

Florian Rustler

Werkzeuge für großartige Meetings

Die Kunst, sinnvolle und produktive
Besprechungen zu halten



HAUFE.

Florian Rustler

Werkzeuge für großartige Meetings

Die Kunst, sinnvolle und produktive Besprechungen zu halten

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-14866-2	Bestell-Nr. 10628-0001
ePub: ISBN 978-3-648-14868-6	Bestell-Nr. 10628-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-14871-6	Bestell-Nr. 10628-0150

Florian Rustler

Werkzeuge für großartige Meetings

1. Auflage, Mai 2021

© 2021 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © Florian Rustler

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Ulrich Leinz, Berlin

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Inhaltsverzeichnis

1	Was wäre, wenn Meetings großartig wären?	9
2	An wen richtet sich das Buch?	13
3	Warum Meetings für den Erfolg so wichtig sind	17
3.1	Argument 1: Entwicklung organisationaler Intelligenz	17
3.2	Argument 2: Meetings sind kulturbildend	18
3.3	Definition: Was ist eigentlich eine Besprechung?	19
4	Analyse: Den Status quo der Besprechungen prüfen	23
4.1	Was bei Besprechungen häufig nicht gut läuft	23
4.2	Check 1: Die zentrale Voraussetzung	25
4.3	Check 2: Progressive und regressive Interaktionen	26
4.4	Check 3: Den HIPPO-Effekt erkennen und neue Strukturen aufbauen	29
4.5	Check 4: Hierarchie oder Gleichberechtigung	30
5	Überblick: Die drei Phasen wirksamer Besprechungen	33
5.1	Phase 1: Vorbereitung	33
5.2	Phase 2: Durchführung	35
5.3	Phase 3: Nachbereitung	36
6	Die zentrale Frage: Welcher Typ zu welchem Zweck – das Meeting Framework	37
6.1	Zuerst den Zweck klären – die 4 Ergebniskategorien verstehen	39
6.2	Vier Ergebniskategorien	39
6.2.1	Ergebniskategorie 1: Informationen austauschen und einholen	40
6.2.2	Ergebniskategorie 2: Lösungen erarbeiten und Entscheidungen treffen	40
6.2.3	Ergebniskategorie 3: Gruppendynamik pflegen und verbessern	40
6.2.4	Ergebniskategorie 4: Lernen und Denken verbessern	40
6.3	Zum Zweck den passenden Meetingtyp wählen	41

6.4	Vier Meetingtypen	41
6.4.1	Meetingtyp 1: Taktische Meetings	42
6.4.2	Meetingtyp 2: Kollaborative Meetings	42
6.4.3	Meetingtyp 3: Zwischenmenschliche Meetings	43
6.4.4	Meetingtyp 4: Lern- & Verbesserungsmeetings	44
7	Rollen für Meetings	45
7.1	Rolle 1: Teilnehmer	45
7.2	Rolle 2: Facilitator	45
7.3	Rolle 3: Sekretär	46
7.4	Rolle 4: Wächterin	47
8	Die Zehn Prinzipien für gute Meetings	49
8.1	Prinzip 1: Gelungene Teilnahme	49
8.2	Prinzip 2: Aufmerksames Zuhören	50
8.3	Prinzip 3: Bewusstes Sprechen	51
8.4	Prinzip 3: Pop-up-Regeln	52
8.5	Prinzip 5: Divergierendes und konvergierendes Denken trennen	52
8.6	Prinzip 6: Visualisierung und Dokumentation	53
8.7	Prinzip 7: Schrittweises Vorgehen	54
8.8	Prinzip 8: Mit Besprechungskategorien arbeiten	55
8.9	Prinzip 9: Räume für gute Meetings	55
8.10	Prinzip 10: Die richtige Gruppengröße	57
9	Utensilien für Meetings	61
9.1	Utensilie 1: Schreib- und Visualisierungsflächen	61
9.2	Utensilie 2: Timer	62
9.3	Utensilien für spezielle Fälle	63
10	Werkzeuge für Meetings	65
10.1	Werkzeuge als befreiende Strukturen	66
10.2	Sonderfall: Die Präsentation	70
10.3	Werkzeug 1: Tactical Meetings	73
10.4	Werkzeug 2: Stand-up-Meeting	79
10.5	Werkzeug 3: Treiberformulierungen	83
10.6	Werkzeug 4: Vorschlagsarbeitung	89
10.7	Werkzeug 5: Konsententscheidung	97

10.8	Werkzeug 6: Einzelentscheid und weitere Formate zur Entscheidungsfindung	107
10.9	Werkzeug 7: Check-in	111
10.10	Werkzeug 8: Spiegeln	113
10.11	Werkzeug 9: Klärungsmeeting	117
10.12	Werkzeug 10: Check-out	123
10.13	Werkzeug 11: Retrospektive	125
10.14	Werkzeug 12: Teachback	129
10.15	Werkzeug 13: Lunch and Learn	131
	Danke!	133
11	Anhang	135
11.1	Referenzen mit jeweils kurzer Zusammenfassung	137
11.1.1	The Circle Way	137
11.1.2	Sociocracy 3.0	140
11.1.3	Principles	141
11.1.4	Meeting Design	142
11.1.5	Lean from the trenches	144
11.1.6	The Surprising Power of Liberating Structures	145
11.1.7	King Arthur's round table	147
11.2	Checklisten zum Durchführen großartiger Meetings	151
11.2.1	Checkliste vor der Besprechung:	151
11.2.2	Checkliste während der Besprechung:	152
11.2.3	Checkliste nach der Besprechung:	152
11.3	Spickzettel für alle Werkzeuge	153
11.3.1	Spickzettel: Taktische Meetings	155
11.3.2	Spickzettel: Stand-up-Meeting	157
11.3.3	Spickzettel: Treiberformulierung	159
11.3.4	Spickzettel: Vorschlagserarbeitung	161
11.3.5	Spickzettel: Konsententscheidung	163
11.3.6	Spickzettel: Check-in	165
11.3.7	Spickzettel: Spiegeln	167
11.3.8	Spickzettel: Klärungsmeeting	169
11.3.9	Spickzettel: Check-out	171
11.3.10	Spickzettel: Retrospektive	173

11.3.11	Spickzettel: Teachback	175
11.3.12	Spickzettel: Lunch and Learn	177
11.4	Digitale Tools für großartige Meetings	179
11.4.1	Hardware	179
11.4.2	Videokonferenz-Software	180
11.4.3	Kollaboratives Dokument	181
11.5	Sonderfall Workshops	182
	Weitere Materialien	185
	Stichwortverzeichnis	187
	Über den Autor	189

10.5 Werkzeug 3: Treiberformulierungen

Gruppen verwenden den Meetingtyp kollaborative Besprechung, um Lösungsmöglichkeiten zu einer Fragestellung gemeinsam zu erarbeiten und dann eine Entscheidung zu treffen, welche der Lösungsmöglichkeiten umgesetzt werden soll.



