellung lässt Rückschlüsse auf den Führungsstil in einem Unternehmen zu – und auf die Gewohnheiten einzelner Personen oder Ebenen.

### **Unklarer Führungsstil und Unsicherheit**

Die unterschiedlichen Führungsstile unterscheiden sich im Grad des Entscheidungsfreiraums – für beide Seiten.

Führungsstil	Autoritär	patriarchalisch	informierend	beratend	kooperativ	delegativ	demokratisch
<b>Entscheidungs-Prozess</b>	Führende entscheiden und ordnen an.	Führende entscheiden, sind jedoch bestrebt, Mitarbeitende von der Entscheidung zu überzeugen, bevor sie sie anordnen.	Führende entscheiden, gestatten jedoch Fragen zu Entscheidungen, um Akzeptanz Mitarbeitender zu erreichen.	Führende informieren Mitarbeitende über beabsichtigte Entscheidungen; Mitarbeitende haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor Führende Entscheidungen treffen.	Ein Team entwickelt Vorschläge; Aus der Anzahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheiden sich Führende für die von ihnen favorisierte Lösung.	Ein Team entscheidet, nachdem Führende zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsraums festgelegt haben.	Ein Team entscheidet; Führende fungieren als Koordinatoren nach innen und außen.
<b>Beteiligungsgrad</b>							

Tabelle 1: Schema der Führungsstile<sup>6</sup>.

Gelegentlich erlebt man frustrierte Arbeitsgruppen. Die Ursache: Man hat wiederholt Problem- und Fragestellungen bearbeitet oder beantwortet, doch die Entscheidungen fallen anders aus – werden an anderer Stelle oder auf anderen Ebenen gefällt. Wer Mitarbeitende demotivieren möchte, bleibe hier möglichst unklar dazu, wie und wo tatsächlich entschieden werden wird.

### Der gute Führer geht hinter den Menschen.

Laotse

Ebenso verunsichernd ist die Praxis, keine genauen Vorgaben zu machen, welche Rahmenbedingungen und Grenzen bei der Ideen- oder Lösungssuche einzuhalten sind. Hier kann ein Team lange tüfteln – ohne adäquates Ergebnis. Ähnliches gilt für unklare oder unstete Führungsstile. Mal so und dann wieder anders zu führen, lässt Mitarbeitende und Teams sehr vorsichtig werden.

Besonders herausfordernd sind die Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile innerhalb einer Organisation. Zum Beispiel, wenn der Vorstand autoritär führt, jedoch auf den Ebenen darunter zunehmend kooperative Führung erwartet wird. Dies führt leicht zu Stress und Verunsicherung bei allen Betroffenen.



#### **Verstricken im Detail und Themenverfehlung**

Themen, Herausforderungen und Aufgaben kann man sich von zwei Richtungen nähern: vom großen Ganzen hin zum Detail – oder um-

gekehrt. Bildlich gesprochen, kann man sich beim Thema Kosten-senkung erst einmal einen Gesamtüberblick verschaffen. Oder man beginnt bei den Kosten für Briefumschläge und Porto.

In derartigen Treffen kommt es vor, dass Beteiligte auf unterschiedlichen Ebenen unterwegs sind. Je länger dann diskutiert und argumentiert wird, umso schneller entfernt man sich vom eigentlichen Thema. Nach dem Motto: ›Wenn wir gerade darüber reden, sollten wir auch gleich ...‹.

Wenn die Fragestellung sehr offen formuliert ist, obliegt die erste Entscheidung der Gruppe: Wie wollen wir vorgehen – vom Großen ins Detail oder umgekehrt? In den meisten Fällen bietet sich an, an der Spitze des Problems – im Allgemeinen – zu beginnen und sich dann in die Niederungen der Details vorzuarbeiten.

### **Verluste durch unechtes Zuhören**



Die wichtigste Funktion des Zuhörens ist, zu verstehen. Gerade in Besprechungen ist es wirklich sinnvoll, andere Meinungen und Beiträge genau zu verstehen. Dazu bedarf es einer Voreinstellung oder Haltung, die eben dies ermöglicht. Gerade wenn Personen vom Thema betroffen sind, gelingt dies nicht immer auf Anhieb.

Je mehr etwas das eigene Terrain, die eigenen Pfründe betrifft, umso mehr schaltet man um auf eine andere Art des Zuhörens: Der Modus wechselt leicht von Verstehen zum Verteidigen. Statt den anderen wirklich begreifen zu wollen, beginnt man zu werten, zu urteilen – beginnt im Kopf bereits die Suche nach Argumenten für die Antwort. Dieser Modus behindert das Verstehen.

Wenn man einen derartigen Wortwechsel aufmerksam beobachtet, wird deutlich: Die beteiligten Personen reden aneinander vorbei.

Die Verständigung bleibt auf der Strecke. Zu guter Letzt sinkt die Bereitschaft, miteinander nach Lösungen zu suchen.

### **Diskussion um der Diskussion willen**

Immer wieder erlebe ich Meetings, in denen viel diskutiert und ganz wenig entschieden wird. Ganz nebenbei ist dort die Kreativität auf einem sehr niedrigen Niveau – wenn überhaupt vorhanden.

**Nicht Sieg sollte der Zweck der Diskussion sein, sondern Gewinn.**

Joseph Joubert (1754–1824),  
französischer Moralist

Hilfreich ist die Diskussion, wenn sie im Wortsinn als Austausch verstanden wird. In den meisten Fällen wird jedoch gestritten und debattiert. Es scheint darum zu gehen, recht haben zu wollen – andere von der eigenen Meinung überzeugen zu wollen. Dabei bleiben die Chancen in den Vorschlägen anderer dann unentdeckt. Die Suche nach einer (gemeinsamen) Lösung gerät so leicht aus dem Blick.

Diskussionen haben noch weitere, entscheidende Nachteile: Meistens wortfechten dieselben Personen, andere schweigen oder langweilen sich. Extrovertierte Menschen nutzen diese Chance gelegentlich zur Selbstdarstellung. Introvertierte hingegen bleiben auf der Sachebene und ziehen sich zurück, wenn diese verlassen wird. Beides reduziert die Chance für echte Kooperation.

Zusätzlich beeinflussen umfangreiche und wiederholt vorgetragene Argumente die anderen Beteiligten und ihre Gruppenintelligenz. Es entsteht ein Tunnelblick. Leicht erkennbar wird dieser Effekt, wenn

es ausschließlich um das Für und Wider der Ideen und Ansätze geht  
- nicht aber nach weiteren Möglichkeiten geforscht wird.



Wiederkehrende Streitgespräche und Diskussionen sind darüber hinaus wenig förderlich für die Kooperationsqualität. Der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick formulierte im 2. Axiom<sup>7</sup>: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt. Das heißt, je nach emotionaler Lage können leicht Störungen auftreten, bei denen es nicht um die Sache geht. Deutlich wird dies, wenn Teilnehmende reflexartig auf bestimmte Personen reagieren - unabhängig vom Inhalt.



### Wie Meetings anders ablaufen können

In diesem Buch geht es um Besprechungen, in denen es etwas zu erarbeiten, zu entscheiden gilt. Wenn man genau darauf achtet, ist dies sogar in Meetings der Fall, die nominell nur der Informations- teilung dienen. In kooperativen Umgebungen stehen, während des Austauschs immer wieder kleine und große Entscheidungen an – insbesondere, wenn unterschiedliche Meinungen oder gar Ein- wände auftreten.

Die hier vorgestellten Schritte dienen als Idee und Richtlinie, wie Meetings effizienter, kreativer, schneller und ergebnisorientierter ablaufen können – gleichzeitig weniger frustrierend oder gar kon- fliktbehaftet sind. Je nach Situation kann die Reihenfolge variieren, können Schritte wegfallen. Dieses Kapitel bietet einen ersten Ein- blick, dient als Ansatz und Richtlinie für die Gestaltung.



Bereits an dieser Stelle sei auf eine Besonderheit hingewiesen. Dieser Ansatz unterscheidet sich in einem Punkt sehr deutlich von den üblichen Meetings und Zusammenkünften: Das Benennen von Ideen und Lösungsansätzen sowie die Diskussionen darüber werden auf einen speziell dafür vorgesehenen Zeitpunkt verschoben. In vielen Fällen werden sich Diskussionen gar erübrigen. Dies ist einer der wesentlichen und wichtigen Unterschiede zu bekannten, langwierigen Besprechungen und Versammlungen.

### **Ausgangssituation & Veränderungsbedarf**

Am Anfang eines jeden Veränderungs- oder Arbeitszyklus geht es um eine Kursänderung – einen Weg zu finden von der aktuellen zu einer neuen Position oder Situation. Auslöser können aufgetauchte Probleme sein, sich verändernde Umgebungsbedingungen oder andere einwirkende Impulse. Gelegentlich kommen die Auslöser von innen, oft genug von außen. In der Regel geht es darum, zu reagieren, etwas zu verändern, einen neuen Kurs einzuschlagen oder vielleicht, etwas Neues auszuprobieren. Mitunter kommt es vor, dass zunächst die zu bearbeitende Fragestellung in der Gruppe oder im Team zu klären ist.

Eine klar formulierte Frage ist ein guter Ansatz für eine Aufgabenstellung. Sie bildet die solide Grundlage für eine Besprechung, erleichtert die Konzentration auf das Thema und verhindert es, abzudriften in andere Bereiche oder Diskussionsdetails. Die Ausrichtung an einer Frage erleichtert die Kurskontrolle – wohin sich das Team bewegt und die Aufmerksamkeit hin ausrichtet.

### Fragestellungen aus konkreten Projekten

- ¿ Wie können wir die Service-Produktivität um x % steigern?
- ¿ Wie gelangen wir mit dem Angebot in den Handelskanal x?
- ¿ Welche Social-Media-Aktivitäten sind für die Markteinführung des neuen Produkts sinnvoll?
- ¿ Wie schaffen wir Leistungsanreize im Service?
- ¿ Wie erhöhen wir die Zufriedenheitswerte unserer Supportkunden im Bereich X?
- ¿ Wie können die Kosten um x % gesenkt werden?
- ¿ Wie kommt das Unternehmen wieder in die Gewinnzone?
- ¿ Wie reagieren wir proaktiv auf den Brexit?
- ¿ Wie können die Probleme der Abteilung x aufgelöst werden?
- ¿ Wie können die Qualitätsprobleme gelöst werden?
- ¿ Wie steigern wir die Belegschaftszufriedenheit?
- ¿ Wie gestalten wir leistungsabhängige Anreize im Verkauf?
- ¿ Wie verkaufen wir x % mehr von unserem Produkt y?
- ¿ Welche Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge gibt es?
- ¿ Wie erschließen wir uns den Markt im Land x?



Oft wird eine Aufgabe von außen an das Team herangetragen, delegiert. In diesem Fall ist große Klarheit gefordert: Zum einen ist die zu lösende Fragestellung möglichst offen und so zu formulieren, dass alle Beteiligten dasselbe darunter verstehen. Zum anderen sollte klar beschrieben sein, wie der Lösungsraum beschaffen ist. Das heißt, in welchem Rahmen dürfen sich Ideen, Vorschläge und Lösungsansätze bewegen.



