**

*Theresa Kucher, Entscheidungsmatrix Dr. Matthias Ball (Wandlungstage 2017)*

**(Neue) Entscheidungsformen und Entscheidungsprozesse**

**Zuordnung zu Schwerpunkt 4**

Einsatzmöglichkeit:

Zu Beginn oder als Zwischenreflektion der gemeinsamen Tätigkeit im Gremium. Evtl. auch geeignet, wenn nach einer gemeinsamen Entscheidung eine große Unzufriedenheit über das Zustandekommen der Entscheidung da ist – also ein Impuls, um neue Entscheidungsformen auszuprobieren.

Jeder Teilbaustein kann für sich genutzt werden.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ziele**   * Reflexion der eigenen Entscheidungsformen * Kennenlernen neuer Entscheidungsformen * Reflexion der eigenen Entscheidungsprozesse * Kennenlernen anderer Entscheidungsprozesse | | |
| **Vorbereitung**  Die Moderation sollte sich bewusst für einen/mehrere Bausteine entscheiden, die zur aktuellen Situation der Gruppe passen. Lieber kleinschrittig/kleinteilig Inputs geben, als die Gruppe „überrollen“.  Für manche Teilbausteine braucht es eine besondere Vorarbeit   * Systemische Konsensieren – gute Hinweise zum Kennenlernen der Methode auf der Homepage. * KonsenT – Folien 15 und 16 zum Thema Bearbeitung von Einwänden * Eigene Entscheidungskriterien reflektieren – Zusammenschau der letzten gefällten Entscheidungen * Eigene Entscheidungsprozesse reflektieren – Zusammenschau von 4-5 Entscheidungsprozessen | | |
| **Material**   * PPT Entscheidungsformen * Weitere Materialien je nach Bausteinauswahl – Teilweise Kopiervorlagen! * Standardausstattung: Flipchart, Pinnwand, Moderationskoffer, Moderationskärtchen | | |
| **Dauer**  Je Baustein 45 min | | |
|  | | |
| **Zeit** | **Inhalt** | **Material etc.** |
| 10 min | **Spiritueller Impuls** zu Beginn: „Gib mir die richtigen Worte“ von Manfred Siebald“  Das Lied kann gemeinsam gesungen oder gelesen werden.  Danach eine kurze Stille  Gebet:  *Guter Gott, „gib mir die richtigen Worte“ – mit den Gedanken und Bildern aus dem Lied bitten wir dich für unser heutiges Treffen:*   * *Gib uns die richtigen Worte!* * *Gib uns gute Gedanken!* * *Gib uns unterstützende Weggefährten!*   *Halte deine schützende Hand über unsere Gemeinschaft und die Gemeinde, für die wir heute und immer wieder gute Entscheidungen treffen sollen und wollen.*  *Und so segne uns der dreifaltige Gott, Vater, Sohn und heilige Geistkraft. Amen* | <https://www.scm-shop.de/gib-mir-die-richtigen-worte-137632.html> Noten zum kostenpflichtigen Download. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| Insg. 45 min  10 min  15 min  10 min  10 min | **Neue Entscheidungsformen:**  Welche Entscheidungsformen gibt es überhaupt?   1. Schritt – kurzes Brainstorming in Zweiergruppen (Mauschelgruppen) – danach kein Austausch 2. Schritt – Input PPT (Entscheidungen – wer? Wie?) 3. Reflexion: Welche Entscheidungsform ist für unsere aktuelle Entscheidung die richtige? Wieder in die Mauschelgruppen vom Anfang – Tendenz auf Kärtchen notieren   Kurze Vorstellung im Plenum und evtl. gleichzeitig Reflexion auf Meta-Ebene – „wie kommen wir jetzt zu einer Entscheidung!?“  *ggf. hier weiter mit „EXTRA Entscheidungsform KonsenT“.* | PPT, Beamer und Laptop  Moderationskärtchen |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| Insg. 45 min  15 min  5 min  15 min  10 min | **EXTRA Entscheidungsform KonsenT:** Wer Spaß dran hat oder neugierig ist – die richtige Entscheidungsform für die aktuelle Entscheidung mit KonsenT finden!   1. (Vorarbeit aus Modul „Neue Entscheidungsformen“ ist Grundlage) Zweiergruppen stellen ihre Lösungen vor 2. Verständnisfragen werden gestellt 3. Schwerwiegende Einwände werden geäußert und bearbeitet (Folien 15 + 16) 4. KonsenT wird gebildet. | Flipchart und Pinnwand  PPT ist die Grundlage für die Moderation – kann präsentiert werden, muss aber nicht! |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| Insg. 45 min  5 min | Kennenlernen neue Entscheidungsprozesse – **Systemisches Konsensieren**  *Hilfreich ist der Input auf der Homepage https://sk-prinzip.eu/*  Am leichtesten gelingt die Erprobung an einem passenden Beispiel aus der Praxis. Das kann zum Beispiel eine „Traditionsentscheidung“ sein – wie wäre es mit der Neugestaltung des Patronatstages/des Gemeindefestes?   