Gemeinsam schnell, sicher und nachhaltig entscheiden

Tom Müller

In den ersten Teilen unserer Serie erläuterten wir, wie wichtig Entscheidungen in schwierigen Zeiten sind. In diesem Artikel widmen wir uns der Königsdisziplin: schnell, kreativ und lösungsorientiert zu Ergebnissen und sicher zu tragfähigen Entscheidungen kommen – ob im Vorstand oder Team.

Teil 1:
Entscheiden können ist Krisenkompetenz
(Etiketten-Labels 5-2022)

Teil 2:
Gruppenintelligenz
(Etiketten-Labels 6-2022)

Teil 3:
Gemeinsam entscheiden

Eine Doodle-Studie aus 2018 bezifferte den jährlichen Schaden durch sinnlose Meetings für Deutschland auf über 64 Milliarden US-Dollar. Entsprechend hoch ist auch Ihr Einsparpotenzial durch schlanke Besprechungen, die zügig in Entscheidungen münden.

Erfolgsentscheidende Meetings

Survival of the Fittest bedeutet: die am besten angepassten Individuen überleben. Für die Wirtschaft gilt dieselbe Prämisse – trotz politischem Geschachere: Eine britische Gewerkschaft hatte in den 1950ern durchgesetzt, dass überflüssig gewordene Heizer auf E-Lokomotiven mitfuhren. Dreißig Jahre später kippte Margret Thatcher diese Regelung. Für jedes Produkt, Angebot, Unternehmen, Organisation und Service gilt das Gebot dynamischer Anpassungsfähigkeit: Wer nicht an sich selbst arbeitet, an dem wird gearbeitet.

Schöne neue (VUCA-)Welt

1992 tauchte der Begriff VUCA im Journal of Management Development auf. Im Artikel Developing Strategic Leadership – The US Army War College Experience – erörterte Autor Herbert F. Barber die Idee, strategische Führung in den Lehrplan der US-Army-Kriegsakademie aufzunehmen. Auch in Wirtschaftsunternehmen hadert man mit kaum vorhersagbaren Zukunftsszenarien.

Ebendies besagt das Akronym VUCA:

- Volatility: Volatilität (Unbeständigkeit),
- Uncertainty: Unsicherheit,
- Complexity: Komplexität,
- Ambiguity: Ambiguität (Mehrdeutigkeit).

Es braucht Kreativität und Umsetzungsgeschwindigkeit, um angesichts immer schnellerer Veränderungen in einer VUCA-Welt zu bestehen. Nur so werden daraus Chancen. Die Kunst ist, gemeinsam schnell zu Ergebnissen und tragfähigen Entscheidungen zu kommen, ohne sich in endlosen Diskussionen zu verstricken, die Motivation zu pulverisieren oder sich zu zerstreiten und aufzuspalten.

Gemeinsam bewerten und entscheiden

Gemeinsam entscheiden, ist eine junge Wissenschaft. Sie erblühte im Schatten der Französischen Revolution. Seither gängig und dennoch kritisch ist das Mehrheitsverfahren. In einigen Bereichen ist es gar gesetzlich vorgeschrieben. Wie problematisch das Mehrheitswahlverfahren ist, zeigen Beispiele:
Relative Mehrheiten erzeugen Unmut. Wenn 33% der Stimmen für einen Vorschlag votieren, bedeutet dies immer noch, dass 67% für andere Optionen gestimmt hatten. Bei Präsidenten- oder Bürgermeisterwahlen kann man dies beobachten. Der Umweg über Stichwahlen im zweiten Wahlgang erzeugt Mehrheiten häufig in der 50%-Region. Diese Ergebnisse entsprechen kaum dem Wählerwillen.

Die Entscheidungsfrage, „wer ist dafür, wer ist dagegen", spaltet eine Gruppe in Gewinner und Verlierer. Für ein gemeinsames Vorgehen wäre eher eine verbindende, motivierende Methode sinnvoll.

Einstimmigkeit, Veto, Konsens, Konsent, Konsensieren

Alternativen gibt es genug. Eine möchte ich vorstellen. Bei Gruppenentscheidungen verwendet man unterschiedliche Begriffe:

- Einstimmigkeit bedeutet beim Mehrheitsverfahren, es gibt keine Gegenstimmen.
- Veto ermöglicht einer Person oder Partei, einen Vorschlag oder eine Entscheidung zu blockieren.
- Konsens bedeutet: keinerlei Einwände.
- Konsent bedeutet hingegen, es gibt keine schwerwiegenden, begründeten Einwände.
- Konsensieren bezeichnet mein bevorzugtes Verfahren. Es misst den Grad des Konsenses in einer Gruppe. Besser gesagt: die Gruppenakzeptanz. Diese wird aus dem Gegenteil, dem Gruppeneinwand, ermittelt. Man könnte diese Methode auch Akzeptanzentscheidung nennen.