Diese Rahmenbedingungen können sich beziehen auf Budget, Personalmaßnahmen, Abteilungen, Produktbereiche, etc. Von Anfang an sollte ganz klar sein, welcher Art die Ergebnisse sein sollen: Welche Befugnisse hat das Team oder die Gruppe? Sollen sie Maßnahmen direkt umsetzen? Geht es um konkrete Entscheidungen und Beschlüsse oder um Beschluss- oder Entscheidungsempfehlungen an die Auftraggeber?

### Hilfreiche Fragen

#### zur Aufgabenstellung:

- ¿ Was wollen wir klären?
- ¿ Was genau soll sich ändern?
- ¿ Was hat sich verändert – was war der Auslöser?
- ¿ Worauf soll reagiert werden?
- ¿ Worum geht es ganz genau?
- ¿ Was braucht es jetzt?



#### zum Lösungsraum:

- ¿ Was darf gedacht und gemacht werden?
- ¿ Was sollte unangetastet bleiben?
- ¿ Wie groß sind die Befugnisse der Arbeitsgruppe?
- ¿ Wo sind die Grenzen von Ideen und Maßnahmen?
- ¿ Wie ist der Kostenrahmen, die Höhe des Budgets?

#### zur Zusammensetzung der Gruppe:

- ¿ Wer ist davon betroffen?
- ¿ Wer sollte an der Fragestellung mitarbeiten?
- ¿ Wen benötigen wir noch dazu?
- ¿ Wer bringt andere Perspektiven ein?
- ¿ Wer kennt sich auf diesem Terrain aus?

#### zum Ergebnis:

- ¿ Welche Entscheidungen sind zu treffen?
- ¿ Welche Beschlüsse oder Beschlussvorlagen sind gefordert?
- ¿ Wer erhält Beschlussvorlagen?

Ob und welche zusätzlichen Vorgaben oder Unterstützung notwendig sind, hängt von der Situation ab. Dies variiert je nach Gruppe, Team, Veranstaltungsart: Bereits etablierte interne Arbeitsgruppen werden kaum großen Einführungsbedarf haben. Bei neu gebildeten Lösungsteams ist der Erläuterungs- und Austauschaufwand höher – insbesondere, wenn der Einzugsbereich der Gruppe über Abteilungs- oder gar Unternehmensgrenzen hinausgeht.

### **Informationen teilen & Aufgabe schildern**

Der größte Informationsbedarf besteht zum Beginn. Aufgabenstellung und Rahmenbedingungen sollten genau verstanden sein, bevor man sich in die Arbeit stürzt, losläuft, Ideen und Lösungsansätze einsammelt. Zuerst werden notwendige Informationen verteilt und offene Fragen beantwortet.

An dieser Stelle kann es bereits zu Kurs- oder Planänderungen kommen. Etwa, wenn die Gruppe den Auftrag verändern oder im ungünstigsten Fall nicht annehmen möchte. In diesem Moment entsteht unter Umständen eine veränderte Ausgangssituation – und der Bearbeitungszyklus beginnt erneut.

### **Situation und Aufgaben verstehen**

Zum Projektstart und zu Beginn kommt es darauf an, die Situation, den Veränderungsbedarf und die Aufgabe genau zu vermitteln. Das bedingt gute Vorbereitung und Informationen durch Auftraggebende und wirkliches Zuhören der Beteiligten. Also so zuzuhören, dass man die Aufgabenstellung wirklich versteht. Bei bereits etablierten Teams besteht das Risiko, dass während des Zuhörens schon Lösungen gesucht werden. Etwa, wenn die beteiligten Personen aus einem Unternehmen kommen. In diesem Moment ist die Informationsübertragung bereits eingeschränkt.



### Informationsfragen stellen

Wenn Informationen unklar sind, tauchen Fragen auf. Die Beantwortung dieser Fragen ist wichtig für den gesamten weiteren Ablauf und die Qualität der weiteren Arbeit. Nur sollte man sich an dieser Stelle nicht durch Fragen vom Weg abbringen lassen. Hier sind reine Verständnisfragen erwünscht:

#### Musterfrage für die Informationsphase

- Was ich gehört bzw. gelesen habe: ...
- Dazu habe ich eine Frage: ...

### Lösungsideen parken, Kommentare zurückstellen

Oft tauchen in dieser Phase bereits Lösungsideen auf. Diese sollten zur späteren Verwendung in Phase → Ideen sammeln, teilen und verstehen geparkt werden. Würde man sich ihnen an dieser Stelle bereits zuwenden und sie gar diskutieren, geht hier unter Umständen die Konzentration auf wichtige Informationen verloren.

Je besser Aufgabenstellung und Rahmenbedingungen verstanden werden, desto passender werden die Ideen ausfallen. Deswegen ist es wirklich wichtig, alles hintenanzustellen, was nicht dem Verständnis dient. Wenn jetzt bereits Ideen auftauchen, sind sie zu parken – etwa auf einem Schreibblock oder Moderationskarten. Hier geht es weniger darum, sich auszutauschen oder die Fragestellung zu kommentieren. Meinungsäußerungen würden das ursprünglich Gesagte verfärbten und das Verstandene nachträglich beeinflussen. Hier geht es darum, dass alle beteiligten Personen das gleiche Verständnis der Fragestellung haben.



### **Meinungen & Informationen reihum austauschen**

Wenn es in der Besprechung hilfreich und wichtig erscheint, Meinungen und Informationen auszutauschen, so geschieht dies in einer strukturierten Form. Reihum bekommt jeder Teilnehmende die Chance, seine Meinung zu äußern und Informationen einzubringen. Alle anderen hören zu und sprechen erst dann, wenn sie an der Reihe sind. In den meisten Fällen genügen zwei Runden, um alles auszutauschen, was auf den Tisch gehört.

Sowohl in der → Informationsphase als auch nach der → Ideensammlung bietet sich ein Meinungsaustausch reihum an. Wichtig ist auch hier die besondere Konzentration aufs Zuhören – wie schon mehrfach erwähnt. Es geht um die Haltung, den anderen verstehen zu wollen, statt sich beim Hören bereits Argumente für die eigene Antwort zurecht zu legen. Bei Informationsaustauschrunden hilft es, Schreibzeug für Fragen und Notizen parat zu halten.

### **Gleiche Redeanteile**

Alle Teilnehmende erhalten einen gleichen Redeanteil. Dies gibt auch introvertierten oder eher schüchternen Personen die Chance, sich einzubringen. Auf diese Weise kommen Meinungen, Perspektiven und Informationen zutage, die der Runde sonst gänzlich verborgen geblieben wären.

Mitunter wachsen Redeanteile über das durchschnittliche Maß hinaus. In der Regel reguliert sich die Runde der Beteiligten selbst. Dies hängt davon ab, ob das Gesagte Neuigkeitswert hat oder für die Gruppe von Interesse ist. Wenn nicht, wird vermutlich irgendwann interveniert. Moderierende haben darauf zu achten, dass in der Hierarchie Höherstehende nicht überziehen.

### Struktur statt Diskussionen

Die feste Struktur, reihum zu reden, vermeidet die Nachteile offener Diskussionen. Diese nehmen oft einen zu großen Teil in üblichen Besprechungen ein. Es wäre hilfreich, wenn Meinungen stehen bleiben können und es um den reinen Austausch geht. Doch oft sind unstrukturierte Diskussionen hinderlich auf dem kreativen und kürzeren Weg zur tragfähigen Lösung.

Zum einen entstehen statt eines Meinungs austauschs eher bilaterale Streitgespräche über das Für und Wider einer Lösungsoption. Zum anderen beeinflussen eloquente und raumgreifende Redebeiträge die Meinungen anderer. Beiträge und Ideen von ruhigeren, introvertierten Menschen werden da leicht überhört oder fallen gar komplett unter den Besprechungstisch.

### Ideen sammeln, teilen und verstehen

Nun dürfen die Teilnehmenden aktiv werden. In dieser Phase geht es um Kreativität. Es geht darum, viele Ideen, Lösungsansätze, Vorschläge, Eingebungen, Geistesblitze zu sammeln - und sich damit gegenseitig zu inspirieren. Für die Ideen gilt zunächst einmal:

**MASSE STATT KLASSE.**

Die Kreativphase ist nicht an feste Methoden gebunden. Erlaubt ist, was Kreativität fördert. Es geht darum, Ideen und Lösungsansätze zu sammeln, Neues zu kreieren. Je nach Gruppe kann es gelingen, diese Phase verbal am Besprechungstisch gemeinsam zu bestreiten. Dies ist möglich, wenn sich die anderen mit Wertungen und Kommentaren zurückhalten. Sollte das noch nicht gelingen, gibt es viele Möglichkeiten, diese Phase anders zu gestalten. Die Bandbreite erstreckt sich von schriftlichen Verfahren bis hin zu aufwändigeren



Kreativitätstechniken, wie Design Thinking, De Bonos 6-Hüte-, die Galeriemethode oder anderen<sup>8</sup>.



Abbildung 5: Pinnwand voller Ideen

Am Ende dieser Phase werden alle Ideen gesammelt, so dass jede der beteiligten Personen alle Vorschläge gut sehen kann. Je nach Umgebung kann dies in einer Tabelle sein, die mittels Beamer oder Großbildschirm allen Anwesenden sichtbar gemacht wird. Oder aber, jede Idee wird auf einer Moderationskarte notiert und an eine Metaplanwand geheftet. Wenn einzelne Vorschläge umfangreicher sind, können die jeweiligen Beschreibungen ganze Flipcharts oder Pinnwände einnehmen.

### Inspirieren lassen oder das Gegenteil

In den Ideensammlungen werden Einzelne sich und ihre Ansätze wiederfinden. Oder im Gegenteil, sie werden Vorschläge für schlecht umsetzbar halten. In der kreativen Phase werden intensive

Diskussionen vermieden. Viel hilfreicher ist es, sich durch andere Ideen inspirieren zu lassen. Beteiligte bleiben gut im kreativen Modus, wenn sie sich selbst – oder allen anderen sagen:

- >Was ich gehört bzw. gelesen habe: ...
- Dazu habe ich eine Idee: ...<

Unabhängig davon, ob jemand einen Vorschlag für gut findet oder nicht: Aus jedem Vorschlag kann eine weitere Idee entstehen. Entweder nach dem Motto, was man noch machen könnte; oder, was man stattdessen machen sollte. Die Ideensammlung kann auch Ideen enthalten, die konfrontativ, lustig oder übertrieben sind. Wenn diese Ideen dazu gut sind, jemanden anderes zu inspirieren, haben sie ihren Zweck schon erfüllt.