Klärung: Doch zunächst gilt es zu klären: Wie lautet die Frage, für die wir Lösungen erarbeiten wollen? Um was geht es eigentlich genau?

Dass diese Klärung zu Beginn sehr wichtig ist, wurde mir durch die Arbeit in selbstorganisierten Systemen – wie bei *creaffective* – und mit unserer Kundschaft sehr deutlich: Denn es herrscht oft zu wenig Klarheit hinsichtlich der Frage, um was es eigentlich *genau* geht und für was *genau* eine Lösung gesucht wird.

Besonders offensichtlich ist das bei Themen, die die Zusammenarbeit oder Koordination zwischen Personen und Teams berühren. Man spürt irgendwie ein Unwohlsein bei der Zusammenarbeit. Aber was genau das Problem ist, bleibt unklar. Für was soll dann eine Lösung gesucht werden?

Handlungsanlass präzise fassen: Hier setzt das Werkzeug der Treiberformulierung bzw. Treiberzusammenfassung an, das aus der sozialen Technologie für effektive Kollaboration Sociocracy 3.0 stammt. Das Werkzeug dient dazu, den tatsächlichen Handlungsanlass, also das, was uns antreibt oder umtreibt, präzise zu fassen.

Mit der exakten Beschreibung des Treibers wird allen Beteiligten klar, wie die Situation aktuell ist und warum die Gruppe eine Veränderung herbeiführen möchte. Wenn dieses gemeinsame Verständnis hergestellt ist, dann hat die Gruppe eine gute Grundlage für alle weiteren Schritte.

Das Werkzeug ist sehr hilfreich für alle Formen von Meetings, in denen Entscheidungen getroffen werden oder Entscheidungen vorbereitet werden sollen.

Das Werkzeug Treiberformulierung stammt aus der Selbstorganisation. Es ermöglicht jedem Mitglied einer Organisation, auf organisationsrelevante Spannungen zu reagieren und diese so zu formulieren, dass die Organisation diese adressieren kann.

Die 4 Schritte der Treiberformulierung

Eine Treiberzusammenfassung ist immer der erste Schritt für kollaborative Meetings. Basierend auf der Treiberzusammenfassung können dann Lösungen entwickelt und Entscheidungen getroffen werden. Eine gute Treiberzusammenfassung enthält vier Schritte, die im Folgenden anhand eines simplen Beispiels aus dem Büroalltag demonstriert wird.

Schritt 1: Was beobachten wir? Beispiel: Unser Team bestellt oft gemeinsam das Mittagessen bei einem Lieferservice. Bisher passierte das spontan am Vormittag, wenn jemand daran denkt und die Initiative ergreift.

Schritt 2: Was ist der Effekt daraus? Beispiel: Der Effekt ist, dass wir viel Zeit und Koordinationsaufwand benötigen, bis klar ist, ob und was wir bestellen und wir eine gemeinsame Bestellung aufgegeben haben, bei der alle Interessenten berücksichtigt wurden.

Schritt 3: Was benötigen wir? Beispiel: Wir brauchen ein klares Vorgehen, wie wir die tägliche Essensbestellung organisieren können.

Schritt 4: Was wäre die Auswirkung davon? Beispiel: Dadurch könnten wir effizienter arbeiten, da wir weniger Arbeitszeit für diese mitunter wichtige Frage der mittäglichen Versorgung benötigen und müssen das Team nicht mit der Organisation des Mittagessens stressen.

So funktioniert es im Detail

Schritt 1: Was beobachten wir? Beschreiben Sie so neutral und objektiv wie möglich die Beobachtung, die Sie machen. Formulieren Sie sie so, dass die Beschreibung auf tatsächlichen Beobachtungen basiert, die andere Menschen ebenso machen könnten. Die Beschreibung soll so wenige Interpretationen wie möglich enthalten. Es geht um eine objektive Beschreibung der Daten und Fakten.

Unabhängig von der individuellen Bewertung der Situation, sollten andere Menschen Ihre Beobachtung nachvollziehen können. Auch jemand, der mit der Situation zufrieden ist und keinerlei Handlungsbedarf sieht, sollte Ihrer Beobachtung zustimmen können.

Zum Kontrast eine Formulierung, die nicht neutral formuliert ist: *»Unser Team bestellt mittags oft gemeinsam Essen bei einem Lieferservice. Jeden Vormittag bricht das totale Chaos aus und alle sind gestresst, bis sich endlich jemand opfert und sich für alle darum kümmert.«*

Schritt 2: Was ist der Effekt daraus? Machen Sie nun Ihre Bewertung klar. Sagen Sie, welches Defizit sich aus dem zuvor Beschriebenen ergibt, und weisen Sie darauf hin, welches Potenzial in der Situation steckt.

Wenn jemand auf die neutrale Situationsbeschreibung sagt »Na und?«, dann geben Sie mit Schritt 2 und Ihrer Bewertung darauf Antwort. Machen Sie deutlich, was Sie zum Handeln motiviert!

Schritt 3: Was benötigen wir? Veranschaulichen Sie in diesem Schritt, in welche Richtung die Entwicklung gehen muss, um zu einer Lösung zu kommen.

Formulieren Sie diesen Schritt einerseits konkret, sodass die Richtung klar wird, andererseits ausreichend offen, dass die Richtung noch keine spezifische Lösung enthält. Eine spezifische Lösung zu entwickeln, ist Aufgabe der Gruppe (siehe Kapitel [10.6](#), Werkzeug 4) – oder auch mehrere Lösungsvorschläge, über die sie dann auch entscheidet (siehe Kapitel [10.7.](#), Werkzeug 5).

Mit diesem Vorgehen halten Sie einerseits den Raum für unterschiedliche Lösungen offen und beugen andererseits der Gefahr vor, einen Teil der Gruppe mit einer raschen Entscheidung zu verprellen, was später den Prozess blockieren könnte. Ich habe es oft erlebt, dass die Antwort auf die Frage in Schritt 3 »Was benötigen wir?« zu eng formuliert wurde. Die Folge war: Gruppenmitglieder, die die objektive Beschreibung der Umstände als relevant erachtet und Handlungsbedarf gesehen haben, störten sich an der zu spezifischen Lösungsformulierung. Diese Lösung wollten sie, aus welchen Grund auch immer, nicht mittragen.

Schritt 4: Was wäre die Auswirkung? In diesem Schritt wird eine Antwort entwickelt auf die Frage »Und dann?«. Stellen Sie sich vor, dass eine Person, die die bisherigen 3 Schritte kennt, Ihnen diese Frage stellt. Machen Sie in der Antwort klar, warum eine Lösung Mehrwert bringt und worin dieser besteht.