Drei Schritte zum Ergebnis und Entscheidung

Drei Schritte führen mit etwas Disziplin schnell zu Ergebnissen und sicher zu gemeinsamen, tragfähigen Entscheidungen in Teams.
Erstens: Ideen sammeln – Kreativphase: Wenn Aufgabe und Rahmenbedingungen klar sind, werden viele Ideen und Lösungsansätze gesammelt. Dabei gilt: Masse statt

Teamarbeit und die Findung des Konsens sorgen für bestmögliche Ergebnisse und Strategien

Quelle: Tom Müller

Klasse. Jede, auch noch so verrückte, Idee ist für etwas gut. Sei es nur, jemanden auf eine andere, bessere zu bringen.

Zweitens: Ideen bewerten – Meinungsbild: Noch bevor diskutiert wird, wird jede Option von jeder Person bewertet – nach dem Konsensieren-Schema: 0 Einwandspunkte (EP) ist gleichbedeutend mit Okay bis 10 EP, was maximale Einwände und Widerstand bedeutet. So entsteht ein Meinungsbild, wie in der Tabelle oben. Die Spitzenreiter auf Rang 1 bis 3 erzielen jeweils mehr als 66 % Gruppenakzeptanz. Tauchen gleichzeitig dort hohe Einwandspunkte auf, werden diese begründet (z. B. die auf Rang 1 und 3). Andere erfahren nun, was zu den hohen Einwänden geführt hat. Jetzt können sich Bewertungen noch verändern und ein zweites Meinungsbild entsteht.

Wie bekommen wir mehr aktive Mitglieder in unseren Verein?