### **Nachfragen, statt diskutieren und werten**

Als nächstes geht es darum, dass jeder sich unter den gesammelten Vorschlägen etwas vorstellen kann – sie so versteht, wie sie gemeint sind. Es geht nur um das Verständnis und auf keinen Fall darum, Ideen jetzt schon zu beurteilen, zu werten oder gar ihre Details, Machbarkeit sowie das Für und Wider zu diskutieren. Dafür wird bei Bedarf noch Zeit sein – an anderer Stelle.

Die beteiligten Personen stellen sich die Frage: Habe ich den Vorschlag umfassend und so gut verstanden, dass ich ihn anschließend bewerten kann? Wenn das nicht der Fall ist, formuliere ich eine Frage – etwa wie die Musterfrage für die Informationsphase oben.



### Eine weitere Option gibt es fast immer

In der Regel gibt es eine weitere Option: Die Option, nicht zu entscheiden und die Situation zu belassen, wie sie gerade ist. Diese Option wird hier Passivoption genannt. Eine Gruppe sollte auch diesen Entscheid, passiv zu bleiben, aktiv treffen. Ein Beispiel:

In einer Konferenz soll geklärt werden, auf welche Weise eine Baumaßnahme durchgeführt werden soll. Die Beteiligten sammeln Ideen und Vorschläge. Ergänzt wird diese Liste von Optionen durch die so genannte Passivoption. Sie ist die Option, dass (jetzt) nicht entschieden wird.

Diese kann unterschiedliche Konsequenzen haben. Diese sollten bei der Formulierung deutlich gemacht werden. Etwa so:

- Wir lassen es, wie es gerade ist - wie gehabt weiterlaufen;
- Wir entscheiden jetzt nicht - vertagen die Entscheidung;
- Wir lassen es offen - und warten, was geschieht;
- Wir lassen es unentschieden - und eine andere Instanz entscheidet gegebenenfalls.

Der Wert der Passivoption wird in der nächsten Phase sehr deutlich.

### Vor- und Nachteile deutlich machen

Zum Abschluss der kreativen Phase kann für alle Beteiligten hilfreich sein, die Vor- und Nachteile aller Optionen zu sammeln und deutlich zu machen. Dies geschieht am effektivsten, wenn jede Person für sich maximal drei Vor- und drei Nachteile je Idee, Vorschlag oder Option sammelt.

Es ist gar nicht ungewöhnlich, dass ein und dieselbe Option von einer Person als Vor- und von einer anderen als Nachteil benannt wird. Auch an dieser Stelle geht es weniger darum, wer nun richtig liegt oder falsch. Es geht darum, alle Perspektiven offenzulegen.



Diese Sammlungen werden anschließend präsentiert, so dass jeder alle Vorschläge einmal gehört oder gesehen hat. Zusätzlich werden alle Vor- und Nachteile sichtbar gemacht – an Flip-Charts oder auf Zetteln notiert und angeheftet. Dies stellt sicher, dass in der nächsten Phase jede Option von jedem der Beteiligten leicht bewertet werden kann.

### **Ideen bewerten & Meinungsbild anfertigen**

Nach der Kreativphase, geht es im nächsten Schritt um eine erste Bewertung. Diese Bewertung wird ganz bewusst an dieser Stelle durchgeführt – noch vor einer vertiefenden Diskussion über Machbarkeit oder Vor- und Nachteile. Das Besondere in dieser Phase ist das verwendete Bewertungsverfahren.

#### Einwandspunkte (EP), statt Pro-Stimmen

Das hier empfohlene Bewertungs-/Abstimmungsverfahren basiert auf der Methode »Systemisches Konsensieren« (SK-Prinzip), die detaillierter weiter → unten beschrieben wird. Einige Merkmale:

- Jede Option wird für sich bewertet, indem die Höhe des Einwands, des Widerstands angegeben wird;
- Zusätzlich wird die Passivoption bewertet;
- Die Akzeptanz ergibt sich aus der Höhe der nicht vergebenen Einwandspunkte und wird für jede Option ermittelt.



Im Detail sieht dies wie folgt aus: Zu einer Fragestellung wurden etliche Ideen gesammelt. Jede Idee wird nun für sich bewertet, indem

sich jeder die Frage stellt: Wie hoch sind meine Bedenken, Einwände oder gar Widerstände, dass die jeweilige Idee, der Vorschlag, die Option die Fragestellung löst?

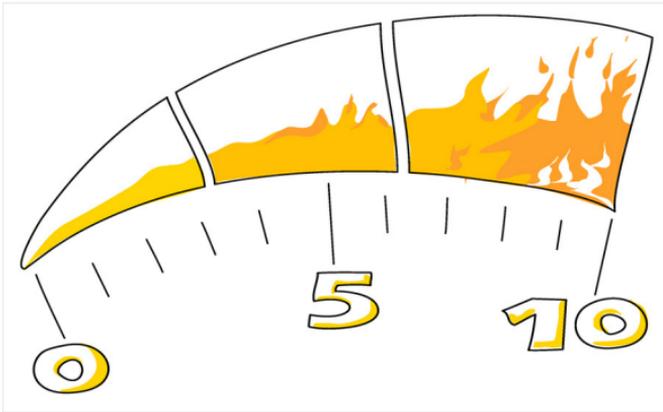


Abbildung 6: Je größer die Einwände, desto höher die Punktzahl.

Man bewertet mit 0 bis 10 Einwandspunkten, dabei bedeutet ...

- 0 Einwandspunkte = >Ist für mich OK<;
- 5 Einwandspunkte = >Ich habe Bedenken oder Einwände<;
- 10 Einwandspunkte = >Ich habe sehr große oder gar maximale Einwände oder Widerstände<.

Die Zwischenwerte werden individuell abgestuft.

### Meinungsbild & Passivoption

Das Ergebnis einer ersten Bewertung durch eine Gruppe ist ein Stimmungsbild oder Meinungsbild. Dieses Meinungsbild spiegelt die Gruppenakzeptanz für jede einzelne Option wider. Sie wird ermittelt aus dem Verhältnis der nicht vergebenen zu maximal möglichen Einwandspunkten.

Ein Szenario:

- Vier Personen hätten maximal 40 Einwandspunkte je Option zu vergeben, was 100 % entspricht;
- Auf eine Option entfallen 26 von 40 Einwandspunkten, was 65 % aller Einwandspunkte, einem Gesamt- oder Gruppenwiderstand von 65 % entspricht;
- Die Akzeptanz ergibt sich aus den nicht vergebenen Einwandspunkten - in diesem Fall also 35 % Gruppenakzeptanz.



Sortiert man die Ideensammlung nach der Summe der Einwandspunkten ergibt sich eine Rangfolge. Je geringer der Gesamtwiderstand der Gruppe, desto größer die Akzeptanz pro Option.

Bei Enthaltungen - also nicht abgegebenen Einwandspunkten - kann man nicht 0 Einwandspunkte für die Enthaltung annehmen. Das würde das Abstimmungsbild verfälschen. In einem solchen Fall wähle man den Umweg über den Durchschnittswert - rechnet nur mit den tatsächlich abgegebenen Punktzahlen.

Wenn eine Person keine Einwandspunkte vergibt:

- Auf diese Option entfallen bei der Enthaltung insgesamt 24 Punkte von drei Personen;
- Bei 24 Einwandspunkten geteilt durch 3 Personen beträgt der Durchschnittswert 8 Einwandspunkte;
- Beim Durchschnittswert 8 von maximal 10 Einwandspunkten ist der Gruppenwiderstand also 80 %;
- Die Gruppenakzeptanz der drei Personen beträgt dann 20 % für die entsprechende Option.

Wie kann ich Redebeiträge kurz halten, ohne Teilnehmende zu bewerten?

Rang	#	Idee, Vorschlag, Möglichkeit	Σ EP	Ø EP	Akzeptanz (%)	TN 01	TN 02	TN 03	TN 04	TN 05	TN 06	TN 07	TN 08	TN 09	TN 10	TN 11	TN 12	TN 13	TN 14	TN 15	TN 16	
0	V4	Festgelegte Redezeiten visualisieren	17	1,1	89,4	0	1	0	0	0	4	0	0	0	0	9	0	0	0	0	3	
1	V19	Mit selbstbewusstem Humor begegnen	24	1,5	85,0	0	2	7	3	0	2	0	0	0	0	2	3	0	0	0	2	3
2	V18	Wahrnehmungen mitteilen, beschreiben, dass die Situation klar wird (dass es jemand ausspricht)	26	1,6	83,8	0	3	2	4	0	2	0	2	3	0	3	0	0	0	2	0	5
3	V16	Personen ansprechen, fragen, die noch gar nichts gesagt haben - integrieren	27	1,7	83,1	10	8	2	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3
4	V17	Wahrnehmungen verbalisieren und auffordern, diese Einwände zu formulieren	28	1,8	82,5	10	7	1	4	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3
5	V8	Die betreffende Person im Vorfeld briefen/coachen, dass sie andere zu Wort kommen lässt	29	1,8	81,9	0	1	2	7	3	4	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	3
6	V11	Ziel der Besprechung aus seiner Sicht mit der betreffenden Person klären	29	1,8	81,9	0	0	8	7	4	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	5
7	V1	Jeder Sprechbeitrag wird auf eine gewisse Zeit beschränkt.	41	2,6	74,4	0	0	0	0	0	7	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3
8	V12	Größer Gruppen in Kleingruppen teilen	48	3,0	70,0	0	4	6	10	0	0	3	3	0	0	5	3	3	3	0	5	3
9	V2	Vieraugengespräch führen und die Auswirkungen erläutern	57	3,6	64,4	10	2	2	4	4	5	5	5	0	5	0	5	5	0	5	0	5
10	V20	Geheimes Zeichen mit betreffender Person bei Einverständnis ausmachen, dass derjenige Bescheid weiß.	60	3,8	62,5	0	5	3	4	4	4	5	5	0	5	5	5	5	0	5	5	5
11	V15	Person vom Moderierenden, Einladenden exklusiv abmoderieren - nur die anderen reden jetzt	60	3,8	62,5	0	0	2	0	10	3	0	0	5	10	5	0	0	5	10	0	3
12	V10	Meckerpferchen einführen, mit dem Teilnehmende den Unmut äußern können (Quietschen)	62	3,9	61,3	10	2	3	5	0	4	0	0	0	8	10	0	0	0	10	10	0
13	V5	Schmeicheln und Bestätigung geben und sanft das Augenmerk auf Thema und andere Teilnehmende richten	63	3,9	60,6	10	6	4	5	1	3	0	0	10	3	4	0	0	10	3	4	0
14	V13	Limitierung der Beiträge durch Anmoderation festlegen, z. B. drei Punkte in drei Sätzen	78	4,9	51,3	0	7	0	0	0	5	10	10	3	0	10	10	10	3	0	10	10
15	V7	Vereinbaren, dass diese Person erst dann hinzukommt, wenn die Gruppe nicht weiterkommt (ruft)	78	4,9	51,3	10	3	3	7	7	8	0	0	7	10	3	0	0	7	10	3	0
16	V0	So weitermachen in Besprechungen, wie bisher	92	5,8	42,5	7	5	0	3	8	6	3	7	7	10	5	7	9	7	0	8	0
17	V3	Gesamtzeit des Meetings knapper festlegen	97	6,1	39,4	5	7	10	6	5	8	6	7	5	8	5	4	7	5	3	6	0
18	V9	Coach anfordern, der mit der betreffenden Person an der Impulskontrolle arbeitet (Selbstbewusstsein)	114	7,1	28,8	3	3	5	9	10	10	10	6	5	10	10	10	3	5	10	3	5
19	V14	Alphapersonen exklusiv anmoderieren - alle anderen schweigen	133	8,3	16,9	10	8	4	0	8	3	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
20	V6	Entsprechende Personen nicht mehr zu Besprechungen einladen	144	9,0	10,0	10	0	6	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Tabelle 2: Meinungsbild einer Ideensammlung

In dieser Rangfolge spielt die Passivoption (VO in → Tabelle 2 oben) eine wichtige Rolle. Sie ist die Grenze zwischen den Vorschlägen, denen die Gruppe gute Chancen zuschreibt und den Vorschlägen, bei denen sie weniger Potenzial sieht. Den Vorschlägen, die eine höhere Gruppenakzeptanz auf sich vereinen als die Passivlösung, wird die Chance zugesprochen, die Situation zu verbessern. In Ideen mit geringerer Gruppenakzeptanz als die Passivoption sieht die Gruppe weniger oder gar kein Verbesserungspotenzial.