Es kann gut sein, dass die Antwort das (positive) Gegenteil dessen beschreibt, was Sie in Schritt 2 zu der Frage »Was ist der Effekt?« genannt haben.

Beispiel 1: Treiberformulierung eines Versicherungsunternehmens

Schritt 1: Was beobachten wir? Das Versicherungsunternehmen ist ein hierarchisch gewachsenes Unternehmen, das sich durch permanente Optimierungen (Prozesse und Technik) in einem eher stabilen Umfeld in der Vergangenheit verändert hat.

Um zukünftig besser und schneller auf die Anforderungen des Marktes reagieren zu können, geht das Unternehmen notwendige Veränderungen an, insbesondere hinsichtlich der Arbeitsform: Zukünftig wird agil gearbeitet in selbstorganisierten cross-funktionalen Teams.

Allerdings werden diese Veränderungen zunächst vorwiegend in Pilotprojekten innerhalb der Projektstrukturen umgesetzt. Sind die Ziele eines Projekts erreicht, steht das Unternehmen vor der Herausforderung, sowohl die Ergebnisse als auch das Team in das herkömmliche hierarchische Umfeld zu transferieren.

Die herkömmlichen Prozesse, Strukturen und Rollen und die Prozesse, Strukturen und Rollen der neuen Arbeitsweise passen nicht gut zusammen.

Schritt 2: Was ist der Effekt daraus? Aufgrund der neuen agilen, selbstorganisierten und crossfunktionalen Arbeitsformen versus herkömmlichen und hierarchischen Arbeitsformen entstehen Diskussionen, wie zukünftig Verantwortung wahrgenommen wird, wie geplant und gesteuert werden soll. Es gibt offensichtlich zwei Welten, die getrennt voneinander agieren.

Es besteht die Sorge, dass einerseits die Mitarbeitenden, die zwischen beiden Welten hin- und her wechseln, zwischen diesen zerrieben werden, und dass andererseits das Unternehmen einen deutlichen Mehraufwand (Overhead) betreiben muss, um beide Welten zu bedienen.

Schritt 3: Was benötigen wir? Wir brauchen zusätzliche, offizielle Rahmenbedingungen für das Arbeiten unter den neuen Anforderungen, die sich aus dem agilen Umfeld ergeben.

Schritt 4: Was wäre die Auswirkung? Effektiveres und effizienteres Arbeiten aufgrund klarer Verantwortlichkeiten.

Beispiel 2: Treiberformulierung bei creffective

Schritt 1: Was beobachten wir? Die Pflege von Bestandskunden und Akquise von Neukunden ist für den Fortbestand des Unternehmens essenziell. Momentan ist nicht ganz klar, was wir diesbezüglich genau von einzelnen Rollen erwarten dürfen und müssen.

Schritt 2: Was ist der Effekt daraus? Die Unklarheit hinsichtlich der Erwartung an die einzelnen Rollen führt dazu, dass einige mehr machen, andere weniger. Teilweise kommt das Gefühl auf, nicht alle bemühen sich nach bestem Wissen und Gewissen. Gleichzeitig wissen manche Personen nicht, was sie genau machen sollen. Gezieltes Coaching und das Teilen von Good Practices ist schwierig, weil wir unsere Akquisepraxis nicht ausreichend definiert haben, um den Fokus auf einzelne, relevante Aspekte richten zu können.

Schritt 3: Was benötigen wir? Wir brauchen eine klar beschriebene Erwartungshaltung der Firma an die einzelnen Mitglieder und Rollen in Bezug auf das Thema Akquise in all seinen Facetten. Verschiedene Ebenen und Aspekte sollten klar definiert und mit gewünschten Ergebnissen versehen sein, damit jeder weiß, was zu leisten ist, und wir danach über Effektivität sprechen können.

Schritt 4: Was wäre die Auswirkung? Darauf aufbauend kann jeder einzelne ein verbindliches Commitment abgeben und wir schaffen eine Basis für eine fortlaufende Verbesserung der Praktiken.

Weitere, zu beachtende Punkte

So ausführlich wie nötig, so kurz wie möglich. Sie sehen anhand der beiden Beispiele, dass eine gute Treiberzusammenfassung eine gewisse Ausführlichkeit haben muss, um verständlich zu sein. Sie muss ausreichend Informationen transportieren, damit die betroffenen Personen befähigt sind, Fragen zu stellen und die Relevanz der Treiberformulierung anerkennen zu können. Andererseits soll die Treiberformulierung so kurz wie möglich sein, damit die Gruppe das Thema gut bearbeiten kann und die Formulierung Orientierung bietet und nicht verwirrt.

Sparringpartner. Auch oder gerade der Person, die einen Handlungsbedarf erkannt hat, fällt es manchmal nicht leicht, den Treiber konkret zu benennen. Der Handlungsbedarf speist sich eher aus einem Gefühl, das nicht so einfach in Worte gefasst werden kann. Einen Treiber gut zu formulieren, ist harte Arbeit. Ich empfehle Ihnen, sich im Vorfeld einer kollaborativen Besprechung einen Sparringpartner zu suchen, mit dem Sie Ihre Formulierung auf Verständnis testen können und der Sie gegebenenfalls bei der Überarbeitung unterstützen kann.

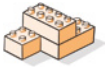
Übereinstimmung im Verständnis des Treibers. Ich habe es häufiger erlebt, dass Menschen über das Für und Wider verschiedener Lösungsvorschläge diskutieren und sich nicht einigen können. Oft liegt es dann daran, dass die Lösungsvorschläge auf unterschiedliche Treiber antworten. Das ist jedoch nicht explizit und wird daher auch nicht mehr diskutiert. Eine Einigung ist nicht möglich.

Ob die Parteien aufgrund von Differenzen beim Verständnis des Treibers sich nicht einigen können, bekommen Sie heraus, indem Sie zu Schritt 1 und 2 der Treiberbeschreibung zurückgehen. Eventuell zeigt sich dann, dass sich zwar beide Vorschläge auf ein und dasselbe Schlagwort beziehen, die konkreten Annahmen, was nun genau das Problem ist, jedoch deutlich verschieden sind. Ich habe so eine Situation erlebt, allerdings ging es bei der Entscheidung um viele Millionen Euro.

Mein Tipp: Es lohnt sich, die Treiberzusammenfassung zu Beginn eines jeden kollaborativen Meetings und zu Beginn einer jeden Entscheidungsfindung explizit zu prüfen: Stimmen alle im Verständnis des Treibers überein? Im Idealfall kann die Treiberformulierung vor dem Meeting erfolgen, um dann bereits mit einer Formulierung in die Besprechung starten zu können.

