DOI: 10.5771/2193-0147-2022-2-126

ELMAR TÜRK | WIEN
DOROTHEA ERHARTER | WIEN
DOMINIK BERGER | GRAZ
ALFRED STRIGL | OBERWÖLBLING

Das VREDE-Phasenmodell für Gruppenentscheidungen

Die Komplexität von Gruppenentscheidungen anerkennen und meistern

Zusammenfassung

Das VREDE-Phasenmodell lässt Herausforderungen gemeinsamen Entscheidens verstehen und unterstützt Entscheidungsprozesse.

Im Forschungsprojekt VREDE entwickelt ein Team aus Forschungs- und Beratungseinrichtungen sowie Softwarefirmen ein digitales Tool zur intuitiven Unterstützung von Gruppen- bzw. Teamentscheidungen. Ein zentrales Merkmal dabei ist die Verwendung widerstandsbasierter Bewertungsmethoden zur Entscheidungsfindung.

In Recherchen fand sich kein geeignetes, umfassendes Modell gemeinsamen Entscheidens. So wurde das VREDE-Phasenmodell entwickelt. Der Hauptstrang des Modells beschreibt die Schritte komplexer Gruppenentscheidungen zunächst linear. Ein zyklisch-iteratives und auch fraktales Anwenden des VREDE-Phasenmodells ist ebenfalls möglich.

Aus dem Modell wurden wiederum Anforderungen für das digitale Tool abgeleitet. Ergänzend werden Tools für Berater:innen und Moderator:innen entwickelt.

Schlüsselbegriffe

Gruppenentscheidungen, Widerstand, Systemisches Konsensieren, Soziokratie, Führung, IT-Tool

Einleitung

Angesichts der globalen Bedrohungen, denen sich die Menschheit derzeit ausgesetzt sieht, gibt es möglicherweise nichts Wichtigeres, als zu lernen, gemeinsam gute Entscheidungen zu treffen. Herausforderungen wie Klimawandel, Pandemien, Umweltzerstörung und Artensterben sind die Folge einer maßlosen und ungebremsten Nutzung der Natur (WBGU 2019). Der Tatsache der beschränkten Ressourcen auf unserem Planeten stehen bis dato nur unzulängliche Strategien und Lösungen für eine immer größer werdende Menschheit gegenüber, die den Einsatz von Machtmitteln als zentrales Kalkül nutzen und auf Delegation an wenige »starke« Machtzentren bauen (Popp 2020).

Vielleicht hängt das Überleben unserer Spezies aber davon ab, dass wir die Mechanismen der Entscheidungsfindung so verändern, dass der Reichtum zahlreicher Ansichten und die Weisheit vieler zu nachhaltig guten Entscheidungen führen.

Auch das Zusammenleben und die Zusammenarbeit in Organisationen und auf politischer Ebene erfordert viele gemeinsam getragene Entscheidungen. Die Realität sieht allerdings anders aus. Weitreichende Entscheidungen werden oft von Einzelnen oder in Form von Kompromissen getroffen, bei denen alle Beteiligten Abstriche von ihren Interessen machen (müssen).

Derzeit beziehen sich jedoch nur sehr wenige Moderationsmodelle und IT-Werkzeuge auf das Vorbereiten und Treffen gemeinsam getragener Entscheidungen. Wesentliche Entscheidungsmodelle betrachten allein die Person als Entscheider:in, nehmen also eine individuelle, psychologische Perspektive ein. Gemeinsame Entscheidungen erfordern hingegen eine explizite Rücksicht auf weitere Perspektiven: Inhalt, Beziehung, aber auch strukturelle Aspekte wie Macht werden hier wichtig. So steht jede gemeinsame Entscheidung im Kontext von Kultur(en) – und wirkt gleichzeitig kulturbildend.

Im Projekt VREDE[1] wurde daher ein Phasenmodell entwickelt, das Gruppenentscheidungen in ihrer Komplexität als linearen Prozess inklusive zyklischer Schleifen möglichst umfassend beschreibt und damit ein strukturiertes Vorgehen für die Durchführung und die Beobachtung von Gruppenentscheidungen ermöglicht. Daraus leiten wir Anforderungen für die Entwicklung

1 VREDE – A Visual Tool for Responsible Decisions.

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2022-2-126
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:37:30.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

eines digitalen Tools ab, mit dem komplexe Entscheidungen unter hoher Beteiligung der Gruppenmitglieder mit visueller Unterstützung getroffen werden können.

Auch ohne IT-Umsetzung unterstützt dieses Modell Berater:innen dabei, schwierige Entscheidungsprozesse qualitätsvoller zu moderieren: Das VREDE-Phasenmodell enthält für alle Phasen Zielformulierungen sowie eine Sammlung wichtiger Fragen. Das beginnt mit der Frage »Ist das überhaupt ein Thema für eine Gruppenentscheidung?«. Es enthält Anleitungen und eine Sammlung von Werkzeugen, die für bestimmte Phasen empfohlen werden. Es unterstützt in der Phase des Ankommens und der Synchronisation der beteiligten Menschen, beschreibt das Zusammenspiel von Kreativphase, Informationssammlung und Vorschlagsentwicklung und führt nach der Bewertung und Darstellung des Bewertungsergebnisses zur Entscheidung der Gruppe. Es dient auch zur Kommunikation der Entscheidung nach innen und außen sowie zur Prozess- und Ergebnisreflexion.

Beim Erstellen des Phasenmodells haben uns unsere langjährigen Erfahrungen als Berater:innen und Moderator:innen geleitet, die uns auch viele gut gemeinte Ansätze zu gemeinsamen Entscheidungen haben scheitern sehen lassen. Oftmals stellt sich heraus, dass ein Thema erst entschieden werden kann, nachdem ein anderes Thema zuvor abgeklärt wurde. Diese Phänomene führen naturgemäß zu einer hohen Komplexität. Das VREDE-Phasenmodell bemüht sich um eine intuitive Unterstützung und um eine Balance zwischen Komplexität und Praktikabilität.

Widerstandsbasierte Entscheidungsmethoden

Grundsätzlich sollte ein umfassendes Modell zum gemeinsamen Entscheiden von der Bewertungsmethode unabhängig sein. Wir haben uns entschieden, zunächst vor allem auf widerstandsbasierten Methoden aufzubauen.