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	TN 17	TN 18	TN 19	TN 20	TN 21	TN 22	TN 23	TN 24
1	V25	Wie Vorschlag V 24, stattdessen die gedruckten Karten.	52	2,2	78,3	1	2	2	3	4	1	4	2	2	4	2	1	2	0	0	4	4	2	0	5	2	3	0	2
2	V5	Wir öffnen das Sommerfest für Interessierte, statt nur Mitglieder und deren Familien einzuladen.	73	3,0	69,6	1	3	2	4	5	1	5	3	3	5	3	2	3	2	2	5	5	3	0	5	3	4	1	3
3	V9	Wir organisieren eine Tombola, an der auch Nichtmitglieder teilnehmen können.	75	3,1	68,8	2	3	3	4	6	2	6	3	3	5	3	2	3	1	1	5	6	3	0	6	3	4	1	3
4	V8	Wir verteilen Gutscheine für Kaffee und/oder Kuchen in den Briefkästen der Nachbarbezirke.	97	4,0	59,6	2	4	3	5	6	2	6	4	4	6	4	3	4	3	3	6	6	4	1	6	4	6	2	4
5	V1	Wir bitten jedes Mitglied, in seinem Bekanntenkreis vom Wunsch nach neuen Vereinsmitgliedern zu erzählen.	103	4,3	57,1	3	1	5	5	2	4	4	2	2	5	5	2	1	8	5	5	4	6	4	4	5	6	5	7
6	V24	Wir verteilen bedruckte Luftballons auf dem Marktplatz.	113	4,7	52,9	8	1	3	1	7	8	6	2	6	2	6	5	4	7	8	7	1	2	3	6	1	6	7	6
7	V14	Wir erlassen den ersten halben Jahresbeitrag, bei Abschluss einer Mitgliedschaft in den nächsten drei Monaten.	114	4,8	52,5	5	2	7	3	2	6	5	1	4	7	6	1	5	4	7	3	2	4	6	4	6	7	8	9
8	V3	Wie Vorschlag V2, nur Bildpostkarten statt Flyer.	115	4,8	52,1	7	8	5	7	8	6	2	2	4	5	6	8	1	1	6	6	1	10	3	9	1	1	7	1
9	V11	Wir lassen Aufkleber drucken für unsere Fahrzeuge mit Titel: Wir suchen Dich!	115	4,8	52,1	1	8	3	5	4	3	1	6	9	3	8	9	1	5	8	9	5	2	6	1	4	2	7	5
10	V23	Wir stiften eine Bank im Stadtpark mit Sponsorenhinweis.	115	4,8	52,1	3	5	3	7	6	1	5	4	4	10	8	2	7	5	5	1	6	6	7	5	6	1	6	2
11	V15	Wie Vorschlag V 14, nur den ganzen ersten Jahresbeitrag erlassen.	118	4,9	50,8	3	3	3	2	5	9	3	6	4	2	3	4	2	4	7	10	5	10	3	10	5	5	6	2
12	V7	Wir werten das Sommerfest durch zusätzliche Attraktionen auf – Karussell, Akrobaten, Clowns, Hüpfburg, etc.	119	5,0	50,4	3	6	3	10	5	3	4	7	3	1	3	6	4	4	6	10	4	9	2	10	4	4	7	1
13	V10	Wir lassen Banner drucken, die unsere Unternehmensmitglieder in den Firmen aufhängen.	120	5,0	50,0	3	4	4	2	6	4	3	1	7	3	5	5	7	10	9	5	3	2	5	9	3	7	6	7
14	V12	Wie Vorschlag V11, nur stattdessen dem Text: Sei dabei in unserem Verein!	127	5,3	47,1	4	8	7	8	7	3	6	5	1	4	7	5	6	1	8	3	1	6	5	5	10	10	6	1
15	V19	Wir erweitern den Vorstand um eine Position für Kommunikation.	127	5,3	47,1	7	6	10	2	7	1	1	7	7	4	2	2	7	4	3	9	4	9	3	10	4	6	2	10
16	V18	Wir warten den Jahresabschluss des aktuellen Jahres ab.	128	5,3	46,7	6	3	5	4	10	1	7	1	5	6	7	10	6	7	6	3	6	6	8	2	7	5	5	2
17	V0	Wir lassen es, wie es jetzt ist – kümmern uns nicht um die Vergrößerung der Mitgliederbasis.	130	5,4	45,8	7	5	6	6	4	5	8	7	5	3	4	8	7	5	6	4	3	4	5	6	7	6	3	5
18	V4	Wie Vorschläge V2 und V3, nur statt Verteilung im Einzelhandel, Verteilung in Hausbriefkästen durch Mitglieder.	133	5,5	44,6	3	1	3	10	4	2	6	7	8	6	6	5	3	9	5	1	8	8	7	3	10	6	10	2
19	V21	Wir machen in den sozialen Medien Werbung für neue Mitglieder.	136	5,7	43,3	7	3	10	4	9	5	8	8	3	8	3	6	3	10	2	6	6	5	7	7	2	9	2	2
20	V16	Wir beauftragen eine Werbeagentur, eine Kampagne zu entwickeln.	137	5,7	42,9	10	2	4	10	10	2	8	5	5	9	8	10	2	6	8	1	2	6	7	1	2	5	5	9
21	V20	Wir erhöhen den Mitgliedsbeitrag und kommen so zu einem ausgeglichenen Ergebnis.	137	5,7	42,9	6	9	3	5	8	2	8	4	9	6	6	3	6	6	1	2	5	7	8	1	10	9	10	3
22	V17	Wir legen erst einmal ein Budget fest für Mitgliedergewinnung.	140	5,8	41,7	5	8	7	6	6	10	3	3	2	3	2	7	4	10	4	7	8	5	1	8	7	8	5	6
23	V13	Wir reduzieren den Mitgliedsbeitrag, um attraktiver zu werden.	151	6,3	37,1	8	6	7	5	5	3	8	6	3	1	6	10	10	7	8	7	3	5	5	9	3	7	9	10
24	V22	Wie Vorschlag V6 und zusätzlich in Bibliotheken, Ämtern, Verwaltung und Rathaus.	154	6,4	35,8	7	5	9	5	9	7	8	9	5	2	9	9	5	3	9	5	3	2	7	8	8	10	1	9
25	V2	Wir lassen Flyer gestalten und drucken und jeder verteilt davon welche im Einzelhandel, etc.	160	6,7	33,3	7	5	9	10	10	7	8	9	5	2	10	10	3	3	9	5	1	2	7	8	10	5	1	10
26	V6	Wir lassen Plakate für das Sommerfest drucken und verteilen sie in den Schaufenstern des Einzelhandels.	178	7,4	25,8	8	6	10	10	10	8	9	10	6	3	10	10	4	4	10	8	2	3	8	9	10	10	2	10

Vorgabewerte: Anzahl Pers. 24 | EP max/Pers. 10 | EP max 240

GRUPPEN INTELLIGENZ

Quelle: Tom Müller

Meinungsbild mit Einwands-/ Akzeptanzwerten

Sollte es notwendig sein, wird diskutiert. Warum erst jetzt?