10.6 Werkzeug 4: Vorschlagserarbeitung

Kollaborative Meetings können zwei Formen annehmen. Entweder geht es darum, basierend auf einem Vorschlag, eine Entscheidung zu treffen. Oder es muss erst noch ein Vorschlag gemeinsam erarbeitet werden. Um diesen zweiten Fall geht es bei Werkzeug 4: ein einfacher Prozess, wie eine Gruppe gemeinsam einen Lösungsvorschlag für eine Treiberzusammenfassung erarbeitet. Dazu stelle ich einen vereinfachten Kreativprozess vor, wie wir ihn sonst in ausführlicher Form für die Moderation unserer Innovationsworkshops nutzen.



Ein Kreativprozess bietet auf psychologisch fundierte Art und Weise eine Struktur für Gruppen oder auch Einzelpersonen, um Lösungen für ergebnisoffene Fragen zu entwickeln. So lassen sich für offene Fragen – in kürzerer Zeit und mit höherer Wahrscheinlichkeit – funktionierende Lösungen finden.

Ich treffe für dieses Kapitel die Annahme, dass die Fragestellung so ist, dass es eine Gruppe benötigt, um zu einer tragfähigen Lösung zu kommen. Sollte die Lösung oder der Vorschlag auf eine Treiberzusammenfassung klar und offensichtlich sein, dann können Sie den Vorschlag gleich präsentieren, über den die Gruppe entscheiden kann. In diesem Fall können Sie gleich zu Kapitel 10.7, Werkzeug 5: Konsententscheidung gehen. Liegt ein solcher Vorschlag nicht vor, so sind Sie hier richtig!

Dieser Kreativprozess kommt immer dann zum Einsatz, wenn es sich um Herausforderungen mit offenem Ergebnis handelt. Das bedeutet, dass im Moment noch nicht klar ist, wie eine Lösung auf die Frage aussieht oder was eigentlich genau das Problem ist. Mit Ideenreichtum und Vorstellungskraft muss eine Gruppe mögliche praktikable Lösungen entwickeln.

Beispiele: Themen, die von einem Kreativprozess profitieren

- Wir brauchen einen Weg, um unsere Marke bekannter zu machen.
- Wir suchen eine Lösung, damit unsere Produkte vom Nutzer intuitiver bedient werden können.
- Wir suchen einen Weg, unseren Einkaufsprozess flexibler zu gestalten.
- Es wäre schön, wenn wir unseren Mitarbeitenden flexible Arbeitszeitmodelle anbieten könnten.

- Es wäre schön, wenn wir Betrug bei Onlinetransaktionen verhindern könnten.
- Wir brauchen klarere Regeln der Kommunikation auf unseren Onlineplattformen für das Team.

Das generelle Muster aller Kreativprozesse folgt dem abgebildeten Schema.

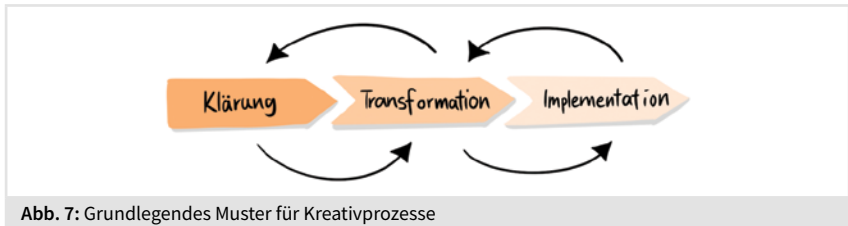


Abb. 7: Grundlegendes Muster für Kreativprozesse

Schritt 1: Klärung – Problem analysieren. Als Erstes müssen Sie verstehen, worum es genau geht. Dies beinhaltet Fragen wie:

- Was genau ist unser Ziel?
- Was möchten wir erreichen?
- Wie gestaltet sich der Hintergrund der Situation?
- Welche relevanten Daten und Fakten können wir dazu sammeln?
- Was genau ist unser Problem?
- Warum können wir es (noch) nicht lösen?

Mein Tipp: Auch wenn es bereits eine Treiberzusammenfassung gibt, ist es wichtig, dass die Gruppe, die Lösungsvorschläge erarbeitet, tiefer in das Thema eintaucht.

Schritt 2: Transformation – Lösung entwickeln. Sobald die Gruppe die Ausgangssituation geklärt und die Frage oder das Problem verstanden hat, geht es darum, Ideen zu entwickeln, wie das Problem – ganz oder in Ansätzen – gelöst werden kann. Das heißt, das Problem wird von Problem zur Lösung transformiert. Dieser Schritt umfasst das Entwickeln von ersten Ideen sowie das Weiterentwickeln der groben Ideenskizzen zu konkreteren Lösungen. Aus einer Vielzahl an möglichen Ideen kristallisiert sich dann eine überschaubare Anzahl an vielversprechenden Optionen heraus.

Schritt 3: Implementation – Umsetzung angehen. Sobald sich machbare Lösungen abzeichnen, geht es darum, dass wir »ins Handeln kommen« und konkrete nächste Schritte festlegen. Diese Schritte können je nach Frage und Kontext bereits spezifi-

sche Umsetzungsschritte sein. Es können aber auch Schritte zur weiteren Ausgestaltung und zum Testen von Annahmen sein, die hinter den Lösungskonzepten stehen.

Im Fall eines kollaborativen Meetings geht es darum, einen Vorschlag zu erarbeiten, der konkret genug ist, dass die Gruppe entscheiden kann, ob dieser Vorschlag gangbar ist, um diesen umzusetzen.

So funktioniert es im Detail

Im Folgenden stelle ich Ihnen den Prozess der Vorschlagsarbeitung im Detail vor. Dazu gliedere ich die 3 Schritte Klärung, Transformation, Implementierung in Teilschritte auf. Zudem illustriere ich das Vorgehen mittels eines Beispiels, das auf einer realen Situation bei *creffective* basiert.

Teilschritt 1.1: Klärung – Das Thema vorstellen. Als Erstes wird das Thema schriftlich vorgestellt. Ich schlage dazu das Werkzeug Treiberzusammenfassung vor. Meist gibt es eine themengebende Person, die die schriftliche Formulierung dazu vorbereitet hat und einbringt (siehe Kapitel 10.5, Werkzeug 3).

Beispiel: Wir verwenden mehrere Kanäle für die interne Kommunikation.

Wir nutzen momentan für die interne Kommunikation E-Mail, die Kollaborationsplattform Microsoft Teams und eine Projektmanagementsoftware. Wir können nicht immer klar zuordnen, welchen der Kanäle wir wann für welche Information verwenden. Das sorgt für Verwirrung im Team und führt dazu, dass manche Informationen übersehen werden.

Wir brauchen Klarheit, wann wir wo welche Information posten bzw. suchen, damit sichergestellt ist, dass wir effektiv arbeiten und nichts verloren geht oder übersehen wird.