Nach Glasl (1980) sind Konflikte gekennzeichnet durch einander ausschließende Handlungsoptionen. In diesem Sinn ist jede Gruppenentscheidung auch eine Konfliktbearbeitung. Durch die Verwendung widerstandsbasierter Methoden für Gruppenentscheidungen wird das Konfliktpotenzial sichtbar gemacht. Minimiert wird es durch die Haltung *meines* Ja zu *deinem* Nein, denn nach Fritz Simon (2001) entsteht der Konflikt systemtheoretisch aus dem verneinten Nein. Methoden der widerstandsbasierten Gruppenentscheidung sind damit sowohl Formen der Konfliktbearbeitung als auch komplementär dazu.

Angesichts der globalen Bedrohungen gibt es nichts Wichtigeres, als zu lernen, gemeinsam gute Entscheidungen zu treffen.

Außerdem gibt es einen wesentlichen Unterschied zwischen Gruppenentscheidungen und Einzelentscheidungen: Bei individuellen Entscheidungen fokussiert der/die Entscheider:in meist auf den inneren Zuspruch, die größere Begeisterung und Freude an der jeweiligen Alternative. Bei intrapersonellen Entscheidungen kommen die Vorschläge, die mit hohem Widerstand versehen sind, gleich gar nicht ins Bewusstsein. In Gruppenentscheidungen muss ich mich hingegen auch mit Vorschlägen auseinandersetzen, gegen die ich einen hohen Widerstand erlebe. Daher wird es bei Gruppenentscheidungen – neben Zusprüchen – immer auch Einwände gegen Vorschläge geben. Wenn diese nicht berücksichtigt werden, können sie zu Sand im Getriebe werden. Bei Gruppenentscheidungen ist daher die Frage nach Widerstand oder Einwänden die Basis für eine tragfähige Entscheidung, auf der dann aufgebaut werden kann (Visotschnig 2019).

Eine dritte Begründung für widerstandsbasierte Entscheidungen liegt auf neurologischer Ebene: Menschliche Entscheidungen werden sozial-emotional-intelligent getroffen und folgen einer zweidimensionalen Logik: hin-zu und weg-von. Wir reagieren – affektiv gesteuert – mit Zuspruch und mit Ablehnung.

Gedämpfte Ablehnung können Menschen besser in Bezug zur gesamten Lebenserfahrung setzen.

Diese beiden Dimensionen werden im Nervensystem unabhängig voneinander verarbeitet: Es kann zugleich hohen Widerstand und hohe Zustimmung geben. Gedämpfte Ablehnung (Widerstand) können Menschen besser kontextualisieren, also in Bezug zur gesamten Lebenserfahrung setzen (Kuhl 2001).

Aus all diesen Gründen ist es naheliegend und sinnvoll, die Bewertung von Vorschlägen nach dem Widerstand durchzuführen, den sie hervorrufen. Dabei bauen wir auf folgenden Modellen und Werkzeugen auf.

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2022-2-126
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:37:30.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Systemisches Konsensieren

Systemisches Konsensieren (SK; Visotschnig/Schrotta 2005) ist eine Entscheidungsmethode für Gruppen, die hilft, diejenige Lösung zu identifizieren, die den geringsten Gesamtwiderstand und damit die höchste Akzeptanz innerhalb der Gruppe aufweist. Damit umgeht das Systemische Konsensieren manche Nachteile mehrheitsbasierter Entscheidungsmethoden. Die Transparenz der Widerstände bewirkt, dass die Beteiligten die Einwände der anderen in ihren Vorschlägen berücksichtigen, wodurch es zu einer systemischen Verhaltensänderung führt. Damit werden neue, häufig auch innovative Lösungen gefunden, die sich dann durch hohe Tragfähigkeit auszeichnen.

Acceptify

Das Tool, auf dem wir bei VREDE aufbauen, ist das kommerzielle Tool der österreichischen Firma acceptify. Es bildet die Sammlung von Vorschlägen und deren Bewertung mittels Systemischem Konsensieren ab. Allerdings umfasst dieses Werkzeug nur einen engen Ausschnitt des Entscheidungsprozesses, nämlich die Erstellung und Bewertung der Vorschläge. Die Qualität der Prozesse hängt damit sehr von den Fähigkeiten der Moderator:innen und ihrem Bewusstsein für Gruppen ab.

Soziokratische Kreismethode

Soziokratie wurde in den 1960er-Jahren in den Niederlanden entwickelt und basiert auf der gleichwertigen, wertschätzenden und nichthierarchischen Stellung aller Gruppenmitglieder. Die Soziokratische Kreismethode (SKM) ist eines der Elemente der soziokratischen Methodensammlung für die Moderation von Entscheidungsprozesse von Gruppen (Strauch 2018).

Beide Methoden, Systemisches Konsensieren und SKM, sind widerstandsbasiert. In der SKM spricht man von »Konsent«. Das bedeutet: Niemand hat einen schwerwiegenden Einwand gegen einen Vorschlag. Gibt es einen schwerwiegenden Einwand gegenüber einer Entscheidungsalternative, so führt dies in der Soziokratie zu einem Veto.

Warum genügen diese Elemente nicht?

Widerstandsbasierte Methoden haben aufgrund der systemischen Wirkung ein hohes Potenzial, in gemeinsamen Entscheidungsprozessen tragfähige Lösungen zu erzielen. Sie setzen aber immer bestimmte Grundannahmen und bestimmte Übereinkünfte voraus; die Kontexte gemeinsam zu treffender Entscheidungen sind aber wesentlich diverser und entsprechen nicht immer diesen Strukturmerkmalen. Wir arbeiten im Projekt VREDE an einem Modell, das flexibel in möglichst unterschiedlichen Kontexten anwendbar ist.

Moderation bedeutet immer, Entscheidungen zu treffen, und reduziert damit den Einfluss der Gruppe. Das ist hilfreich, führt aber auch immer wieder zu Konflikten. Im VREDE-Phasenmodell versuchen wir, viele notwendigen Entscheidungen der Moderation wieder partizipativ einzufangen.