Im Meinungsbild oben findet sich eine besondere, die Passivoption (grau hinterlegt auf Rang 17). Sie lautet: Wir lassen es, wie es jetzt ist. Auch diese Option wird bewertet. Der Rang der Passivoption zeigt, von welchen Vorschlägen sich die Gruppe keine Verbesserung verspricht. Es wäre unsinnig, sich den Vorschlägen unterhalb der Passivoption zu widmen. Diese Zumutbarkeitsgrenze wird erst im Meinungsbild deutlich.

Drittens: Entscheidungen oder Beschlüsse formulieren und fassen: Beschlüsse oder Entscheidungsvorlagen werden formuliert aus der Rangfolge im Meinungsbild. Zusätzlich dient es als Dokumentation und Qualitätskontrolle. In den meisten Fällen werden so entstandene Beschlüsse oder Beschlussvorlagen ohne weitere Einwände angenommen.

Erfolgsfaktor Motivation – New Leadership

Motivation ist Zutat Nummer Eins für nachhaltigen Erfolg. Zumindest dann, wenn Lösungen gemeinsam umgesetzt werden sollen. Ob einige wenige in Besprechungen viel reden oder viele gar nicht zu Wort kommen: Derartige Meetings bringen weder neue Ideen noch Motivation. Also werden in der kreativen Phase Ideen gesammelt, doch weder diskutiert noch bewertet. Zur Not sammelt jeder für sich und schriftlich Ideen, Optionen und Geistesblitze. Die Tabelle verdeutlicht, welche der gesammelten Optionen das Team für Erfolg versprechend hält. Das so gemeinsam vereinbarte Vorgehen hat gute Chancen, realisiert zu werden, denn von jeder beteiligten Person ist darin etwas enthalten.

„Führungspersonen sollten sich auf Hege und Pflege der Umsetzungsmotivation konzentrieren."

Führungspersonen sollten sich auf Hege und Pflege der Umsetzungsmotivation konzentrieren. So wird aus Führung wirklich Leadership.

Magic★Meetings mit Gruppenintelligenz

Wer einmal ein so vorbereitetes und moderiertes Meeting erlebt hat, weiß, was das mit Magie zu tun hat. Das Prinzip ist simpel und leicht integrierbar. Doch auch Fallen sollten klar benannt werden: Beharrungskräfte, innere Schweinehunde und mangelnde Disziplin der Beteiligten stehen fortan auf der roten Liste der Verfehlungen.

Wenn Sie persönlich wirklich gemeinsam mit Ihrem Team neue Wege gehen wollen – oder gar müssen – sollten Sie keine Zeit verlieren. Der Einstieg in einem Team oder mittelständischen Unternehmen erfolgt in maximal drei Stufen:

1. 3 Stunden Methoden- und Einführungs-Workshop;
2. 3 Stunden Bearbeitung einer tatsächlichen Herausforderung, eines Themas, einer Innovation oder eines Problems;
3. Optional monatliche Moderation konkreter Team-, Arbeitsgruppen- oder Führungstreffen.

Für Stufe (1) finden Sie im Kasten ein ganz spezielles Angebot für Ihr Unternehmen – entweder kostenlos und online oder zu besonders günstigen Konditionen für Ihre Team vor Ort – etwas als Neujahrs-Kick-off.

Fazit

Wenn es schnell zu Ergebnissen und sicher zu gemeinsamen Entscheidungen kommen soll, braucht es eine solide Methode und die Disziplin aller Beteiligten. Ist das in Ihrem Unternehmen vorhanden? Dann sind Sie nur sechs Monate von einer neuen Entscheidungs- und damit agileren Unternehmenskultur entfernt. ■

Tom Müller

(63) ist ein Jünger der schwarzen Kunst, begleitete die Digitalisierung in der grafischen Industrie bis zur Jahrtausendwende. Seither widmet er sich den Erfolgsfaktoren, wenn es um Chancen durch Change geht: Führungs- und Entscheidungskompetenz. Er ist Gruppenintelligenz-Spezialist, Mentor für Entscheidungen sowie Moderator für Magic★Meetings.

Foto: Moritz Kaschel

Der entscheidende Team-Event

Sie wollen in der Belegschaft, im Team gemeinsam schnell zu Ergebnissen kommen, sicher und tragfähig entscheiden? Nutzen Sie jetzt die Chance und sichern sich einen dreistündigen Workshop Einführung in Magic★Meetings vor Ort in Ihrem Unternehmen mit Ihrem Team, mit Ihren Kunden und Tom Müller im Wert von 960 € – zzgl. MwSt. und Reisekosten – und sparen Sie 50 % bei Buchung eines Termins im Quartal 1/2023