Teilschritt 1.2: Klärung – Zustimmung zum Thema. Bevor mit der Bearbeitung des Themas begonnen wird, muss geprüft werden, ob die Beteiligten die Treiberzusammenfassung überhaupt als relevant betrachten. Dazu fragt der Facilitator, ob die Teilnehmenden die Relevanz des Themas nachvollziehen können und sich in der Beschreibung des Themas wiederfinden. Ist das nicht der Fall, muss die Gruppe mehr Zeit darauf verwenden, eine Formulierung zu finden, die für die Teilnehmenden nachvollziehbar ist.

In unserem Fall war das Thema für alle Beteiligten sehr relevant. Es war also klar, dass wir die Frage bearbeiten mussten.

Teilschritt 1.3: Klärung – Fragen sammeln. Die Gruppe sammelt Fragen zum Thema und notiert sie. Achtung: Alle Fragen sind zulässig, die Perspektive darf noch nicht eingengt werden! Daher ist es wichtig, dass die Gruppe in diesem Schritt wirklich Fragen sammelt. Die Gruppe soll noch nicht in die Beantwortung oder Ideenfindung springen.

Es gibt zwei Arten von Fragen:

Faktenfragen. Sie dienen dazu, die Situation besser zu verstehen. Sie weisen auf Begrenzungen oder Rahmenbedingungen hin.

Ideenfragen: Das sind offen formulierte Fragen. Sie deuten auf mögliche Lösungen hin und helfen dabei, im nächsten Teilschritt Ideen zu sammeln. Um sicherzustellen, dass die Fragen offen sind und die Gruppe in den »Lösungsmodus« bringen, werden die Ideenfragen mit der Formulierung eingeleitet: »Wie könnten wir ...?«

Wir haben damals all unsere Fragen auf Post-its geschrieben und auf eine Stellwand geklebt.

Faktenfragen:

- Für welche Art von Themen nutzen wir im Moment welche Kanäle?
- Nach welchen Regeln posten einzelne Teammitglieder in welchem Kanal?

Ideenfragen:

- Wie könnten wir eindeutige Regeln der elektronischen Kommunikation festlegen?
- Wie könnten wir unsere Themengebiete übersichtlich sortieren?
- Wie könnten wir sicherstellen, dass wir alle den Überblick behalten?
- Wie könnten wir dringende Themen kenntlich machen?
- Wie könnten wir eine angemessene Reaktionszeit sicherstellen?

Teilschritt 1.4: Klärung – Faktenfragen beantworten. Die Gruppe beantwortet als Nächstes die gesammelten Faktenfragen. Der Facilitator moderiert das Vorgehen und fragt Gruppe: »Wer kann eine der Faktenfragen beantworten?« Der Facilitator notiert neben der Faktenfrage die dazugehörige Antwort.

Darüber hinaus können hier auch weitere Daten und Fakten zum Thema gesammelt und notiert werden, auch wenn es hier im Vorfeld keine konkrete Frage gab. Es geht hier allgemein darum, den Hintergrund zum Handlungsanlass zu verstehen.

Beispiele für Faktenfragen und Antworten aus der realen Situation bei *creaffective*:

1. Für welche Art von Themen nutzen wir im Moment welche Kanäle?
 - Wir nutzen E-Mails meist, um externe Themen intern weiterzuleiten, um Dateien zu verschicken und konkrete Arbeitsaufträge an andere zu formulieren.
 - Die meisten Abstimmungen sowie Fragen und Antworten laufen über Microsoft Teams.
 - Diskussionen zu Projekten und einzelnen Arbeitsschritten laufen meist über unser Projektmanagementsoftware, werden aber auch teilweise auf Microsoft Teams geführt.
2. Nach welchen Regeln posten einzelne Teammitglieder in welchem Kanal?
 - Jeder entscheidet nach bestem Wissen und Gewissen, wo was hingehört.
 - Die meisten versuchen, projektbezogene Kommunikation über unsere Projektmanagementsoftware laufen zu lassen. Oft ist jedoch nicht eindeutig zu bestimmen, was projektbezogen ist und was nicht.

Teilschritt 1.5: Klärung – Ideenfragen priorisieren. Aus den zahlreichen Ideenfragen wählen Sie nun die relevantesten aus. Für die Priorisierung erhält jeder ein oder zwei Klebepunkte und heftet sie – gemäß der individuellen Wertung – zu den Fragen. Zudem erklärt jeder kurz, warum die Fragen wichtig sind, um das Ergebnis noch weiter zu priorisieren. Dann bestimmt die Gruppe eine überschaubare Anzahl von drei bis vier Fragen für die nächsten Schritte.

Beispiel: Die ausgewählten Ideenfragen lauteten:

- Wie könnten wir eindeutige Regeln der elektronischen Kommunikation festlegen?
- Wie könnten wir unsere Themengebiete übersichtlich sortieren?
- Wie könnten wir eine angemessene Reaktionszeit sicherstellen?

Teilschritt 2.1: Transformation – Lösungsansätze generieren. In diesem Teilschritt generieren wir nun zu den priorisierten Ideenfragen Lösungsansätze. Die Lösungsansätze sammeln wir unstrukturiert an einem physischen oder digitalen Ort.

In unserem Beispiel haben wir wieder Post-its verwendet und sie auf eine Stellwand geklebt. Mittels Brainstorming haben wir in ca. 20 Minuten über 60 Lösungsansätze entwickelt.

Teilschritt 2.2: Transformation – Vorschlagsersteller festlegen. In diesem Teilschritt geht es um die Frage, wer anschließend den Lösungsvorschlag erstellt. Es stehen zwei Optionen zur Wahl:

Option 1: Alle Beteiligten wählen nun aus den vielen Ideen die für sie interessantesten Ideen aus und stellen sie kurz vor. Basierend auf dieser Auswahl werden Kleingruppen von zwei bis drei Personen gebildet, die aus jeweils einem Lösungsansatz einen Lösungsvorschlag entwickeln. Oder aber, es wird eine Kleingruppe ausgewählt, die einen Vorschlag (nicht mehrere) entwickelt. Ob es ein oder mehrere Vorschläge sein sollten, hängt vom Thema ab. Wenn mehrere Vorschläge entwickelt werden, dann sollten Sie bei der Kleingruppenbildung darauf achten, dass die Ideen, welche die jeweiligen Gruppen mitnehmen, ausreichend trennscharf formuliert werden, so dass die Vorschläge nicht gegenseitig konkurrieren.

Option 2: Zwei oder drei Teammitglieder bewerten die gesammelten Lösungsansätze und erstellen zu den interessantesten jeweils einen Vorschlag. Bei diesem Vorgehen würde die Gesamtgruppe lediglich die Ideen generieren, wäre jedoch nicht mehr an der Auswahl beteiligt.