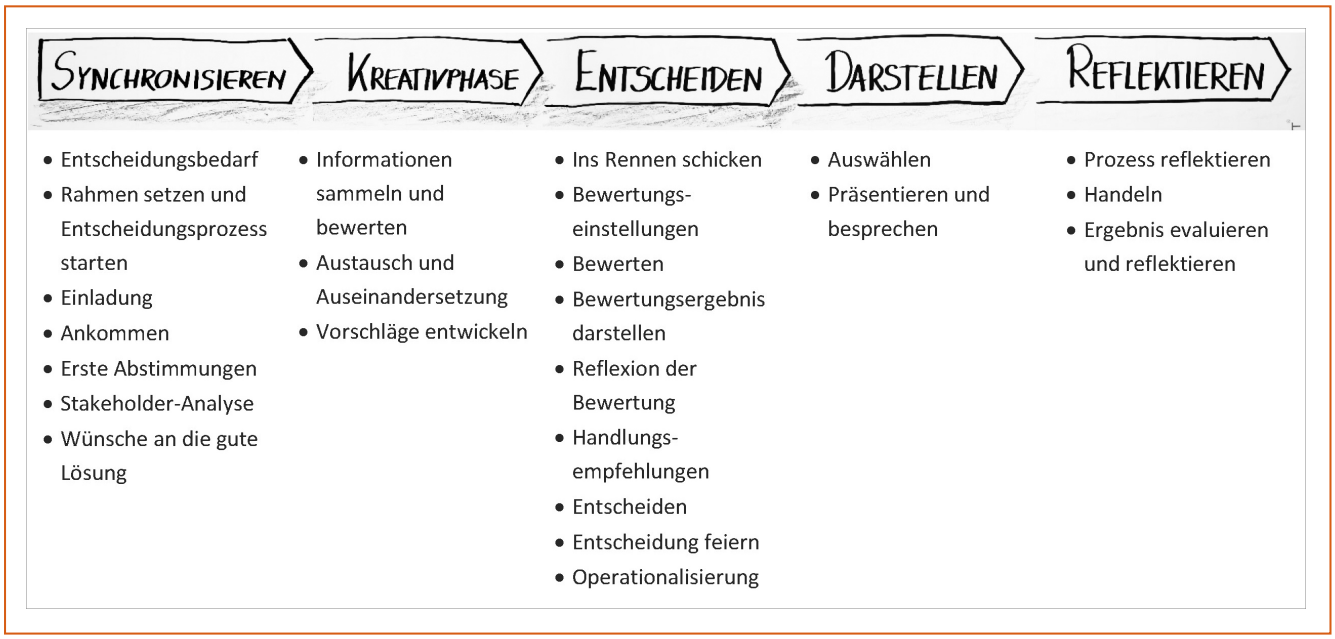


Abbildung 1: VREDE-Phasenmodell: Hauptphasen und Unterphasen (Quelle: Eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2022-2-126
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:37:30.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Das VREDE-Phasenmodell

Zielgruppe für das VREDE-Modell sind Menschen, die Gruppen zu Entscheidungen begleiten – als externe Berater:in, als Gruppenmitglied oder als verantwortliche Führungskraft. Gerade im zeitgemäßen Führen werden Entscheidungen nicht mehr isoliert und individuell getroffen, sondern in guter Abstimmung im Team oder in Großgruppen.

Als weitere Zielgruppe sehen wir Wissenschaftler:innen. Das Phasenmodell liefert eine Blaupause zur Beschreibung und zum Verständnis einer gemeinsam getroffenen Entscheidung. Damit werden diese Vorgänge systematisiert untersuchbar.

Die fünf Hauptphasen des VREDE-Phasenmodells sind:

- Synchronisieren
- Kreativphase
- Entscheiden
- Darstellen und präsentieren
- Reflektieren

Synchronisieren

Ziel: Alle Beteiligten an diesem Prozess zu einer gemeinsam getragenen Entscheidung haben sich in einem gemeinsamen Rahmen gefunden.

Synchronisieren ist als Einstieg in eine der komplexesten Phasen, denn »ein gutes Ende braucht einen guten Anfang«. Beim Synchronisieren geht es um die Klärung, *ob* und wenn ja, *wie welche Entscheidung* von *welchen Menschen* gemeinsam getroffen wird. Deshalb wird in der ersten Phase die Arbeitsfähigkeit der Menschen, die die Entscheidung gemeinsam treffen wollen, sichergestellt und die Entscheidungsthematik gerahmt.

Diese Schritte sind stark kontextabhängig. Es ist ein Unterschied, ob eine Entscheidung von einem bestehenden Arbeitsteam gefällt wird oder von einer Gruppe einander unbekannter Menschen.

Auch eine Gruppenentscheidung muss von Einzelpersonen initiiert werden. Entscheidend ist zunächst die Beantwortung der Fragen:

- Ist es der Entscheidungsthematik angemessen und erforderlich, mehrere Personen in die Entscheidung einzubeziehen?
- Wird es von mehreren Menschen gewünscht, in die Entscheidung einbezogen zu werden?

Manchmal ist eine Entscheidung aus systemischen Gründen einer Person vorbehalten und es ist angebracht und angemessen, dass diese Person die Entscheidung alleine trifft. Hier kann es günstig sein, diese Person zu unterstützen, ihre Entscheidungsverantwortung nicht an andere zu delegieren. Oft aber meinen Einzelne, entscheiden zu müssen/dürfen/können, obwohl es ratsam und günstig wäre, die Entscheidung – zum Beispiel mit allen Betroffenen – gemeinsam zu tragen.

Wenn die zuständige Person die Entscheidung getroffen hat, dass eine Entscheidung gemeinsam getroffen werden soll, müssen zahlreiche Vorentscheidungen getroffen werden, die einen erheblichen Einfluss auf den Gesamtprozess haben:

- Namensgebung
- Beschreibung des Themas
- Was passiert, wenn keine Entscheidung getroffen wird?
- Gibt es finanzielle und zeitliche Rahmenbedingungen?

Dazu kommen wichtige Fragen, wie etwa:

- Wer soll eingeladen werden? (In manchen Situationen ist das einfach zu beantworten, in anderen hochkomplex.)
- Wie werden diese Personen eingeladen?
- Welche Informationen brauchen die Menschen, damit ihnen klar ist, wozu sie eingeladen werden?