Die Vorteile dieses Bewertungsverfahrens im Vergleich zu anderen:

- Jede Option wird für sich bewertet, statt Optionen verglichen;
- Keine Spaltung des Teams in Sieger und Verlierer wie beim Mehrheitsverfahren;
- Qualifizierte Angabe von Gruppenwiderstand und -akzeptanz;
- Leicht in unterschiedlichen Anwendungen möglich - offen mit Handzeichen, schriftlich, anonym oder dezentral via Internet.

### **Ablehnung & Einwände erläutern**

In den meisten Besprechungen wäre es üblich gewesen, alle oder einige Optionen lang und tief zu diskutieren. Es ist leicht vorstellbar wie lange dies dauern kann - etwa bei einundzwanzig Ideen wie in → Tabelle 2 oben. Diese Diskussionen benötigen viel Zeit und es ist noch gar nicht klar, ob sich der Aufwand lohnt. Erst nach dem Meinungsbild und je nach Gruppenakzeptanz wird klar, wo sich die Erörterung der Details und ein Meinungs austausch lohnt.

Zum Beispiel hat TN 11 für die Option V4 auf Rang 1 neun von zehn Einwandspunkten vergeben (→ Tabelle 2 oben) - obwohl alle anderen Teilnehmer sehr wenige Einwände hatten. Hier lohnt es sich, die Begründung für diese Wertung zu hören. Oft kommen hier Aspekte und Argumente auf den Tisch, die anderen bisher verborgen

geblieben waren. Oft entstehen aus den Begründungen von Einwänden weitere, vielleicht bessere Vorschläge.

Interessant für eine nähere Diskussion sind in diesem Beispiel sind die Optionen V19 und V18 auf Rang 2 und 3. Sie vereinen zwar weniger Gruppenakzeptanz, haben in der Gruppe jedoch weniger oder gar keine hohen Einwandpunkte. Die Vorschläge auf Rang 3 und 4 wiederum, haben hohe Einwandswerte von zwei Personen.

### **Erneut bewerten & Entscheidungen treffen**



Ob es nun weitere Ideen und Vorschläge gibt oder ob sich die Bewertungen durch den Austausch verändern: Anschließend kann ein weiteres oder abschließendes Meinungs- und Stimmungsbild entstehen. Unter Umständen ist die Aufgabe damit schon erledigt (→ Informationen teilen & Aufgabe schildern).

### **Beschlüsse fassen**

Wenn die Gruppe dazu ermächtigt ist, werden nun Beschlüsse gefasst. Falls die Gruppe nicht selbst beschließen kann, sind eventuell Beschlussvorlagen oder kooperative Entscheidungsempfehlungen das Ergebnis der Gruppe.

Moderierende fragen sodann: Was möchte die Gruppe nun beschließen – oder empfehlen? Die Formulierungsvorschläge für Beschlüsse kommen wie die Ideen ebenfalls aus der Gruppe und werden für alle sichtbar aufgeschrieben.

### Fragen zu Beschlüssen, Beschlussvorlagen & Entscheidungsempfehlungen

- ¿ Was wollen wir jetzt beschließen/entscheiden?
- ¿ Welchen Beschluss wollen wir empfehlen?
- ¿ Wie soll entschieden werden?



Falls hier nur eine einzige Formulierung für einen Beschluss aus der Gruppe kommt, lässt sich die oben dargestellte Bewertungsmethode zur schnellen Abstimmung variieren. Die Moderierenden fragen: Der Vorschlag für den Beschluss ist >...<, gibt es dazu Einwände? Gibt es keine Einwände, bedeutet dies 100 % Gruppenakzeptanz – das, was man beim Mehrheitsverfahren Einstimmigkeit nennt.

Gibt es Einwände gegen diesen ersten Beschlussvorschlag, lautet die Nachfrage: >Resultiert aus den Einwänden ein anderer Vorschlag?< Dies lädt die Gruppe ein, weiter zu denken und weitere Vorschläge zu machen. Dieser und alle weiteren Vorschläge werden am Flip-Chart, der Pinnwand oder mittels Beamer visualisiert und um die Passivoption ergänzt. Hilfreich ist es, die Passivoption zu formulieren, inklusive der daraus resultierenden Konsequenzen.

### Beispiele für die Passivoption bei Beschlüssen

- Wir verschieben die Beschlüsse auf Datum ...;
- Wir geben die Entscheidung zurück an den Auftraggeber;
- Die Situation bleibt jetzt offen und ungeklärt.



Auch die Entscheidung, nicht zu entscheiden, sollte aktiv bewertet und beschlossen werden. Erst die Mitbewertung der Passivoption dokumentiert die Einschätzung eines Teams vollständig.

### Aufgaben verteilen

Falls es nach dem Meinungsbild nicht um Beschlüsse geht, sondern direkt in die Umsetzung im Team, sind vermutlich Aufgaben zu erledigen sind. In diesem Fall wird eine Aufgabentabelle angelegt.

#	Wer	Aufgabe	Bis wann
01			
02			
03			

Tabelle 3: Beispielvorlage für einfache Aufgabentabelle

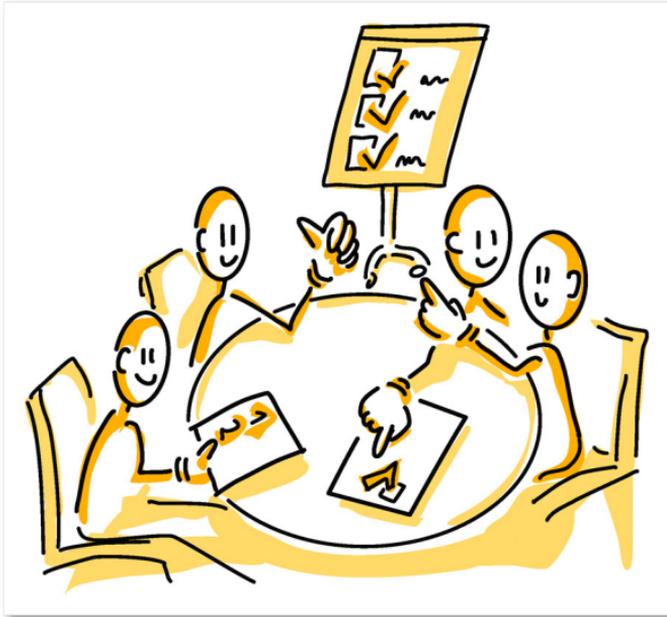
Diese Aufgabentabellen können mannigfaltig und ganz individuell gestaltet sein - von ganz simpel wie → Tabelle 3 oben oder komplexer. Je nach verwendetem Organisationssystem sind Aufgabenspeicher bereits vorgesehen, wie in → Tabelle 4 unten in Anlehnung an das Kanban-Board<sup>9</sup>. Dort werden alle Aufgaben auf Haftzetteln notiert, aufgeklebt und je nach Status versetzt.

Speicher	Hohe Prio.	In Arbeit	Erledigt

Tabelle 4: Beispielvorlage für eine einfache Kanban-Aufgabentabelle

In regelmäßigen Abständen sollten Fortschritte oder Hemmnisse bei der Abarbeitung von Beschlüssen oder Aufgaben kontrolliert werden. Geht es voran wie geplant? So kann man bereits Erledigtes gemeinsam resümieren und vielleicht sogar feiern.

Oder aber es gibt die Chance, sich auszutauschen, wenn es nicht so läuft wie geplant. Vielleicht muss etwas verändert werden, Hilfe oder andere Zutaten werden benötigt. Oder ein neuer Zyklus beginnt von vorn mit → Ausgangssituation & Veränderungsbedarf.



## Wie es weiter vorangehen kann

In diesem Kapitel finden sich Antworten auf die Fragen:

- ¿ [Was macht Systemisches Konsensieren aus?](#)
- ¿ [Welche Online-Tools für dezentrale Entscheidungen gibt es?](#)
- ¿ [Welche Hilfsmittel und Angebote gibt es noch?](#)
- ¿ [Wie bekomme ich das Buch in gedruckter Form?](#)
- ¿ [Wie bleibe ich auf dem Laufenden?](#)

Überzeugt zu sein von den Chancen einer neuen Herangehensweise, ist das eine. Andere dafür zu gewinnen, etwas Neues einzuführen und wirklich im Alltagsgeschäft zu verankern, ist das andere.

Jede Gruppe, jedes Unternehmen reagiert unterschiedlich auf Veränderungen. Hier sind Fingerspitzengefühl, Ruhe, Geduld und Übung erforderlich.

Jeder kennt den Effekt, wenn man am eigenen Verhalten etwas ändern möchte. Ehe man sich versieht, haben sich alte Gewohnheiten wieder eingeschlichen. Kaum jemand verändert sich bereitwilliger, wenn Veränderungsimpulse von außen kommen<sup>10</sup>. In Teams ist es ähnlich – nur noch etwas vielschichtiger.

In meiner Arbeit mit Menschen und Organisationen habe ich häufig einen typischen Effekt erlebt: Nach einer Weile behauptet ein Team, sie könnten das neue Verhalten nun anwenden, hätten es gelernt, kämen nun alleine weiter. Und im nächsten Moment sind sie schon wieder zurückgefallen in alte Muster und Gewohnheiten. Es scheint, als gäbe es einen Rückholmechanismus – back to the Komfortzone.



Verhaltensänderungen sind umso schwieriger, je länger eine Verhaltensweise eingeübt und immer unbewusster angewendet wurde. Wer zu einer Veränderung bereit sein soll, braucht gute Anreize – oder hohen Leidensdruck.