Welche Option Sie wählen, hängt vom Thema und von der gewünschten Zeiteffizienz ab:

- Option 1 bindet die Ressourcen länger, gibt dafür jedem und jeder Teilnehmenden die Möglichkeit, auszuwählen und Input zu geben.
- Option 1 ist bei delikaten oder emotionalen Themen eine kluge Wahl, da alle Teilnehmenden eingebunden werden. Allerdings wird auch mehr Zeit benötigt.
- Option 2 ist schneller und bindet weniger Ressourcen.
- Option 2 ist bei allen anderen Themen ausreichend: Der Lösungsvorschlag kann ressourcenschonend gleich von einer Kleingruppe formuliert werden.

Teilschritt 2.3: Transformation – Lösungsvorschlag erstellen. Bei *creffective* wählen die Vorschlagsersteller aus der Menge der zuvor generierten Lösungsansätze die aus ihrer Sicht interessantesten aus und formulierten aus dieser Teilmenge an Ideen einen schlüssigen Vorschlag.

Beispiel: Der Lösungsvorschlag sah folgendermaßen aus:

»Wir bilden unsere gesamte Kommunikation – abgesehen von notwendiger Kommunikation per E-Mail, zum Beispiel mit Externen – über die Plattform Microsoft Teams ab. Dort richten wir sogenannte Teams als thematische Cluster ein. Innerhalb der Themencluster gibt es vordefinierte Kanäle, in denen wir Themen besprechen. Innerhalb der Kanäle nutzen wir sogenannte Threads, um Konversationen übersichtlich beisammen zu haben.

Wenn es ein größeres Thema gibt, das in einem Chatverlauf untergehen würde, erstellen wir dafür im jeweiligen Team einen eigenen Kanal, in dem das Thema im Detail besprochen werden kann. Ist ein Thema abgeschlossen, können alle Teilnehmenden den Kanal aus ihren Favoriten entfernen.

Die Backlogs bilden wir in entsprechenden Kanälen mit dem »Planner« (Kanban-Darstellung von Aufgaben als Kärtchen), Beschlüsse und Rollenbeschreibungen bilden wir in den Wikis der entsprechenden Kanäle ab. Alle Teammitglieder sind angehalten, mindestens einmal pro Tag auf die Plattform zu schauen und sich zu beteiligen. Die Kommunikation im Kanal »Anfrage« ist als dringend eingestuft und soll innerhalb von 24 Stunden beantwortet werden.

Für einen Vorschlag der ersten Struktur der Teams und Kanäle siehe den Anhang¹³.

Nach der Implementierung des Lösungsvorschlags haben wir einen Reviewtermin angesetzt und folgende Beurteilungskriterien entwickelt:

- Finden wir durch diese Struktur wichtige Themen wieder, bis sie abgeschlossen sind?
- Haben wir ausreichend Übersicht?
- Nimmt die Anzahl an temporär erstellten Kanälen überhand?
- Fehlen wichtige dauerhafte Teams oder Kanäle?

Review-Datum: 15. August 2018.«

13 Hierbei handelt es sich um einen internen Anhang, den ich für dieses Beispiel nicht darstelle.

Teilschritt 3.1: Implementierung – Vorschlag entscheiden. Danach wird über den Vorschlag entschieden und dieser gegebenenfalls modifiziert. (Wie der Prozess der Entscheidungsfindung gesteuert werden kann, lesen Sie in [10.5](#) und [10.6](#).)

Weitere, zu beachtende Punkte

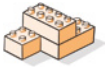
Trennung von divergierendem und konvergierendem Denken. Alle Prozessbeteiligten arbeiten mit der grundlegenden und bewussten Trennung der zwei Denkphasen der Kreativität. Vereinfacht gesagt: Die Entwicklung von Lösungsvorschlägen wird strikt von der Bewertung der Vorschläge getrennt. Zuerst werden Ideen entwickelt. Dann werden sie bewertet (siehe Kapitel [8.5](#), Prinzip 5).

Schrittweises Vorgehen. Im Gegensatz zu einer unstrukturierten Diskussion geht ein Kreativprozess schrittweise vor. Die Gruppe springt nicht ständig zwischen den Schritten hin und her, sondern sie kann bei einem Schritt bleiben und diesen erst einmal zu Ende führen, bevor sie zum nächsten Schritt übergeht. In unstrukturierten Diskussionen passiert es ständig, dass die Gruppenmitglieder gedanklich von der Problemanalyse zur Ideenfindung und zurück wechseln. Das ist jedoch kontraproduktiv und soll vermieden werden.

Flexibilität im Prozess. Der Kreativprozess gibt einen sinnvollen Ablauf vor, der sich bewährt hat. Doch in manchen Fällen müssen Sie gar nicht den kompletten Prozess von Beginn an durchlaufen, sondern können weiter hinten im Prozess einsteigen. So ist es denkbar, dass Sie das Problem bereits gut verstanden und benannt haben und demzufolge gleich mit der Transformation beginnen.

10.7 Werkzeug 5: Konsententscheidung

Der Zweck kollaborativer Besprechungen besteht darin, Entscheidungen zu treffen. Dazu stehen unterschiedliche Werkzeuge zu Verfügung. In diesem Kapitel stelle ich Ihnen das Werkzeug »Konsententscheidung« vor. Das Verfahren hat sich im Kontext von selbstorganisierten Gruppen entwickelt und wird in agil arbeitenden Organisationen häufig eingesetzt. (Im nachfolgenden Kapitel 10.8, Werkzeug 6 gehe ich auf weitere gebräuchliche Werkzeuge zur Entscheidungsfindung ein.)



Das Werkzeug »Konsententscheidung« ist geeignet für eine Gruppe von Gleichberechtigten, die gemeinsam eine Entscheidung treffen möchten, die Auswirkungen auf alle hat.

Die Konsententscheidung hilft, zügig zu entscheiden, obwohl – oder gerade weil – nicht alle Beteiligten derselben Meinung sind bzw. sein müssen. So bleibt die Gruppe handlungsfähig.

Mein Tipp: Die Konsententscheidung ist meiner Meinung und Erfahrung nach *das* Verfahren der Wahl für Gruppen, die eine Entscheidung treffen müssen. Es benötigt etwas Übung. Und manche Menschen müssen ihre Haltung verändern. Aber hat sich erstmal eine Routine entwickelt, kann sich die Schnelligkeit des Prozesses als auch die Qualität der Ergebnisse dramatisch positiv verändern.