Ab hier muss der Dialog über das Entscheidungsprojekt eröffnet werden. Dadurch stellen sich für die Teilnehmer:innen weitere Fragen:

- Mit wem soll ich welche Entscheidung zu welchem Zweck treffen?
- Was muss ich von den anderen wissen, mit denen ich eine Entscheidung treffen soll?
- Habe ich die Thematik, die es zu entscheiden gilt, verstanden?
- Bin ich einverstanden, dass *dieses* Thema zu entscheiden ist?

Das Synchronisieren ist dann abgeschlossen, wenn die »richtigen« Menschen verstanden haben, was sie entscheiden sollen und sich dazu verpflichtet haben, in diesen gemeinsamen Entscheidungsprozess einzusteigen.

> Beim Synchronisieren geht es ums Abklären, ob und wenn ja, wie welche Entscheidung von welchen Menschen gemeinsam getroffen wird.

Kreativphase

Ziel: Das Thema ist gemeinsam bearbeitet, Verständnis füreinander und bewertbare Vorschläge zur Entscheidung der Thematik sind entwickelt.

Wir gehen davon aus, dass ein so umfassendes Verfahren vor allem bei komplexen Gruppenentscheidungen angebracht ist. Grint (2005) nennt Problemstellungen, bei denen innovative und kreative Elemente eine wichtige Rolle spielen, »Wicked Problems«. Bei der Auswahl fix vorgegebener Entscheidungsmöglichkeiten ist das vollständige

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2022-2-126
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:37:30.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Verfahren unangebracht und kann zu Unzufriedenheit führen.

In der Kreativphase geht es darum, die Menschen in einen ideenreichen und erfinderischen Prozess zu bringen, den wir an den U-Prozess nach Scharmer (2007) angelehnt haben. Um kreative Lösungsvorschläge zu schaffen, ist das umfangreiche Sammeln und Offenlegen von Informationen notwendig (»Downloading«).

Die Qualität einer Entscheidung ist oftmals durch die Qualität der verfügbaren Informationen limitiert. Daher stellt sich die Frage, für wie glaubwürdig und relevant die Beteiligten die Informationen halten. Eventuell müssen diese bewertet und priorisiert werden. Es kann auch weitere Recherche-Aufgaben geben, um sich mit allen Daten, Fakten, Plänen und Ideen intensiv auseinanderzusetzen.

Die verfügbare Information allein aber ergibt noch keine Vorschläge. Der Prozess der Meinungsbildung und der Auseinandersetzung schafft erst den Rahmen für Kreativität und Innovation. Gerade bei einem asynchronen Prozess, der online unterstützt wird, ist das eine große Herausforderung, die im Allgemeinen ein hohes Moderationsgeschick voraussetzt. Solche Prozesse sind niemals eindeutig linear und trivial, ein Vorwärts- und Rückwärtsdriften ist klarerweise zu erwarten und auch sinnvoll.

In einem weiteren Schritt werden Vorschläge entwickelt, die aufeinander aufbauen, zurückgezogen oder adaptiert werden können, sodass andere Meinungen, Widerstände oder Einwände integriert werden können. Diese Phase ist eng verquickt mit der Phase des Austausches, in der bereits erste Vorschläge entstehen können.

Die Kreativphase ist dann abgeschlossen, wenn alle beteiligten Menschen der Überzeugung sind, ausreichend sinnvolle Vorschläge zur Lösung formuliert zu haben.

> Wir empfehlen, den Moment der Entscheidung bewusst und achtsam zu begehen.

Entscheiden

Ziel: Eine gemeinsame Entscheidung ist getroffen.

Dies ist die Kernphase des VREDE-Phasenmodells und beginnt mit einem Check, ob die erarbeiteten Vorschläge bestimmten Kriterien entsprechen, denn während die Kreativität durch Strenge behindert wird, sollen jetzt nur die Vorschläge bewertet werden, die »ernsthaft« als Lösungen in Betracht kommen.

Der nächste entscheidende Schritt ist die Bewertung der alternativen Varianten durch die Beteiligten: Hier zeigt sich die Einzelentscheidung als Grundlage für die spätere Gruppenentscheidung. Die Art der Bewertung, d. h. das Bewertungsverfahren – ob allein mit Widerstand oder auch mit Zustimmung bewertet wird – ist hier zentral. Wir empfehlen mit Widerstand oder mit Widerstand *und* Zustimmung zu bewerten. Die zusätzliche Bewertung mit Zustimmung wird relevant, wenn:

- mit hohen Ambivalenzen der Beteiligten und
- mit stark polarisierten Positionen innerhalb der Gruppe zu rechnen ist.

In beiden Fällen wird durch die Wahl der zweidimensionalen Bewertung ein zusätzliches kreatives Potenzial verfügbar, da es hilft, die verschiedenen Vorschläge differenziert zu verstehen.

Nach dem individuellen Bewerten geht es zur Auswertung des Bewertungsergebnisses sowie zur Beurteilung, was dieses Ergebnis bedeutet. Es ist wichtig, zu betonen, dass die individuelle Bewertung von Vorschlägen nicht automatisch schon »die Entscheidung« ist. Die Bewertung liefert die Basis, um gemeinsam entscheiden zu können. Fragen, die jetzt eine Rolle spielen, sind: Haben wir ausreichend gute Vorschläge? Können wir entscheiden oder braucht es noch einmal einen Schritt zurück, um neue Vorschläge, neue Ideen oder was auch immer zu entwickeln?

Wenn die Bewertung ergibt, dass eine Entscheidung in der Sache möglich erscheint, müssen noch einmal alle der endgültigen, gemeinsamen Entscheidung zustimmen. Dies ist stark verbunden mit dem Commitment der Menschen zum Mittragen und Umsetzen der Entscheidung. In dieser Phase werden auch die ersten Umsetzungsschritte, Verantwortlichkeiten und die dafür erforderlichen bzw. vorhandenen Ressourcen festgelegt.

Jetzt ist es an der Zeit »die Entscheidung« zu treffen. Auch dazu gibt es unterschiedliche Verfahren, Gesten und Rituale. Wir empfehlen, diesen Moment bewusst und achtsam zu begehen.