1. Schritt: Problem klar umreißen (Auftraggeber oder alle Beteiligten) – am Beispiel „Wir möchten/müssen das Gemeindefest anders feiern.“ – Gründe dafür, können an dieser Stelle ebenfalls unterstützend benannt werden. 2. Schritt: Vorschläge werden erarbeitet. Es dürfen prinzipiell so viele Vorschläge wie anwesende Menschen sein, denn jeder darf gehört werden. Wichtig ist, dass sich die Vorschläge auf dem gleichen Niveau befinden – z.B. „Gesamtkonzept Gemeindefest“. Einzelne weiterführende Ideen, können in einem Ideenpool notiert werden. 3. Schritt: jeder Vorschlag wird kurz vorgestellt und skizziert. Verständnisfragen können gestellt werden. 4. Schritt: Wo gibt es Widerstände? Gibt es sogar konkrete NEINs? Diese werden benannt 5. Schritt: Was sind die Gründe für die Widerstände/ für die Neins? Welche Bedürfnisse stehen dahinter? Die Gruppe unterstützt in der Formulierung der Bedürfnisse und Wünsche.   (lange Version: Überarbeitung der Vorschläge, wenn möglich)   1. Schritt: wenn alle Beteiligten alle Vorschläge und Widerstände kennen, kann die Abstimmung erfolgen – Jede/r beurteilt jeden Vorschlag nach Widerstand – 0 Punkte = kein Widerstand, 10 Punkte = maximaler Widerstand. Der Vorschlag mit der niedrigsten Summe ist der Vorschlag mit dem niedrigsten Widerstand = höchsten Akzeptanz in der Gruppe.   *Die Entscheidungsfindung könnte auch mit einer sehr großen Gruppe über einen längeren Zeitraum gemacht werden – so kann zum Beispiel eine Beteiligungsform für die Gemeinde entstehen.*  Reflexion mit Skalierung (von -5 (negativ) über 0 (neutral) +5 (positiv):   * Wie bewerte ich den Entscheidungsprozess? * Wie zufrieden bin ich mit der Entscheidung? * Will ich dieses Tool nochmal nutzen? * Wollen wir das Ergebnis nutzen? | Flipchart + Pinnwand  Pro Vorschlag ein Flipchart (alternativ ein halbes Flipchartpapier)  Pinnwände  Stimmzettel für Abstimmung.  Plakat auf der Skalierung benannt wird 0=kein Widerstand, 10= größtmöglicher Widerstand |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| Insg. 45 min  20 min  10 min  15 min | **Reflexion eigener Entscheidungsprozesse**  – was sind eigentlich unsere **Entscheidungskriterien?**  *Dieses Modul setzt eine vertrauensvolle Atmosphäre im Gremium voraus und ist vermutlich nur durchführbar, wenn alle bereit sind, offen über ihre Entscheidungskriterien zu sprechen.*  *Vorarbeit: Für diesen Teil sollte eine Zusammenschau der letzten Entscheidungen des Gremiums vorliegen. Achten Sie in der Vorbereitung auf eine gute Durchmischung von „großen“ (Personal/ Finanzentscheidungen) und „kleinen“ Entscheidungen (Detailentscheidungen). Notieren Sie den Titel der Entscheidungen gut sichtbar auf jeweils ein Plakat. Die Plakate sind während der Fantasiereise noch verdeckt. Arbeiten Sie die Entscheidungen in den mittleren Textbaustein der Fantasiereise entsprechend ein.*  **Kurze Fantasiereise zu den letzten Entscheidungen:**  „Ich möchte Sie mitnehmen auf eine Reise, zu unseren letzten Entscheidungen, die wir hier gefällt haben. Bitte schließen Sie jetzt alle die Augen. Setzen Sie sich entspannt hin und reisen Sie mit mir zurück zu unserer(n) letzten Sitzung(en). Wir saßen ebenfalls hier in diesem Raum, das Wetter an diesem Tag war XX, die Tagesordnung war (voll, locker, schwierig, herausfordernd) und wir hatten ein paar Entscheidungen zu fällen.  „Als erstes/zweites haben wir über TOP 1 beraten…. Die Entscheidung fiel positiv/negativ aus. Bitte versetzen Sie sich erneut in die Situation und überlegen, was ihr Entscheidungskriterium an dieser Stelle war – warum haben Sie mit „Ja“ oder „nein“ gestimmt!? Merken Sie sich dieses Kriterium…“ (diesen Textbaustein bis zu 5 Mal/5 Beschlüsse wiederholen).“  *Die Moderation geht zu den 5 Plakaten und deckt sie auf.