So funktioniert es im Detail

Konsent ist das Gegenteil von Konsens. Die Gruppe fragt, ob jemand einen begründeten Einwand gegen einen Vorschlag hat und ihm deshalb nicht zustimmen kann. Ein Vorschlag muss gut genug für den Moment, sicher genug für einen Versuch sein. Mit der Grundhaltung, dass Vorschläge angenommen werden, wenn es keinen berechtigten Einwand gibt, können wir leichter Entscheidungen mittragen, auch wenn wir selbst die Entscheidung vielleicht leicht anders getroffen hätten.

Differenzierung: Im Konsentverfahren wird unterschieden zwischen Einwand und Bedenken.

Bedenken zu haben bedeutet, dass der Vorschlag noch nicht ganz rund ist und sich jemand nicht ganz sicher ist, wie gut die Umsetzung funktionieren wird. Bedenken halten einen Vorschlag jedoch nicht auf! Die vielen hauptberuflichen Bedenkenträ-

ger, die es in vielen Unternehmen gibt, dürfen ihre Bedenken zwar nach wie vor mit sich herumtragen. Die Bedenken halten jedoch einen Vorschlag nicht auf.

Einen **Einwand** haben heißt, jemand kann einen Grund nennen, warum die Annahme eines Vorschlags zu Konsequenzen führen würde, die die Gruppe vermeiden möchte. Ein begründeter und für die Gruppe nachvollziehbarer Einwand führt dazu, dass der Vorschlag so verändert werden muss, dass der Einwand nicht mehr besteht.

Auf den ersten Blick klingt das, als sei der Einwand ein wenig wie ein Veto. Der Unterschied ist, dass ein Vetorecht meist nur Menschen in bestimmten Positionen haben. Außerdem muss ein Veto *nicht* begründet werden und auch *nicht* nachvollziehbar oder gar schlüssig sein. Es reicht, dass die Person, die ein Vetorecht hat, davon Gebrauch macht.

Auf das Argument kommt es an! Beim Konsent liegt die Autorität im schlüssigen Argument. Wenn jemand ein nachvollziehbares Argument hat, dann muss der Vorschlag angepasst werden. Das ist das zentrale Kriterium im Konsent. Die Autorität liegt im begründeten Argument. Egal von wem in der Besprechung dieses Argument kommt.

Übersicht: Der Prozess der Konsententscheidung

- Schritt 1: Treiber vorstellen
- Schritt 2: Vorschlag vorstellen
- Schritt 3: Verständnisfragen klären
- Schritt 4: Reaktionen hören
- Schritt 5: Vorschlag anpassen
- Schritt 6: Vorschlag auf potenzielle Einwände prüfen
- Schritt 7: Potenzielle Einwände validieren
- Schritt 8: Validierten Einwand integrieren
- Schritt 9: Beschluss feiern

Schritt 1: Treiber vorstellen. Meine Empfehlung ist, für Schritt 1 das in Kapitel [10.5](#) vorgestellte Werkzeug 3 Treiberformulierung zu verwenden. Der zuvor formulierte Treiber wird der Gruppe vorgestellt und hinsichtlich seiner Relevanz geprüft. Die Gruppe wird gefragt, ob der Treiber nachvollziehbar ist, oder ob es Fragen zum Trei-

ber gibt. Ist der Treiber unklar formuliert, muss nachgebessert werden, bis der Treiber für alle nachvollziehbar ist.

Ist hinsichtlich des Treibers alles geklärt, kann im nächsten Schritt ein Vorschlag präsentiert werden, wie die Gruppe den Treiber lösen kann. Ist der Treiber von Relevanz, wird mit der Gruppe ein Vorschlag erarbeitet. Dazu kann das in Kapitel 10.6 vorgestellte Werkzeug 4 »Vorschlagserarbeitung« eingesetzt werden.

Schritt 2: Vorschlag vorstellen. Der Vorschlaggeber präsentiert seinen Vorschlag, der sich auf den Treiber bezieht. Wie der Vorschlag erarbeitet wurde, ob alleine oder im Team, spielt für den Prozess keine Rolle. Der Vorschlag sollte auf jeden Fall schriftlich vorliegen. Dieses Dokument liest der Vorschlaggeber vor.

Je nach Thema können Vorschläge nur wenige Zeilen umfassen oder sehr ausführlich sein und mehrere Seiten umfassen. In diesem Fall bietet es sich an, den Vorschlag den Teilnehmenden der Besprechung vorab zur Verfügung zu stellen und sie zu bitten, den Text durchzulesen. Bei sehr langen Texten reicht es womöglich nicht, wenn die Teilnehmenden der Besprechung diesen in der Besprechung zum ersten Mal sehen.

Als Beispiel für den Prozess der Konsententscheidung finden Sie im Folgenden die Absprache zur Einführung eines individuellen Weiterbildungsbudgets, das jeder und jede Mitarbeitende erhalten soll, um so eigenständig seine Fortbildungen auszuwählen. Der Vorschlag dazu sieht wie folgt aus:

»Das individuelle Weiterbildungsbudget (Zeit und Geld) jedes Mitarbeitenden wird anhand der Arbeitsstunden pro Woche festgelegt. Dazu nutzen wir einen festen Berechnungsschlüssel (siehe Anhang). Für einen 40-Stunden-Vertrag ergeben sich daraus 2.000 Euro und 4 Tage pro Jahr.«

Schritt 3: Verständnisfragen klären. Jeder und jede Teilnehmende hat nun die Gelegenheit, Verständnisfragen zu stellen, allerdings einzeln und der Reihe nach, nicht als Diskussion. Dazu ruft der Facilitator reihum jeden namentlich auf und prüft, ob es Verständnisfragen gibt. Kann der Vorschlaggeber keine Antwort geben, bleibt die Frage offen. Es ist völlig legitim, wenn der Vorschlaggeber eine Frage nicht beantworten kann.

Nachfolgendes Beispiel zeigt zwei mögliche Verständnisfragen auf:

- Frage: »Zählen zu den Wochenarbeitsstunden auch Überstunden?«
Antwort: »Nein, es sollen explizit keine Überstunden hineingerechnet werden. Sie sind schwer vorhersehbar, und es wäre purer Zufall, wer in großen Projekten mit vielen Überstunden steckt und wer nicht.«
- Frage: »Wäre es möglich, das Budget von einem Jahr in das nächste mitzunehmen, sollte es nicht ausgeschöpft werden?«
Antwort: »Ja, das sollte möglich sein. So könnte auch für eine teurere Aus- oder Weiterbildung gespart werden. Jedoch nur bis zum 31. Dezember des zweiten Jahres. Dann verfällt das restliche Budget.«

Für den Facilitator ist hier wichtig zu wissen, eine Verständnisfrage von einer Reaktion zu trennen. Bei einer Verständnisfrage geht es nicht darum zu sagen, ob jemand den Vorschlag nun gut oder nicht so gut findet. Viele Menschen kombinieren ihre Verständnisfragen mit Bedenken und Reaktionen, sie tun sich schwer dies zu trennen. Für das Vorgehen ist diese Differenzierung jedoch wichtig. Reaktionen und Bedenken werden eigens behandelt.