Ein wichtiges Element der Kernphase ist das Feiern. Eine Entscheidung, die komplex ist und die gemeinsam getroffen wurde, ist eine bemerkenswerte Gruppenleistung und muss in jedem Fall gefeiert werden. Auch dazu gibt es unzählige Möglichkeiten.

Darstellen und präsentieren

Ziel: Die Entscheidung und der Entscheidungsprozess sind, im Einverständnis der Teilnehmer:innen, zielgruppenspezifisch dargestellt.

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2022-2-126
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:37:30.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Es gibt immer Menschen, die von einer Entscheidung betroffen sind, aber nicht am Entscheidungsprozess beteiligt waren. Ein wichtiges Element – eine Art Nagelprobe – ist daher die Darstellung der Entscheidung für diese Gruppen.

Eine schriftliche oder mündliche Darstellung wird neben der getroffenen Entscheidung auf jeden Fall das »Framing« umfassen, also die Festlegungen, auf die sich die Gruppe zu Beginn des Prozesses geeinigt hat. So eine Präsentation kann weiter je nach Zielgruppe auch Elemente des Entscheidungsprozesses, zum Beispiel Informationen, Vorschläge und/oder Bewertungen, enthalten. Wichtig ist, von den Teilnehmenden die Zustimmung abzufragen, dass diese jeweiligen Elemente dieser jeweiligen Zielgruppe präsentiert werden.

Die Phase »Darstellen und präsentieren« beinhaltet zentral das Erörtern und Diskutieren des Entscheidungsprozesses und der finalen Entscheidung – vor allem gegenüber der in die Entscheidung nichtinvolvierten Gruppe der (betroffenen) Menschen. Klarerweise wird es gerade auch hier neue Inputs, Ideen und Erkenntnisse geben. Das kann und darf dazu führen, dass die bereits als final empfundene Entscheidung wieder in Frage gestellt werden muss. Im günstigen Fall führt die Darstellung nach außen aber zu einem höheren Verständnis für die getroffene Entscheidung.

Reflektieren

Ziel: Entscheidungsprozess und Ergebnis wurden zum Lernen genutzt und evaluiert.

Die letzte Phase in unserem Modell ist die kritische und lernbereite Reflexion der getroffenen Entscheidung. Kein komplexer Entscheidungsprozess ist vollständig, wenn er nicht reflektiert wird und wenn die Erfahrungen nicht kritisch beurteilt werden: Was ist uns gut gelungen? Was war diesmal schwierig? Was könnten Anregungen sein, wie wir in Zukunft mit solchen Prozessen noch eleganter, leichter, günstiger umgehen können?

Die Reflexion des Prozesses ist für das Team kein entbehrliches »Nice-to-Have«, sondern ein notwendiger Schritt, der die gemeinsam getroffene Entscheidung erst wirklich vollendet.

Natürlich geht es nicht nur um die Prozessreflexion, sondern auch darum – zu einem späteren Zeitpunkt – zu fragen, ob die gemeinsame Entscheidung auch umgesetzt wurde und zu einem zufriedenstellenden Ergebnis geführt hat. Das ist immer die wichtigste und härteste Kontrolle der Qualität einer Entscheidung: ob sie tatsächlich in der Welt manifestiert wird und die erwünschten Auswirkungen gezeitigt hat.

Das VREDE-Tool

Die VREDE-Software ist als Online-Tool angelegt und bildet diese Haupt- und Unterphasen ab. Es geht grundsätzlich darum, Gruppen in synchronen und asynchronen Prozessen zu unterstützen, also in moderierten Online- oder Live-Settings ebenso wie in rein digital durchgeführten Entscheidungsprozessen bzw. einer Kombination daraus. Voreingestellte Anwendungsszenarien sollen das Anlegen von VREDE-Prozessen erleichtern.

> Kein komplexer Entscheidungsprozess ist vollständig, wenn er nicht reflektiert wird.

In Abb. 2 zeigen wir als Beispiel für ein Element des Phasenmodells das Bewertungsergebnis zu einem Vorschlag bei ambivalenzbasierter Bewertung. Darunter verstehen wir die – in bestimmten Fällen sinnvolle – doppelte Bewertung: sowohl mit Widerstand als auch mit Zustimmung. Die beiden Reg-

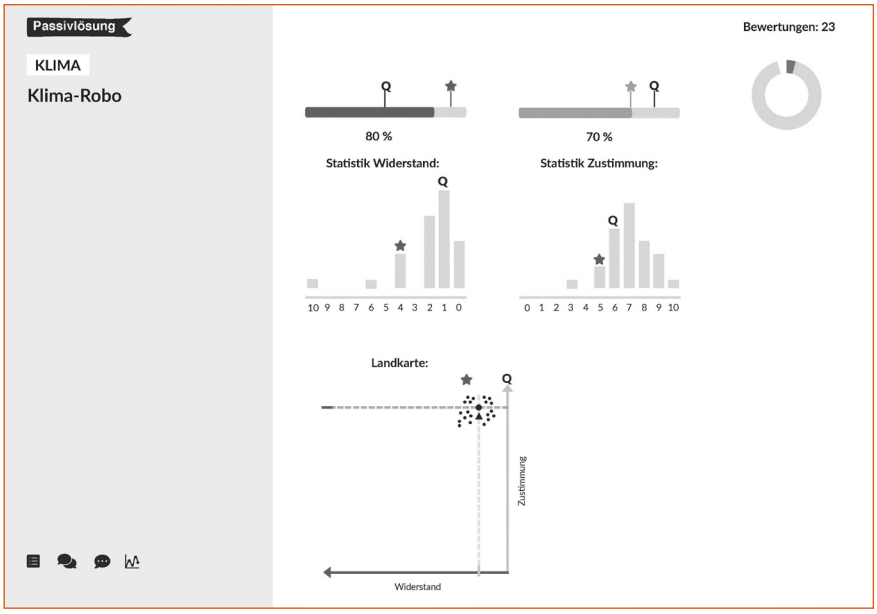


Abbildung 2: Detailansicht eines Vorschlags nach abgeschlossener Bewertung durch die Gruppe (Quelle: Template aus dem Projekt VREDE)

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2022-2-126
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:37:30.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

ler zeigen die durchschnittliche Akzeptanz, errechnet aus Widerständen, sowie die Zustimmung. Die Entscheidungslandkarte (© Dominik Berger) im unteren Bereich verortet den Vorschlag innerhalb der beiden Dimensionen Zustimmung und – aus den Widerständen abgeleitet – Akzeptanz.