*  „Kommen Sie nun langsam wieder hier im Raum an. Strecken Sie sich und schauen Sie sich im Raum um.  Bitte sprechen sie noch nicht miteinander, sondern, gehen sie mit Stiften an die jeweiligen Plakate mit den Entscheidungen und notieren sie ihr (Haupt)Kriterium.“  Alle erhalten die Möglichkeit, die Kriterien der anderen zu lesen und wahrzunehmen.  Auf einer Pinnwand wird nun eine **Sammlung von Kriterien** erstellt. Die Moderation kann ergänzen.  *(hier noch ein paar Kriterien, die evtl. nicht vorgekommen sind, aber relevant sein könnten: Dringlichkeit, Einfachheit, Passt zu uns, Einzigartigkeit, Relevanz, Innovationsgrad, Harmonie, Notwendigkeit, Nachhaltigkeit, Aufwand, Nutzen,…)*  **Verweis Nutzung der Sammlung:**  Die Sammlung kann vor den nächsten Entscheidungen herangezogen werden. Mit Hilfe einer Priorisierung (Top 4) wird gemeinsam überlegt, welche Kriterien in diesem Fall angelegt werden sollen. Auf die Kriterien kann dann (auch in einer hitzigen Debatte) immer wieder verwiesen werden, um den Fokus zu behalten. | Plakate mit Entscheidungstiteln  Gut lesbarer Stift für jeden TN  Moderationskarten  Pinns  Pinnwand |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| Insg. 45 min  5 min  10 min  5 min  15 min | **Eigene Entscheidungsprozesse reflektieren**  *Bei diesem Modul ist es sehr wichtig, dass die Moderation streng auf der Metaebene bleibt und die Teilnehmenden auch immer wieder dorthin zurückbringt.*  *Grundlage ist eine Auswahl der gefällten Entscheidungen des Gremiums, diese sollte im Vorfeld durch die Moderation in Stichworten auf Plakaten notiert werden. Es ist sinnvoll, sich größere Prozesse auszusuchen.*  **Schritt 1: Vergegenwärtigung der Entscheidungen** – Die Moderation stellt ihre Auswahl der Entscheidungen vor, die als Reflexionsgrundlage dienen sollen. Fehlt eine wichtige Entscheidung? Soll eine Entscheidung davon bewusst nicht angeschaut werden?  **Schritt 2: Vorstellen Entscheidungsmatrix** – ggf. bekannt aus der Kiamo – Zeit.  Die Matrix dient als Schablone zur Reflexion.  Die Gruppe teilt sich in Kleingruppen auf. Jede Kleingruppe arbeitet eine Entscheidung anhand der Entscheidungsmatrix durch:  Leitfragen können sein:   * Wurde der Gegenstand der Entscheidung allen am Anfang exakt und ausführlich dargelegt? * War der Entscheidungsrahmen transparent und klar? * Wurde im Verlauf der Entscheidungsfindung die Komplexität erhöht, um die bestmögliche Lösung zu finden? * Wurden mehrere Optionen durchdacht? * Wurde die Komplexität wieder reduziert, um zu einer sinnvollen Entscheidung zu kommen? * Wurden weitere Personen rechtzeitig beteiligt? * Wurde EINE Entscheidung getroffen, oder gab es „versteckte“ Unterentscheidungen? * Wurde die Umsetzung klar definiert (Entscheidung kommuniziert, Aufträge gegeben, Ergebnis kontrolliert?)?   Die Kleingruppen notieren die Antworten jeweils auf Kärtchen. Die Kärtchen bleiben am Plakat liegen.  Die Kleingruppen wechseln im Uhrzeigersinn einmal durch und schauen sich die Arbeitsergebnisse der nächsten Gruppe an und ergänzen, was ihnen zusätzlich einfällt.  **Schritt 3: Plenum – Stärken und Schwächen**  Zurück im Plenum stellt jede KG 1(!) **schwerwiegende** Beobachtung vor.  Im Anschluss nimmt die Moderation die Gruppe mit auf die Metaebene:  Welche Stärken und Schwächen in unseren Entscheidungsprozessen wurden mit der Beantwortung der Fragen deutlich?  Sammeln.  Zu den Schwächen werden Zielformulierungen gefunden „wir öffnen bei jeder Entscheidung den Raum für weitere Optionen und durchdenken diese“.  Das Gremium entscheidet, wie mit den Zielformulierungen umgegangen wird. | Ca. 4 Plakate mit Entscheidungen und Stichpunkten dazu – 2 leere Plakate, falls die Gruppe andere Entscheidungen reflektieren möchte  Kopiervorlage Entscheidungsmatrix mit Fragen 5 x kopiert  Moderationskärtchen, Stifte  Pinnwand  Moderationskarten in grün und rot  Gelbe Moderationskarten für Zielformulierungen (sollten etwas größer sein) |