In Unternehmen werden Veränderungen regelmäßig angeordnet, doch das garantiert noch keinen Erfolg. Die Bereitschaft der beteiligten Personen sollte wirklich geweckt werden. Hier einige unterstützende Angebote und Hilfsmittel.

### **Systemisches Konsensieren**

Der Kern des hier skizzierten Entscheidungsprozesses ist das Bewertungs- und Entscheidungsverfahren Systemisches Konsensieren (SK oder SK-Prinzip). Es wurde von den beiden Österreichern Dr. Erich Visotschnig und Dipl.-Ing. Siegfried Schrotta entwickelt und in

der Folge von vielen Menschen weiterentwickelt, erweitert und verbessert (siehe auch → [Inspirationsquelle Systemisches Konsensieren](#)). Ich möchte hier die mir wichtigen Kernelemente noch einmal zusammenfassen.



Der Paradigmenwechsel durch dieses Entscheidungsverfahren wird von Georg Paulus in SYSTEMISCHES KONSENSIEREN – DER SCHLÜSSEL ZUM GEMEINSAMEN ERFOLG<sup>11</sup> vertiefend beschrieben: >Es deutet an, dass diese Entscheidungsmethode systembedingt bei allen Beteiligten ein konstruktives Verhalten hervorruft, ohne von deren gutem Willen oder sonstigen Eigenschaften abhängig zu sein. Systemisches Konsensieren führt selbsttätig zur größtmöglichen Näherung an den Konsens. Es hat eine starke konfliktlösende Wirkung.<

Systemisches Konsensieren hilft also, gemeinsam zu entscheiden, indem genau das betrachtet wird, was Konflikte auslöst: Einwände und Widerstände. Die Abwesenheit von Einwand wird als Akzeptanz verstanden. Da dieses Verfahren sich auch für sehr große Gruppen eignet, ist es das ideale Verfahren für Aufgabenstellungen, bei den Gruppenintelligenz wirken soll.

Das SK-Prinzip umfasst eine Haltung und viele Werkzeuge, deren Beschreibungen mehrere Bücher füllen (siehe → Quellenangaben). Besonders empfehle ich auch das Werk SMART ENTSCHEIDEN!<sup>12</sup> von Josef Maiwald. Die offizielle Quelle für aktuelle Informationen rund um Systemisches Konsensieren ist: → <https://www.sk-prinzip.eu/>

Ich beschränke mich hier auf einen kurzen unvollständigen Abriss dessen, was ich unter den Kernelementen des Systemischen Konsensierens verstehe – und rate Interessierten, sich vertiefend damit zu beschäftigen und das Moderieren nach dem SK-Prinzip zu erler-

nen. Einen Vorgeschmack und einen schnellen Einstieg bieten einstündige Webinars. [Die Termine und Anmeldemöglichkeiten dazu finden sich hier ...](#)

### Einwandsfrage

Im Systemischen Konsensieren geht es um Einwände und Widerstände, die berücksichtigt und genutzt werden sollen. So kommt man zu weiteren Vorschlägen und Lösungsansätzen.

Ein simples Beispiel aus einer alltäglichen Situation verdeutlicht den Nutzen der Frage nach Einwänden:

- Jemand fragt: »Die Luft ist schlecht, ich möchte das Fenster öffnen und frische Luft hereinlassen. Hat jemand etwas dagegen?«
- Wenn niemand einen Einwand äußert, ist es für die Gruppe in Ordnung, wenn das Fenster geöffnet wird. Kein Widerstand dazu bedeutet Akzeptanz.
- Sollte jemand einen Einwand äußern ohne jedoch einen alternativen Vorschlag zu haben, so plädiert dieser für den aktuellen Zustand (Siehe auch → Passivoption).
- Wird das Bedürfnis der fragenden Personen erahnt, kommen vielleicht weitere Vorschläge dazu: Zum Beispiel, die Tür zum Nachbarraum zu öffnen oder die Pause vorzuziehen und die Zeit zum Lüften zu nutzen.



Über diese unterschiedlichen Optionen wird nun entschieden, indem die Höhe der Widerstände je Vorschlag ermittelt werden.

### Widerstandsmessung

Beim SK-Prinzip wird nach Einwänden zu jedem Vorschlag gefragt und diese gemessen. Dies kann ausführlich mit Punktevergabe geschehen, wie oben beschrieben, oder für schnelle Entscheidungen in abgewandelter Form per Handzeichen.



Angenommen, das Szenario im Abschnitt → Einwandsfrage oben hat vier Optionen ergeben. Nun soll eine 9-köpfige Gruppe schnell abstimmen. Jede Person nutzt keine, eine oder beide Hände, um so null, einen oder zwei Einwandspunkte je Option anzuzeigen. Eine solche Abstimmung könnte folgendes Bild ergeben:

Rang	Option	Summe Hände	Akzeptanz (%)
1	Fenster auf	8	55,6
2	Tür auf	10	44,4
3	Passivoption (nichts verändern)	12	33,3
4	Pause vorverlegen	15	16,7

Tabelle 5: Ergebnisse der Abstimmung mit Handzeichen.

Von 18 möglichen Einwandspunkten wurden 15 Einwandspunkte vergeben – für die Option auf Rang 4. Die 15 von 18 Einwandspunkten entsprechen 83,3 % des gesamt möglichen Gruppenwiderstands. Andersherum betrachtet und ausgedrückt, entspricht er 16,7 % der maximal möglichen Gruppenakzeptanz.

### Passivoption

Bei Abstimmungen wird häufig die Bewertung des aktuellen Standes vernachlässigt. Doch auch diese Option sollte aktiv bewertet werden. Erst das ergibt ein wirklich vollständiges Bild.

Die Passivoption wird auch dazu genutzt, die Konsequenzen zu verdeutlichen, wenn nicht entschieden wird. Diese Konsequenzen werden entsprechend als Option formuliert. Im Beispiel oben wird klar: Wenn nicht entschieden wird, bleibt die Situation so, wie sie ist – das Fenster bleibt geschlossen. Die Ergebnisse in → Tabelle 5 oben zeigen, dass es für diese Option nur 33,3 % Akzeptanz in der Gruppe gibt. Dies ist weniger als für die beiden Optionen, die auf Rang 1 und 2 gelandet sind.



### Komplexe Fragestellungen

Das obige Beispiel zeigt eine kurze und oft sehr schnelle Variante, wie Systemisches Konsensieren eingesetzt werden kann. Das SK-Prinzip kann ebenso eingesetzt werden, wenn es sich um komplexe Fragestellungen handelt. Wenn viele Ideen gesammelt werden, kann die Erweiterung der Bewertungsskala sinnvoll sein.

Die → Tabelle 6 unten zeigt noch einmal ein Meinungsbild. Hier haben 15 Personen 16 Optionen bewertet. Die maximale Anzahl von 150 Einwandspunkten (15 Personen  $\times$  10 EP) ergibt ein wesentlich differenzierteres Bild, als es mit maximal 30 Einwandspunkte (15 Personen  $\times$  maximal 2 EP durch Handzeichen) möglich wäre.

Tabelle 6: Meinungsbild von 15 Teilnehmenden zu 16 Optionen

Welches Fotomotiv für die Wand im Foyer (Eingang zum Business-Bereich)?																					
Rang	#	Idee, Vorschlag, Möglichkeit	Σ EP	Ø EP	Akzeptanz (%)	TN 01	TN 02	TN 03	TN 04	TN 05	TN 06	TN 07	TN 08	TN 09	TN 10	TN 11	TN 12	TN 13	TN 14	TN 15	Vorgabewerte
																					15
																					10
																					150
1	V1	Fotomotiv 01	15	1,0	90,0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	1	6	0	2	
2	V3	Fotomotiv 03	50	3,3	66,7	3	4	4	0	5	10	0	6	4	1	3	4	3	0	3	
3	V14	Fotomotiv 14	64	4,3	57,3	9	2	0	7	5	2	5	1	2	7	4	7	8	0	5	
4	V11	Fotomotiv 11	67	4,5	55,3	10	4	10	3	7	0	5	2	0	7	2	2	7	0	8	
5	V15	Fotomotiv 15	74	4,9	50,7	8	1	0	7	3	8	8	2	8	7	5	5	10	0	2	
6	V12	Fotomotiv 12	75	5,0	50,0	6	5	7	5	4	2	10	3	3	8	6	7	0	5	4	
7	V13	Fotomotiv 13	79	5,3	47,3	8	4	0	7	5	8	8	1	6	9	4	5	6	5	3	
8	V8	Fotomotiv 08	85	5,7	43,3	9	6	7	5	3	10	5	3	6	6	9	7	3	0	6	
9	V10	Fotomotiv 10	87	5,8	42,0	10	2	3	7	8	8	10	2	10	7	6	5	1	5	3	
10	V5	Fotomotiv 05	93	6,2	38,0	9	5	5	3	10	10	5	5	9	5	7	7	0	5	8	
11	V7	Fotomotiv 07	95	6,3	36,7	10	4	4	7	8	10	10	2	7	8	9	8	1	0	7	
12	V2	Fotomotiv 02	102	6,8	32,0	8	5	8	5	10	5	5	8	10	8	5	7	3	5	10	
13	V6	Fotomotiv 06	107	7,1	28,7	8	7	8	6	10	10	5	2	9	7	7	10	4	5	9	
14	V0	Kein Bild - es bleibt, wie es ist	111	7,4	26,0	10	10	10	10	1	10	10	0	10	10	10	10	0	5	5	
15	V4	Fotomotiv 04	116	7,7	22,7	10	6	9	5	8	10	8	10	8	8	8	7	0	10	9	
16	V9	Fotomotiv 09	123	8,2	18,0	10	9	0	10	10	10	5	9	10	10	10	10	0	10	10	

Wie es weiter vorangehen kann

Darüber hinaus ist es sinnvoll, den Ablauf zu erweitern – etwa für die Suche nach Problem- und Konfliktlösungen – und ggf. mehrere Bewertungszyklen zu durchlaufen. Die Meinungsbilder werden jeweils genutzt, etwaige hohe Einwände zu Vorschlägen mit hoher Gruppenakzeptanz zu erläutern. Dies fördert mitunter unbekannte Informationen ans Licht und liefert neue Perspektiven. Bei anderen Teilnehmenden verändern sich dadurch vielleicht Bewertungen oder aber es entstehen ganz neue Vorschläge.

## Digitale Werkzeuge für Online-Entscheidungen

### Acceptify

... ist ein internet-basiertes Werkzeug von ACCEPTIFY GMBH, Graz für Bewertungen nach dem SK-Prinzip. Die Bandbreite der Einsatzgebiete variiert von kleinen Gruppen bis zu ganzen Gemeinden. Für den Einsatz im privaten Bereich ist die Nutzung kostenlos.