Der Hauptstrang des VREDE-Tools umfasst die für jede Gruppenentscheidung erforderlichen Fragestellungen. Daneben haben wir aus der Beschäftigung mit dem Phasenmodell auch eine Anzahl an »Tools« abgeleitet. Diese werden in der ersten Version zwar noch nicht umgesetzt, im Hintergrund aber bereits geplant. Ein Beispiel für ein solches Tool ist das »VREDE-Quadrat«. Es unterstützt Entscheidungsinitiator:innen bei der anfänglichen Fragestellung, ob zu dem angedachten Thema überhaupt eine Gruppenentscheidung sinnvoll ist. Je größer das Quadrat, desto eher empfehlen wir eine Gruppenentscheidung. Das Tool wird aber auch spezifischere Hinweise geben: Wenn z. B. die Akzeptanz der Betroffenen sehr wichtig ist, aber sehr wenig Zeit zur Verfügung steht, empfehlen wir, sich zu fragen, ob/wie dafür mehr Zeit gewonnen werden kann (siehe Abb. 3).

Spannungsfelder

Im Zuge unserer umsetzungsorientierten Forschungsarbeit haben wir einige Spannungsfelder berührt, die uns wesentlich scheinen, um die komplexen Anforderungen an gemeinsam zu treffende Entscheidungen zu verstehen. Gleichzeitig bilden diese Spannungen auch die Grenzen und Kompromisse, die wir eingehen mussten.

Wenig Bewusstheit für gemeinsam getroffene Entscheidungen

In vielen sozialen Systemen gibt es nur geringes Bewusstsein für den unsichtbaren Ablauf und die Bedeutung von Entscheidungsprozessen und daher wenig Bewusstheit, wie viele Probleme durch die Art der Entscheidung entstehen, zum Beispiel, weil Mitarbeiter:innen nicht einbezogen werden. Daher hat jedes Entscheidungsmodell einen hohen Rechtfertigungsdruck in Hinblick auf den Aufwand, den es verursacht.

Macht

Entscheidungsverfahren sind u. a. deshalb heikel, weil sie zumindest implizit bestehende Machtstrukturen offenlegen und sie unterstützen, angreifen und/oder weiterentwickeln können. Die Auseinandersetzung mit Entscheidungsmechanismen in sozialen Systemen hilft, sich über die Entscheidungsmacht und die etablierten Machtverhältnisse klar zu werden. Damit zwingt sie aber auch zu dieser Auseinandersetzung und ist damit selbst ein Machtmittel. Es gibt kein machtneutrales Werkzeug zur Entscheidungsfindung.

Effizienz vs. mitgestalten

Jeder Mensch will wertgeschätzt und wahrgenommen werden und will mitgestalten, was ihn/sie betrifft. Die meisten Menschen sind bereit, dies auch anderen zuzugestehen. Aber dieses gemeinsame Gestalten hat in der Praxis einen hohen Preis: an Zeit, an Energie, an notwendiger Auseinandersetzung.

In der Demokratie laufen Effizienzmechanismen über Delegation und Repräsentation. Damit stehen sie aber oft im Widerspruch zur Mitgestaltung aller Betroffenen. Selbstwirksamkeit wird dabei von denen, die ihre Stimmen delegieren, nicht empfunden.

Das Angebot eines VREDE-Prozesses bietet viel (»selber machen«), verlangt den Menschen aber auch viel ab (»selber machen müssen«).

Angemessenheit

Natürlich muss der Aufwand einer Entscheidung im Verhältnis zu ihrer Bedeutung stehen. Wer Stunden braucht, sich für einen Kinofilm zu entscheiden, wird kaum den Filmbeginn erleben. Bei komplexeren Entscheidungen hingegen wird im Prozess oft klar, welche zusätzlichen Aspekte und Dimensionen berücksichtigt gehören.

In der Entwicklung des VREDE-Phasenmodells haben wir gemerkt, dass in einem Moderationsprozess sehr viele

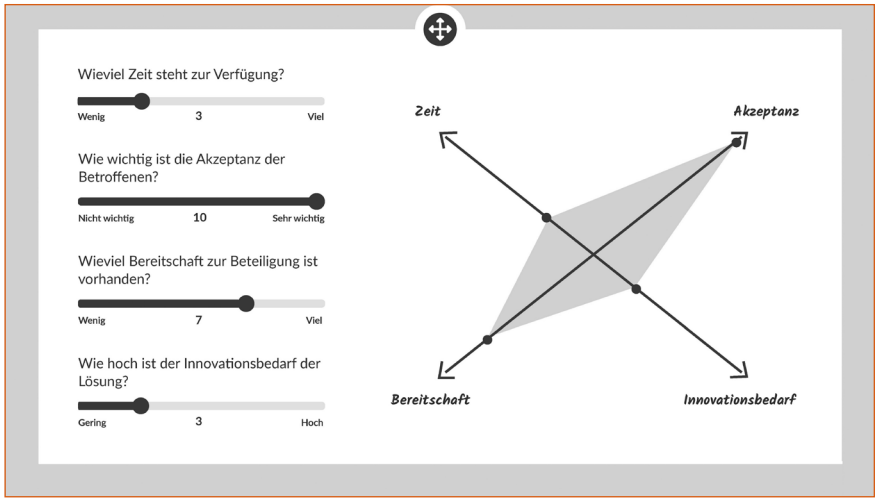


Abbildung 3: VREDE-Quadrat zur Unterstützung bei der Frage, ob für die jeweilige Entscheidungssituation ein VREDE-Prozess erforderlich bzw. angemessen ist. Je höher die einzelnen Werte, desto wichtiger ist der Einbezug der Gruppe. (Quelle: Template von gugler media.)

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2022-2-126
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:37:30.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

kleine Entscheidungen teilweise implizit und teilweise halbintuitiv von einer Gruppe getroffen werden, die, wenn man sie in ein Online-Tool übersetzt, explizit gemacht werden. Dadurch wird ein asynchroner Prozess erheblich länger und sperriger. Es bleibt das schale Gefühl: Wir wollten etwas Einfaches gestalten und haben etwas Hochkomplexes geschaffen.