Quellen:

* <https://www.stefangross.org/werkzeuge/entscheidungsprozesse/>
* Rüther, Christian. Werkzeugkiste (59). Gruppenentscheidungsverfahren für Teams. OrganisationsEntwicklung Nr. 2 / 2019, S. 92-99
* https://sk-prinzip.eu/

**Gib mir die richtigen Worte**

Manfred Siebald

1. Gib mir die richtigen Worte  
   Gib mir den richtigen Ton  
   Worte, die deutlich für jeden von dir reden  
   Gib mir genug davon

Worte, die klären, Worte, die stören  
Wo man vorbeilebt an dir  
Wunden zu finden und sie zu verbinden

Gib mir die Worte dafür

1. Gib mir die guten Gedanken  
   Nimm mir das Netz vom Verstand  
   Und lass mein Denken und Fühlen vor dir spielen  
   So wie ein Kind im Sand

Staunend und sehend, prüfend, verstehend  
Nehm ich die Welt an von dir  
Sie zu durchdringen, dir wiederzubringen  
Gib mir Gedanken dafür

1. Gib mir den längeren Atem  
   Mein Atem reicht nicht sehr weit  
   Ich will noch einmal verstohlen Atem holen  
   In deiner Ewigkeit

Wenn ich die Meile mit einem teile  
Die er alleine nicht schafft  
Lass auf der zweiten mich ihn noch begleiten  
Gib mir den Atem, die Kraft