→ [Mehr Informationen und Preisangaben zu Acceptify hier ...](#)

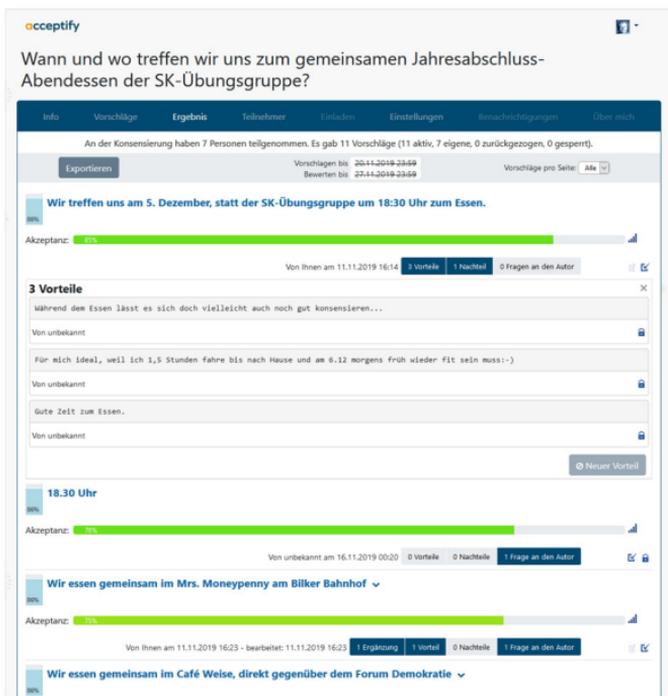


Abbildung 7: Ergebnis der Konsensierung, z. T. mit sichtbar gestellten Vor-/Nachteilen der Optionen in Acceptify.

## Concide

... ist ein internet-basiertes Werkzeug von NEWWORKABLES GMBH, Wunsiedel für Bewertungen nach dem SK-Prinzip. Die App kann auf allen Endgeräten genutzt werden. → [Mehr Informationen und eine kostenlose Miniversion zu Concide hier ...](#)

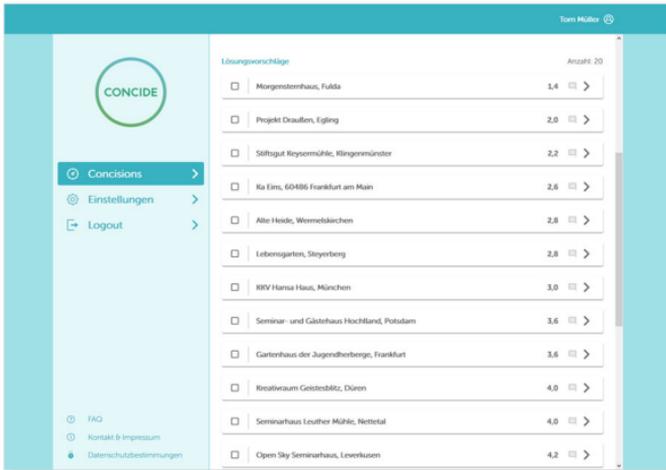


Abbildung 8: Meinungsbild einer Ideensammlung in Concide.

## gruppenentscheidung.de

... ist eine Web-Seite der TECHGENOSSEN EG, München für Bewerbungen nach dem SK-Prinzip. Der Einsatz ist kostenlos.

→ [Mehr Informationen unter gruppenentscheidung.de ...](http://Mehr Informationen unter gruppenentscheidung.de ...)



Abbildung 9: Ergebnisseite einer Konsensierung mit gruppenentscheidung.de<sup>13</sup>.

## Magic★Meetings-Hilfsmittel

Die folgenden einfachen Hilfsmittel stehen zum Download kostenlos zur Verfügung oder können in gedruckter, individuell gestalteter Form bestellt werden.

### Bewertungsformular

DIN-A4-Druckvorlage mit zwei Seiten und vier Bewertungstabellen für jeweils zwei Bewertungsdurchgänge.

The image shows four identical evaluation tables arranged in a 2x2 grid. Each table has a header with 'Thema:' and 'Name:', followed by a table with 24 rows and 2 columns. The first column is labeled 'V Einwandpunkte (0-10)' and the second is blank. The rows are numbered 0 to 24. The bottom left table has the URL 'magic-meetings.de' and the bottom right table has 'gruppenintelligenz.de'.

Abbildung 10: DIN-A4-Druckvorlage Bewertungstabelle

### Excel-Vorlage Konsensierungstabelle

Die weiter oben in → Tabelle 2 und → Tabelle 6 dargestellten Meinungsbilder wurden in Excel erstellt. Die entsprechende Vorlage-Datei ist vorbereitet für die Eingabe von 33 Vorschlägen und die Bewertungen von 24 Personen. Automatisch ermittelt werden die Summe der eingetragenen Einwandpunkte, deren Durchschnitt so-

wie die Gruppenakzeptanz. Je nach Höhe der Einwandpunkte werden die Felder entsprechend der Werte farblich abgestuft formatiert – von hellgelb bis rot.

### Weitere

... kostenlose Hilfsmittel sind geplant – digital oder gedruckt. Sie werden angekündigt im → [Magic★Meetings-Newsletter ...](#)

## Magic★Meetings-Workshops

Die modularen Workshops ermöglichen das schnelle Kennenlernen und den leichten Einstieg in Magic★Meetings:

Methoden-Workshop	Themen-Workshop	Workshop-Kombination
½ Tag online oder vor Ort	½ Tag online oder vor Ort	1 Tag online oder vor Ort
Einführung und Training der Methoden für Ablauf, Ideensammlung, Bewertung für 6-18 Teilnehmende.	Praktische Bearbeitung eines unternehmens- oder teaminternen Themas, Ideensammlung, Meinungsbild, Beschlussvorlagen, Aufgabenliste für 6-24 Teilnehmende	Methoden-Workshop + Themen-Workshop wie links beschrieben für 6-24 Teilnehmende.
		

## Prozessbegleitung

Zusätzlich zu den beschriebenen modularen Workshops biete ich individuelle Begleitung für komplexen Themen, Abläufe sowie zur Integration des Wissens. Ihre Fragen beantworte ich gerne ... ☺



### Magic★Meetings-Medien

#### Buch & Bücher

Hier weiterführende Angebote zu diesem Buch – zusätzlich zu den  
→ Literaturtipps weiter unten:

#### Gedrucktes Buch

Dieses Buch kann auch als gedruckt geliefert werden. So kann man  
es im Team oder Unternehmen verteilen. Drei Möglichkeiten:

Gedrucktes Buch	PDF + Drucklizenz	Individueller Eindruck	Individueller Umschlag
Gedruckte Buchexemplare bestellen ...	Dieses PDF-Dokument mit Drucklizenz – etwa für die hauseigene Druckerei.	Individualisiertes Buch mit Logo- und Namenseindruck auf der Umschlag-Rückseite.	Individualisiertes Buch mit Umschlag im Unternehmens-Design – etwa als Kundengeschenk.

Tabelle 7: Details zu Büchern finden Sie unter: <http://magic-meetings.de/#book> ... 



#### Weitere Titel

Dieses Buch ist der Auftakt einer Sachbuchreihe. Folgende weitere Titel sind für die Zukunft geplant:

- Arbeitsbuch Magic★Meetings;
- Wie Magic★Meetings wirklich wirken.

#### Magic★Meetings-Newsletter

Neue, überarbeitete Versionen dieses sowie die Ankündigung weiterer Bücher und Hilfsmittel finden Sie im Newsletter. Sie erhalten einmal pro Monat folgende Informationen per E-Mail:

- Editorial;
- Neue Buchversionen;
- Neue Bücher, Tools und Updates;
- Veranstaltungskalender;
- Besondere Angebote.

Jetzt hier anmelden zum kostenlosen monatlichen  
Magic★Meetings-Newsletter ... 📧

### Offene Fragen

Für individuelle Fragen ist eine direkte Nachricht an mich der kürzeste Weg - gerne per E-Mail an [tm@gruppenintelligenz.de](mailto:tm@gruppenintelligenz.de) ... 📧



## Danke für die Unterstützung



### Inspirationsquelle Systemisches Konsensieren

Georg Paulus schreibt im Vorwort von SYSTEMISCHES KONSENSIEREN · DER SCHLÜSSEL ZUM GEMEINSAMEN ERFOLG<sup>14</sup> von seiner Einsicht, die einem Erweckungserlebnis gleicht: »Noch während des Vortrages komme ich zu der Überzeugung, dass die beiden Referenten den Schlüssel für einen, die ganze Gesellschaft betreffenden Paradigmenwechsel in der Hand haben«.

Ähnlich erging es mir als ich das SK-Prinzip kennenlernte. Mich durchströmte ein eigenartiges Gefühl: Konnte es sein, dass ich das fehlende Puzzleteil gefunden hatte, wie man die Weisheit der Vielen deutlich sichtbar machen konnte? Ich war gleichsam beglückt und beseelt. Ohne Systemisches Konsensieren hätte es dieses Buch und viele erfolgreiche Moderationen und Mediationen nie gegeben.

Ich danke Erich Visotschnig und Siegfried Schrotta dafür, dass sie eine solide Bewertungsmethode für die Arbeit mit Gruppenintelligenz entwickelt haben. Das SK-Prinzip hat meine Arbeit in Gruppen, Teams und Organisationen beflügelt – die Ergebnisse besser darstellbar gemacht.

Über mehrere Jahre habe ich mit Kolleginnen und Kollegen aus dem deutschsprachigen SK-Universum zusammengearbeitet. Das Ziel war und ist es, zum einen das SK-Prinzip weiter zu verbreiten und zum anderen, anderen die Möglichkeit zu bieten, anzudocken, mitzumachen und so Systemisches Konsensieren weiter in die Welt zu tragen. Auch diesen Kolleginnen und Kollegen verdanke ich viel. Sie sind namentlich weiter unten genannt.

Mehr zum SK-Prinzip finden Sie hier → <http://www.sk-prinzip.eu/>

### **Meeting Magic Ltd.**

Die beiden Kolleginnen Katherine Woods und Kenda Gaynham sind Eigentümerinnen der Marke MEETING MAGIC. In über zwei Jahrzehnten haben sie mit großem Engagement, fachlicher und menschlicher Kompetenz das Unternehmen Meeting Magic Ltd. Marlow, England zu dem gemacht, was es heute ist.

Sie haben mir gestattet, die Marke Magic★Meetings zu nutzen, nachdem wir einander online in mehreren Terminen kennengelernt haben – und ähnliche, zugrundeliegende Werte in unserer Arbeit feststellten. Dafür danke ich ihnen sehr.

Mehr zu Meeting Magic hier → <https://meetingmagic.co.uk>

### **Menschen**

Ich danke den vielen Menschen, die mir geholfen haben, dieses Buch so zu schreiben: Meiner Familie; meinen Lehrerinnen und Lehrern, die mir die notwendigen Kompetenzen vermittelt haben, für ihr geteiltes Wissen und meine Entwicklung; Geschäftspartnerinnen und -partnern für das Vertrauen und die teils jahrzehntelange Kooperation; denen, die mich inspiriert und unterstützt und auf meinem Weg begleitet haben; denen, die mir bei der Buchpro-

duktion und bei der Qualitätssicherung geholfen haben für die vielen Tipps, unterschiedlichen Ansichten und das Aufstöbern der Fehler; und vielen, vielen Menschen mehr, deren Namen mir vielleicht hier nicht mehr rechtzeitig eingefallen sind. Ohne sie gäbe es dieses Buch so nicht. Vielen Dank.