Anzahl der Entscheider:innen

Die Kontexte variieren sehr stark mit der Anzahl der Entscheider:innen. Ein »One-Size-Fits-All«-Modell gerät da schnell an seine Grenzen. Allein der Datenschutz führt in der technischen Umsetzung zu Hürden und Grenzen der Angemessenheit.

Die Grenze sensumotorischen Denkens

Entscheidungen werden leicht als *Reaktionen* auf Problemstellungen verstanden. Dieser Aspekt ist aber nicht hinreichend und berücksichtigt nicht ausreichend den *handlungsformenden* Aspekt (Godfrey-Smith 2019).

Ein einfaches Beispiel finden wir im Umgang mit der Klimakrise: Die Entscheidung, ob und was getan werden sollte, ist einfach. Das tatsächliche Tun nicht. Auch das VREDE-Phasenmodell unterstützt in erster Linie die sensumotorischen Schritte eines Entscheidungsprozesses, der aber oft von handlungsformenden Aspekten limitiert wird.

Die Handlungsformung ist Bestandteil der inneren Organisation eines Menschen und lässt sich nicht auf die Antwort auf den äußeren Reiz reduzieren. Diese autonome Ebene ist nicht gezielt beeinflussbar.

Das ist eine fundamentale Begrenzung unseres Phasenmodelles und aller Gruppenentscheidungen. Diese Möglichkeit der Handlungsformung ist zugleich die Basis dafür, dass es Entscheidungen überhaupt gibt.

Persönlichkeitseinflüsse

In Gruppen finden sich recht schnell verschiedene Vorlieben. Für die einen ist jede rasche und klare Entscheidung wichtig, denn nur dann geht das Leben weiter, nach dem Motto: »Besser eine falsche Entscheidung treffen als keine Entscheidung«. Aber diese Position muss mit der Sorge der anderen vor einer Fehlentscheidung balanciert werden. Hier gilt: besser keine Entscheidung als eine falsche. Das VREDE-Phasenmodell spielt in dieser Balance nicht neutral mit, sondern unterstützt eher die zögerliche Seite.

Reversibilität

Wenn eine Entscheidung gefallen ist, wie endgültig ist sie dann? Die Sehnsucht nach Klarheit und Verbindlichkeit steht einer Angst vor der Endgültigkeit gegenüber. Immer wieder erleben wir in unserer Moderationspraxis, wie schwer sich Gruppen tun, wenn eine »endgültige« Entscheidung droht. Dieses Thema ist mit einem Phasenmodell schwer abzubilden.

Wie viele Entscheidungen sind eine Entscheidung?

Die Entscheidung im Singular gibt es nicht. Immer treffen wir eine ungeheure Anzahl von Mikro- und Etappenentscheidungen auf dem Weg zur »finalen« Entscheidung. So bleibt das Entscheiden ein Abwägen zwischen Übersehen kritischer Mikrofragen und dem Sichverzetteln.

Das VREDE-Phasenmodell beschreibt die hochkomplexen Vorgänge einer gemeinsam zu treffenden Entscheidung und versucht dabei weder zu trivialisieren noch jede mögliche Abzweigung zu nehmen. Ähnlich einem Mediationsmodell kann unser Ansatz dazu dienen, sich zu orientieren, sich die Phasen und die Sprünge zwischen den Phasen bewusst zu machen und diese weder zu verhindern noch permanent herauszufordern.

Wie viele Entscheidungen sind eine Entscheidung?

Ausblick

Beim Erscheinen dieses Artikels wird ein Teil des VREDE-Online-Tools bereits implementiert sein. Die Planung aller wesentlichen Softwareelemente ist abgeschlossen. Es existieren zahlreiche, in Usabilitytests überprüfte Design-Templates sowohl für die Moderations- als auch die Beteiligtensicht. Die Software ist in Form von User-Storys beschrieben die Implementierung wird laufend erweitert.

Die von uns entwickelten Beratungstools, insbesondere der Fragenkatalog zum VREDE-Phasenmodell, werden öffentlich zugänglich gemacht.

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2022-2-126
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:37:30.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Das Projekt VREDE

Im Forschungsprojekt VREDE entwickelt ein Konsortium aus Forschungs- und Beratungseinrichtungen sowie zwei Softwareunternehmen ein digitales Tool zur intuitiven Unterstützung von Gruppen- bzw. Teamentscheidungen. Ein Merkmal dabei ist die Verwendung widerstandsbasierter Bewertungsmethoden zur Entscheidungsfindung (www.vrede.at). *Das Projekt wird aus Mitteln der Nationalstiftung für Forschung, Technologie und Entwicklung finanziert. Die Abwicklung des Förderungsprogramms Laura Bassi 4.0 erfolgt durch die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) und mit freundlicher Unterstützung des österreichischen Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW). Konsortialpartner sind: GUT – Gender & Technik e.U. (Konsortialführung), Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung, plenum gmbh, BK-Business KONSENS OG, Elmar Türk, ZIMD, APUS Software GmbH, Gugler GmbH, respACT – austrian business council for sustainable development.*

Entscheidungsbegleitung bei der Firma apus software gmbh

Wir wollten bereits während der Entwicklung des Modells einzelne Elemente in der Praxis überprüfen, um ins »Prototyping« (Scharmer 2007) zu kommen. Dazu bot sich die Bearbeitung echter Themen (Revans 1978, Hauser 2012) der am Projekt beteiligten Unternehmen an. Auf diese Weise wurden drei Projekte betreut; die Erkenntnisse daraus sind in das Phasenmodell zurückgeflossen. Die Firma apus wollte die Mitarbeiter:innen-Gespräche neu gestalten und an die Struktur als agiles Softwareunternehmen mit sehr flachen Hierarchien anpassen. In vier Workshops wurde die Basis gelegt, um das neue Konzept zu entwickeln und zur Akzeptanz aller Mitarbeiter:innen zu bringen. Das Modell besteht im Kern aus einer Matrix von Schwerpunktthemen und -verantwortlichen, über die sich die Mitarbeitenden ihre Gesprächspartner:innen aussuchen.