Adela Mahling, Alan Lowen, Albrecht Fischer, Alexander Hoff, Alexander Schießl, Alexandra Thoese, Almute Kraus, Andrea Bortoluzzi, Andrea Gemitsoglou, Andrea Köhn, Andrea Stoffers, Andreas Bentrup, Andreas Bunge, Andreas Franz, Andreas Holz, Andreas Kempers, Andreas Lanig, Andreas Petry, Andreas Rimkus, Andreas Schmitz, Andreas Weber, Andreas Winters, Andreas Zeuch, Anette Gohlke, Angelika Nürnberger, Angelika Peled, Angelika Sauerer, Anika Wuttke, Anita von Hertel, Anja Behles-Labs, Anja Lothschütz, Anja Veltjens, Anke Butscher, Anke Haberland, Anke Fabian, Anna Brandes, Anna Lindner, Anne Kurth, Annegret Brinkmann, Antje Lenk, Antonio Calderon, Astrid Köppel, Axel Hühn, Axel Pick, Axel Schmidt, Bea Fahnenbruck, Bernd Hatzinger, Bernd Isert, Bernd Remus, Bernd Weigel, Bernd Zipper, Bettina Sahling, Bettina Seidel-Whitelaw, Bettina Tschoner-Fuchs, Birgit Kutsche, Birgit Tschebel, Bob Krumwiede, Bodo Schmischke, Brigitte Godizart, Brigitte Höfle, Brigitte Siebers, Britta Dannenberg, Carla Kleinjohann, Carmen Brablec, Carolin Länger, Carolina Schaffner, Caroline Friedt, Chris Finken, Christian Drees, Christian Felber, Christian Piskulla, Christian Scherschel, Christiane Amini, Christiane Kaja, Christina Kessler, Christina Viere, Christoph Erkens, Christoph Kettern, Christoph Muhr, Claudia Habenicht, Claudia Halfter, Conny Dethloff, Conny Dollbaum, Conny Dollbaum-Paulsen, Cornelia Hoffmann, Daniel Forchheim, Daniel Jansen, Daniel Jendritza, Daniel Schäffner, Daniel Schlagmann, Daniela Rinne, Daniela Röcker, Delphine Soulard, Dennis Trede, Dieter Anstett, Dieter Bishop, Dieter Franz, Dieter Höfler, Dietmar Schönig, Dirk Firiss, Dirk Hahlen, Dirk Jacobsen, Dirk Lui, Dirk Scheffler, Dirk Sieprath, Dirk Simanek, Dominik Berger, Doreen Müller, Doro Erharter, Eberhard Gondek, Edith Ohlendorf, Elfi Modrau, Elgin Gorissen-van Hoek, Elisabeth Handl, Elisabeth Schäuffele, Elita Wiegand, Elke Busch, Elmar Jaross, Elmar Türk, Elseke Markgraf, Eric Böhnisch-Volkmann, Erich Visotschnig, Ernst Feuz, Erwin Seyfarth, Eveline Theisen, Felix Beilharz, Ferdinand Kaps, Florian Süßl, Frank Beinhold, Frank Breuer, Frank Merkel, Frank Neubauer, Frank Niederhausen, Frank Rüter, Frank Scheelen, Franka Meinertzhagen, Franz Lauterbach, Fritz Brandes, Gabriele Lange, Gaby Goretzki, Gaby Maaß, Gaston Florin, Georg Drexler, Georg Müller, Gerd Alfons, Gerd Bergmann, Gerhard Heering, Gernot Hoebel, Ghassan Haj-Ibrahim, Gina Schöler, Gisela Vaske, Gudrun Alex, Güncem Campagna, Gunnar

Bertram, Gunter Dueck, Günter Kopp, Haeme Ulrich, Hans Tindal, Hans-Gerd Spelde, Hans-Jürgen Federschmid, Hans-Jürgen Urbscheid, Harald Berenfänger, Harald Bier, Harald Küppers, Harald Kux, Harald Wessbecher, Heike Winter, Helen Zimmermann, Helge Habenicht, Helge Halling, Helmut Kraus, Herbert Bier, Herbert Born, Herbert Kain, Herma Herburger, Hermann Bonefeld, Hermann Drummer, Hermann Scherer, Holger Amend, Holger Hahn, Holger Parsch, Holger Rathge, Holger Schumacher, Horst Brandl, Horst Detering, Hugo Roele, Inge Ankenbauer-Wild, Ingo Brandt, Irena Steinmeier, Irina Sonberg, Irina van Osten, Irmgard Keßler, Jan Geißelbrecht, Jan Hillmer, Janez Sok, Janine Kreienbrink, Jeanne Biasi-Rieger, Jennifer Neidhardt, Jens Meyer, Jens Tomas, Jens Uhlemann, Jens Wahren, Jessica Flis-Scherschel, Jo von Beust, Joachim Kamphausen, Joern Kowalewski, Johanna Ankenbauer, Johanna Paul, Johann-Christian Hanke, Johannes Jansen, Johannes Stüttgen, Jörg Heynkes, Jörg Oyen, Jörg Rating, Jörg Schäffken, Jörn Blankertz, Jørn Rings, Jörn Wiedemann, Josef Beuys, Josef Maiwald, Judith Schmed, Jule Schneider, Jule Wechtenbruch, Julia Röfß-Schuster, Jumana Mattukat, Jürgen Gut, Jürgen Herweg, Jürgen von der Heyden, Jürgen Weist, Jutta Bock, Karin Geisselhardt, Karin Geister, Karl-Gerhard Amerongen, Karl-Heinz Benatzky, Karl-Heinz Schilling, Karl-Hermann Großkreutz, Karl-Josef Freund, Karoline Kaltenbacher, Karsten Henze, Karsten Schwarze, Katharina Schür, Kelly Rees, Klaus De Rottwinkel, Klaus Durben, Klaus Finken, Klaus Gradiscek, Klaus Karstädt, Klaus Kobjoll, Klaus Lammersiek, Knut Habicht, Kristin Rudnik, Kurt Wolf, Lamia Afify, Lars Hokamp, Lex van Someren, Lidia Schladt, Linn Hempel, Lisa Frohn, Lissa Hohnke, Lukas Möschter, Lutz Anders, Lutz Dornbusch, Lutz Hanbückers, Lutz Martens, Lutz Wagner, Maibritt Witte, Maike Jarsetz, Mailing Schmelter, Manfred Eberle, Manfred Fleischhauer, Manfred Weißenborn, Manfred Werfel, Manigé Kiumarsi, Manuela Binder, Manuela Brinkmann, Marc Faber, Marc Nilius, Marc Reiners, Marc Véron, Marcus von Schmude, Maren Schneider, Maria Bosisto, Marianne Rauschenberger, Marina Lörwald, Marina Meierhans, Marion Schönbrunn, Marion Schulz, Marita Schmitz, Marius Freitag, Mark Lambertz, Marko Graumann, Markus Castro, Markus Götsch, Markus Kickmaier, Markus Müller, Markus Rossmann, Martin Ederer, Martin Ehlers, Martin Feller, Martin Glögger, Martin Kastner, Martin Puppatz, Martin Wandelt, Martin Werder, Martina Lauterjung, Martina Martin, Martina Unger, Mathias Schwab, Matthias Götzger, Matthias Kunert, Matthias zur Bonsen, Mayk Lepperhoff, Mechthild Teupen, Melanie Scharré, Michael Barabas, Michael Böhmer-Ali, Michael Breuer, Michael Figgel, Michael Fischer, Michael Has, Michael Karbe, Michael Raab, Michael Scherhag, Michael Zybarth, Michel Lintjes, Michel Mayerle, Michelle Euzet, Michelle Stein, Mike Schelhorn, Miklas Boskamp, Mirko Erwig, Mirko Oelschlägel, Monika Matschnig, Nadin Buschhaus, Natascha Pohl, Nina Fischer, Nina Hellenkemper,

Norbert Kauderer, Olaf Schmeißer, Oliver Greve, Oliver Renz, Oliver Schröder, Orhan Tançgil, Orkide Ögren Tançgil, Ortrud Schulz, Patrizia Patz, Paula Brandt, Peter Biesenbach, Peter Schubert, Petra Gerwers, Petra Weber, Philipp Benatzky, Philipp Rodleitner, Philipp Schulte-Uentrop, Philippe Hohnke, Pierre Franckh, Piers Schulz, Pirmin Leimbeck, Rainer Esters, Rainer Jeberien, Rainer Kuhn, Rainer Mähringer, Ralf Böhmer, Ralf Groß, Ralf Klocke, Ralf Nacke, Ralf Neuhäuser, Ralf Ortmanns, Ralf Senftleben, Ralf Vobis, Ralf Wagner, Ralph Hofmann, Ralph Unbehend, Raquel Jovani-Abril, Rebecca Türkis, Regina Sturm-Weber, Reinhard Flatischler, Renate Spiering, Rene Schröder, Ricardo Betting, Richard Linssen, Richard Slootweg, Robert Markus, Robert Sieber, Robert Zacherl, Robin Haas, Roger Bogs, Roger Hehn, Rolf Sparing, Ronald Franke, Ronald Huber, Roseli Goncalves, Rüdiger Maaß, Rüdiger Semrau, Ruth Michels, Sabine Gerl, Sabine Grosser, Sabine Hübner, Sabine Keuchel, Sabine Kruse, Sabine Langenscheidt, Sabine Rings, Sada Bist, Sal Nicholson, Saleem Matthias Riek, Sandra Mader, Schmidt-Tanger, Sebastian Bühring, Sebastian Schindler, Shanti J. Hoff, Sheldon Nazaré, Siegfried Fuchs, Sigi Giesl, Silke Biedka, Silke Roggermann, Silvia Brants, Silvia Burbach, Silvia Staub, Sonja Sperber, Sönke Martensen, Stefan Bukacek, Stefan im Schlaa, Stefan Lamb, Stefan Lappe, Stefan Peters, Stefan Schröter, Stefan Sieben, Stephan Aust, Stephan Giertler, Stephan Jaeggi, Stephan Mattukat, Stephan Sack, Stephan Scherzer, Stephan Venus, Stephanie Kettern, Steven Bamberg, Susann Pásztor, Susann Worthmann, Susanne Anstett, Susanne Scheuer, Susanne Stapper, Sven van Osten, Sybille Nebelsieck-Müller, Sylvia Jurkschat, Tania Konnerth, Thilo Heizenröther, Thilo Kaiser, Thomas Dörr, Thomas Gerwers, Thomas Kropp, Thomas Merz, Thomas Neft, Thomas Pertermann, Thomas Richter, Thomas Schlagenhauer, Thomas Schöpfer, Thomas Schreitter, Thomas Stapper, Thomas von Dall'Armi, Thomas Wanka, Thomas Westhuis, Thomas Wilde, Thomas Zörlein, Thorsten Stratmann, Tilman Krakau, Tim Felgner, Timo Faber, Tina Röthinger, Tobias Boskamp, Tobias Greissing, Tobias Tietz, Toni Schmitz, Torsten Gröger, Udo Niederhausen, Uli Eicke, Ulla Schnee, Ulrich Alvensleben, Ulrich Brinkmann, Ulrich Eichling, Ulrike Baumann, Ulrike Feller, Ulrike Häußler, Ulrike Hühn, Ulrike Pick-Feller, Ulrike Reimann, Ulrike Saalfrank, Urs Gamper, Ute Sändig, Uwe Blank, Uwe Junglas, Vera Birkenbihl, Veronika Lindner, Vinzenz Schulte, Volker Bier, Volker Neumann, Volker Visotschnig, Waldemar Kiessling, Walter Götzger, Walter Mauckner, Werner Alex, Werner Langrock, Werner Mockenhaupt, Werner Müller, Werner Sack, Werner Schmieder, Wilfried Kampe, Wilfried Schmitz, Wilhelm Westner, Wilhelm Zilling, Willem Brinkert, Willy Söhngen, Wiltraud Terlinden, Winfried Ochs, Wolf-Eberhardt Hain, Wolff Horbach, Wolfgang Brüggem, Wolfgang Detering, Wolfgang Enders, Wolfgang Heinzl, Wolfgang Lagrange, Wolfgang Schuster,