The VREDE phase model for group decisions

Abstract The VREDE phase model helps to understand the challenges of joint decision-making and supports decision-making processes.
In the VREDE research project, a team from research and consulting institutions as well as software companies is developing a digital tool to intuitively support group or team decision-making. A central feature is the use of resistance-based evaluation methods for decision-making. Research did not find a suitable, comprehensive model of shared decision-making. Thus, the VREDE phase model was developed. The main strand of the model initially describes the steps of complex group decision-making in a linear fashion. A cyclic-iterative and also fractal application of the VREDE phase model is possible.
Requirements for the digital tool were derived from the model. In addition, tools for advisors and facilitators were developed.

Keywords Group decisions, resistance, Systemic Consensing, sociocracy, leadership, IT-Tool

Literaturverzeichnis

Berger, D. (2019). SK-Prinzip–Systemisches Konsensieren 2.0. Konfliktdynamik, 8(2), 154-157.
Glasl, F. (1980). Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen. Bern/Stuttgart: Haupt.
Godfrey-Smith, P. (2019) Der Krake, das Meer und die tiefen Ursprünge des Bewusstseins. Berlin: Matthes & Seitz.
Grint, K. (2010). Wicked problems and clumsy solutions: the role of leadership. In The new public leadership challenge (pp. 169-186). Palgrave Macmillan, London.
Harlfinger, J. (2005). Exzellente Netzwerke. Rat für Forschung und Technologieentwicklung, FAS.research (Hg.)
Hauser, B. (2012). Action learning. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
Kuhl, J. (2001). Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer systeme. Hogrefe.
Kunze, I. (2009). Soziale Innovationen für eine zukunftsfähige Lebensweise: Gemeinschaften und Ökodörfer als experimentierende Lernfelder für sozial-ökologische Nachhaltigkeit, Münster: Ecotransver-Verlag.
Popp, C. (2020). Nachhaltigkeit und direkte Demokratie. Volksentscheid und Bürgerentscheid als Instrumente der Nachhaltigkeit? Eine empirische Analyse, Heidelberg: Mohr Siebeck.
Revans, R. (1978). Action learning takes a health cure. Education+ Training.
Scharmer, C. O. (2007). Theory U: Leading from the emerging future. A Social Technology of Freedom (working title).
Simon, F. B. (2001). Tödliche Konflikte: zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege. Carl-Auer-Systeme.
Stockholm Resilience Centre (2018). Transformation is feasible. How to achieve the Sustainable Development Goals within Planetary Boundaries, A report to the Club of Rome, for its 50 years anniversary, Stockholm: Report 2018.
Strauch B., Rejjmer, A. (2018). Soziokratie – Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen. München: Vahlen.
UNSSC (2018). Implementing the 2030 Agenda through the Human Security Approach, Torino: United Nations Systems Staff College.
Vereinte Nationen (2015). Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, New York: Resolution der Generalversammlung, verabschiedet am 25. September 2015.
Visotschnig, E. (2019). Das SK-Prinzip für partizipative Gruppenentscheidungen in Organisationen. Konfliktdynamik, 8(3), 214-222.
Visotschnig, E., Schrotta, S. (2005). Das SK-Prinzip. Wie man Konflikte ohne Machtkämpfe löst. Wien: Ueberreutter.
WBGU (2019). Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation; [Hauptgutachten]; 2. veränd. Aufl., Berlin: Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU).

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2022-2-126
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:37:30.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Die Autor*innen

© Elmar Türk

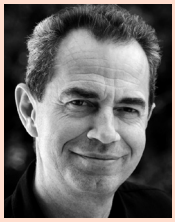
Elmar Türk
Kainzgasse 24/10
A-1170 Wien
coach@elmartuerk.at

Elmar Türk ist ausgebildeter Naturwissenschaftler und seit 1996 als Berater in Wien tätig. Als Mediator und Klärungshelfer arbeitet er mit Familien und Organisationen. Schon lange beschäftigt er sich mit der Entwicklungspsychologie erwachsener Menschen. Die Auseinandersetzung mit Entscheidungsprozessen in Gruppen mittels systemischem Konsensieren (SK) hat ihn in das VREDE-Team geführt.

© Klaus Erharter

Dorothea Erharter
Gaullachergasse 6/6
A-1160 Wien
d.e@zimd.at

Dorothea Erharter, Projektleiterin VREDE, ist Gründerin und Geschäftsführerin des ZIMD – Zentrum für Interaktion, Medien & soziale Diversität. Sie konzipiert und leitet technologische Forschungsprojekte mit Fokus auf Partizipation, Chancengerechtigkeit und Genderaspekte. Das ZIMD hat einen pädagogischen Roboter entwickelt und begeistert Mädchen für Technik. Erharter ist Klärungshelferin und Moderatorin nach dem SK-Prinzip. Sie hat das Projekt VREDE initiiert.



© Dominik Berger

Dominik Berger
Forstweg 94a
A-8046 Graz
Dominik.berger@businesskonsens.eu

Dominik Berger ist seit 2011 als Berater, Trainer und Softwareunternehmer in Graz tätig. Er ist Mitentwickler von Systemischem Konsensieren und SK-Anwendungen. Als Mitbegründer von Business Konsens und acceptify unterstützt er moderne Organisationen mit dem Schwerpunkt »Gemeinsames Entscheiden«. Er hat 20 Jahre Management- und Innovationserfahrung bei Konzernen und Start-Ups und hält 12 RFID/Smart-Card-Patente.

© Maria Noisternig

Dr. Alfred Strigl
Landersdorf 108/29
3124 Oberwölbling
alfred.strigl@plenum.at

Alfred Strigl ist Geschäftsführer der Plenum GmbH und Direktor am Österreichischen Institut für Nachhaltige Entwicklung. Er ist Nachhaltigkeits- und Transformationsexperte, Trainer, Coach, Berater und Buchautor. Seine Lehraufträge in nachhaltiger Entwicklung, Umweltmanagement und Unternehmensgründung führten ihn an die Asian Pacific University, Beppu, Japan, die technischen Universitäten Graz sowie Wien und an die Universität für Bodenkultur Wien.

https://doi.org/10.5771/2193-0147-2022-2-126
Generiert durch Elmar Türk, am 14.11.2024, 14:37:30.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.