Wolfgang Schütz, Wolfgang Stinshoff, Wolfgang Totzauer, Wolfgang Wehrend, Yves De Vlieger, Yvonne Franke, Yvonne Linssen, Zerrin Börcek.

Wer seinen Namen hier vermisst oder wessen Name gar falsch geschrieben ist, erinnere mich bitte per E-Mail an ...

[tm@gruppenintelligenz.de](mailto:tm@gruppenintelligenz.de)

### Sponsoren

Besonders danke ich auch den Menschen für ihr Vertrauen, die sich am Crowdfunding-Projekt im Herbst 2019 an der Entstehung dieses Buches beteiligt haben. Sie haben einen Teil der Produktionskosten beigesteuert und die Verbreitung dieses Buches ermöglicht.

- Andreas Winters  
→ [rewi druckhaus, Wissen ...](#)
- Conny Dollbaum-Paulsen  
→ [Anliengersarbeit & Präsenzcoaching für Freie Berufe, Bielefeld ...](#)
- Jens Wahren  
→ [Unternehmens- & Talent-Coaching, Markkleeberg ...](#)
- Jumana Mattukat  
→ [Coach, Autorin, Konfliktbegleiterin ...](#)
- Martina Lauterjung  
→ [Workshops für Klarheit und Inspiration durch Bildersprache ...](#)
- Robert Sieber  
→ [IT-Service & -Coaching, \(IT\)-Service-Management – einfach pragmatisch, Dresden ...](#)
- Sabine & Jørn Rings  
→ [NEU – Gesellschaft für Innovation, Düsseldorf ...](#)
- Susanne & Thomas Stapper  
→ [Praxis für klassische Homöopathie, Düsseldorf ...](#)
- Dr. Thomas Schöpfer  
→ [Domumed Hausarztpraxis, Essen ...](#)
- Yvonne Linsen  
→ [Personalentwicklung & CoachingHaus, Düsseldorf ...](#)



## Persönliches zu Tom Müller

Mein eigenes Leben wurde früh durch einen Schicksalsschlag geprägt. Das ließ mich schnell erwachsen werden und forderte von mir eine neue Fähigkeit: Mein Verhalten auf große Veränderungen anzupassen. Seither ist in mir wohl die Überzeugung verankert: Unsere Anpassungsfähigkeit ist entscheidend für unsere Zukunft und Existenz. Ich bin überzeugt, genau das ist gemeint mit dem Darwin'schen Prinzip SURVIVAL OF THE FITTEST<sup>15</sup>.

Seit Mitte der 1980er erlebte ich die Auswirkungen der Digitalisierung hautnah. Ich selbst hatte noch Bleisatzlettern in der Schule aus dem Setzkasten gefischt. Zehn Jahre später trainierte ich Menschen in der grafischen Industrie, ihr Verhalten auf gravierende Veränderungen, digitale Werkzeuge und Produktionsprozesse anzupassen.

Zwei Jahrzehnte später fokussierte ich mich auf die dynamische Anpassungsfähigkeit im Management - von Inhabern und Führungspersonen aus Mittelstand und Konzernen. Sie erlebten in der ersten Variante der Gruppenintelligenz-Zirkel wie man auch aus anderen

Perspektiven etwas gewinnen kann für die eigenen Herausforderungen. Häufig waren sie sehr erleichtert, dank der Hilfe Außenstehender in mitunter ausweglosen Situationen. In den allermeisten Fällen waren die Impulse aus den value!circle genannten Kreisen sofort wirksam für die weitere, auch persönliche Entwicklung.

Meine Rolle hatte sich gewandelt. Ich war nun Moderator intrinsisch ausgelöster Veränderungsprozesse – war auf der Spur einer mächtigen unterstützenden Kraft für Menschen und Unternehmen in Veränderungssituationen. Seit der Jahrtausendwende widme ich mich ausschließlich der Wirkkraft Gruppenintelligenz – den mannigfaltigen Einsatzmöglichkeiten und Methoden, die Weisheit der Vielen zu aktivieren. Ich glaube daran, dass jeder in einem Unternehmen oder einem Netzwerk etwas beitragen kann und möchte.

Meine kompakten, praktischen Einstiegsangebote finden Sie oben im Abschnitt → Magic★Meetings-Workshops ...

### **Kontakt für Fragen und Wünsche**

Bei Fragen, Wünschen oder zu den → Hilfsmitteln unten erreichen Sie mich am zuverlässigsten per Mail ... ✉

**Tom Müller**

Experte für Gruppenintelligenz & Magic★Meetings

Kirchfeldstraße 106 · 40215 Düsseldorf

Telefon +49 211 68 29 00

tm@gruppenintelligenz.de



## Literatur, Quellen, Hilfsmittel

### Literaturtipps

Eine Liste mit weiterführenden Literaturtipps zu Magic★Meetings und dem SK-Prinzip wird ständig aktualisiert. Sie findet sich unter dem → Link weiter unten.

### Hilfsmittel

Eine Sammlung praktischer Hilfsmittel rund um Magic★Meetings und dem SK-Prinzip wird ständig aktualisiert. Sie findet sich unter dem → Link unten.

### Link

Hier finden Sie die oben beschriebenen Hilfsmittel ... 



## Quellenangaben

---

- <sup>1</sup> James Surowiecki: Die Weisheit der Vielen; Wilhelm Goldmann Verlag, München
- <sup>2</sup> → [https://de.wikipedia.org/wiki/Kontinuierlicher\\_Verbesserungsprozess](https://de.wikipedia.org/wiki/Kontinuierlicher_Verbesserungsprozess)
- <sup>3</sup> Wikipedia: Soziokratie; → <https://de.wikipedia.org/wiki/Soziokratie>
- <sup>4</sup> The State of Meetings 2019 – Doodle Blog;  
→ <https://en.blog.doodle.com/state-of-meetings-2019/>
- <sup>5</sup> Artikel ›Besser besprechen – Effektive Meeting-Methoden‹; ManagerSeminare, Heft 253, April 2019
- <sup>6</sup> Nach R. Tannenbaum, W. H. Schmidt (1958): How to choose a leadership pattern.
- <sup>7</sup> → [https://de.wikipedia.org/wiki/Paul\\_Watzlawick#Axiome\\_der\\_Theorie](https://de.wikipedia.org/wiki/Paul_Watzlawick#Axiome_der_Theorie)
- <sup>8</sup> → <https://de.wikipedia.org/wiki/Kreativit%C3%A4tstechniken>
- <sup>9</sup> → <https://de.wikipedia.org/wiki/Kanban>
- <sup>10</sup> Buch ›Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern‹, Klett-Cotta Verlag, aktualisierte Auflage von 2020, Gerhard Roth, Sebastian Herbst.
- <sup>11</sup> Buch ›Systemisches konsensieren: Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg‹, Danke-Verlag, Auflage: 3 vom August 2013, Georg Paulus, Siegfried Schrotta, Erich Visotschnig.
- <sup>12</sup> Buch ›Smart entscheiden! Methoden und Strategien, die Sie voranbringen privat, beruflich, gesellschaftlich‹, SmarterLife-Verlag, überarbeitete, erweiterte Auflage, Josef Maiwald.
- <sup>13</sup> Anmeldung notwendig → <https://gruppenentscheidung.de/questions/57MF7>
- <sup>14</sup> Buch ›Systemisches konsensieren: Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg‹, Danke-Verlag, Auflage: 3 aus August 2013, Georg Paulus, Siegfried Schrotta, Erich Visotschnig.
- <sup>15</sup> → [https://de.wikipedia.org/wiki/Survival\\_of\\_the\\_Fittest](https://de.wikipedia.org/wiki/Survival_of_the_Fittest)

# Meeting M<sup>★</sup>agic

**Meet. Learn. Transform.  
Working together...**



# Diskutiert ihr noch oder concidet ihr schon?



Kann man in Teams auch ohne das Ping-Pong der Argumente verantwortungsvolle Entscheidungen treffen? Wie einfach ihr mit CONCIDE® gemeinsam entscheidet und bessere Ergebnisse für alle erzielt, erfahrt ihr auf:

**concide.de**

## Was sind Magic★Meetings?

Gehören Sie auch zu den Menschen, die irgendwann unruhig werden in Besprechungen oder Versammlungen – insbesondere dann, wenn man vom Thema abkommt; Gleiches immerwährend in anderen Worten wiederholt wird; es nicht mehr vorangeht; die Zeit verrinnt und man nicht zu Ergebnissen und Entscheidungen kommt?

Dann wird der Einstieg in Magic★Meetings helfen.

Hier erfahren Sie, wie man in Besprechungen und Versammlungen kreativer, schneller, sicherer und vor allen Dingen konfliktfrei zu tragfähigen Entscheidungen kommt. Sie finden hier eine Anregung, wie die Weisheit der Vielen hilft, die mannigfaltigen Herausforderungen in Teams, Gruppen, Unternehmen und Organisationen zu lösen und voran zu kommen.

Was Kunden über Magic★Meetings sagen:

- Entscheiden ohne Sieger und Verlierer.
- Wieso ist da vorher noch niemand draufgekommen?
- Super Instrument, hat mich überzeugt.
- Jetzt haben wir ohne Streit nach zwanzig Minuten ein Ergebnis.
- So kann man Meetingkultur in eine positive Richtung entwickeln.
- Uneingeschränkt empfehlenswert!

Als E-Book kann es zusätzlich und kostenlos heruntergeladen werden unter → [magic-meetings.de](https://magic-meetings.de)