Schritt 4: Reaktionen hören. Dieser Schritt bietet einen geschützten Rahmen für jeden Teilnehmenden, um seine Stimmung kundzutun. Dazu gibt es keine Form, jeder kann sich äußern, wie er es für richtig hält. Wichtig ist lediglich, dass sich keiner rechtfertigen muss für seine Reaktion und dass Reaktionen ebenfalls nicht diskutiert werden und die anderen nicht auf vorherige Reaktionen aufspringen sollten.

Beispiel: Reaktionen könnten wie folgt aussehen:

- Person 1: »Ich finde den Vorschlag gut, es fühlt sich stimmig an, gerade das Übertragen des Budgets ins nächste Jahr.«
- Person 2: »Ich weiß nicht ... Ich finde es irgendwie nicht gut, dass mein Kollege nur noch Fortbildungen im kleinen Stil machen kann, weil er nach der Elternzeit seine Arbeitszeit auf 20 Wochenstunden reduziert hat.«

Schritt 5: Vorschlag anpassen. Dem Vorschlaggeber steht es in diesem Schritt frei, Aspekte in den Vorschlag aufzunehmen, die in der Reaktionsrunde geäußert wurden und die er als sinnvoll ansieht. Er kann auf Bedenken und Einwände, die in der Reaktionsrunde gefallen sind, Bezug nehmen. Er kann ebenso den Vorschlag unverändert lassen.

Zur Integrierung der Einwände wurde mit folgender Ergänzung der ursprüngliche Vorschlag angepasst:

»Das persönlich ermittelte Weiterbildungsbudget kann in das nächste Kalenderjahr mitgenommen werden, sollte es nicht verbraucht sein. Es verfällt jedoch zum 31. Dezember des zweiten Jahres.«




Schritt 6: Vorschlag auf potenzielle Einwände prüfen. Nun kommt der eigentliche Konsententscheid. Sofern nicht alle Teilnehmenden mit dem Vorgehen vertraut sind, erklärt der Facilitator die drei Handzeichen und die Prüffrage (siehe unten). Achtung: Es geht nicht um Zustimmung, sondern um die Frage, ob es *potenzielle Einwände* gibt, die einen Vorschlag aufhalten könnten.

Der Facilitator stellt die folgende Checkfrage:

Checkfrage: »Hat jemand potenzielle Einwände gegen den Vorschlag? Wird die Annahme des Vorschlags zu Konsequenzen führen, die wir vermeiden möchten?«

Potenzielle Einwände: Die Formulierung lautet bewusst *potenzielle Einwände*, da die Einwände erst im Anschluss von der Gruppe qualifiziert werden.

Kommando: Auf das Kommando des Facilitators (er zählt bis drei: »Eins, zwei, drei.«) geben alle gleichzeitig eines der drei abgebildeten Handzeichen:

<p>Handzeichen 1: Daumen nach oben. Sie haben keine Bedenken und keine Einwände.</p>	
<p>Handzeichen 2: Flache Hand, Handfläche nach unten, wackelt von rechts nach links. Sie haben Bedenken.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sie beantworten die Checkfrage mit Nein. • Sie sind aber in einigen Punkten anderer Meinung oder sehen bestimmte Aspekte anders. • Der Vorschlag an sich ist »gut genug für den Moment, sicher genug für einen Versuch«. • Sie meinen, der Vorschlag kann ausprobiert werden. • Ein Bedenken hält den Vorschlag nicht auf. • Das Bedenken wird protokolliert oder auch bearbeitet – je nachdem wie viele potenzielle Einwände es zu bearbeiten gibt. 	
<p>Handzeichen 3: Flache Hand, Handfläche nach oben. Sie haben einen potenziellen Einwand.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sie beantworten die Checkfrage mit Ja. • Sie haben einen triftigen Grund vorzubringen. • Sie wollen Schaden bzw. unerwünschte Konsequenzen von der Gruppe abwenden. 	

Einwand ist ein Geschenk: Die Handgeste hat eine sinnbildliche Ebene. Die nach oben geöffnete Handfläche reicht den Einwand wie ein Geschenk an die Gruppe weiter. Denn ein valider Einwand ist die Chance, Schaden von der Gruppe abzuwenden. Die Haltung der Einwendenden ist positiv: Er möchte im Sinne des Großen und Ganzen Schaden von der Gruppe abwenden und die Qualität der Entscheidung verbessern.

Handzeichen 1 und 2: Sie sind für die Annahme des Vorschlags nicht hinderlich.

Handzeichen 3: Jeden vorgebrachten Einwand muss die Gruppe anhören. Wie das vor sich geht, beschreibt der folgende Schritt.

Schritt 7: Potenzielle Einwände validieren. Bei diesem Schritt sind Fingerspitzengefühl, eine gute Auffassungsgabe und ein wenig Erfahrung seitens des Facilitators gefragt. Menschen tendieren manchmal dazu, ein Bedenken als Einwand zu verpacken. Auf Nachfrage stellt sich dann jedoch schnell heraus, dass es sich lediglich um ein Bedenken handelt. Es ist nur zu menschlich, wenn die Gruppenmitglieder ihre Meinung vertreten. Doch die Stärke der Konsententscheidung liegt genau darin, dass zügig Entscheidungen getroffen werden. Daher gilt es, die Gruppenmitglieder immer daran zu erinnern, dass die Entscheidungen im Sinne des großen Ganzen getroffen werden sollen – und weniger aus egoistischen oder firmenpolitischen Motiven.

Wenn es nun also einen potenziellen Einwand gibt, bittet der Facilitator den Einwandgeber, diesen vorzutragen: »Wie lautet dein potenzieller Einwand gegen den Vorschlag? Wie wird deiner Auffassung nach die Annahme des Vorschlags zu Konsequenzen führen, die wir vermeiden möchten?«

Checkfrage: Diese Frage wird ganz bewusst so gestellt. Es ist denkbar, dass die Annahme eines Vorschlags zu negativen Konsequenzen führt, die Vorteile aus dieser Entscheidung jedoch die negativen Konsequenzen überwiegen. In diesem Fall wäre es also durchaus denkbar, einen Vorschlag anzunehmen, auch wenn dieser nicht frei von Nebenwirkungen ist. Ich erlebe es auch immer wieder, dass die, die den potenziellen Einwand vortragen, ihren Satz mit den Worten beginnen: »Also Schaden gibt es keinen ...« Die Formulierung ist dann meist ein guter Hinweis, dass es sich wohl eher um ein Bedenken handelt als um einen Einwand.

Folgefrage: Die Folgefrage des Facilitators lautet dann: »Könnten wir den Vorschlag einmal ausprobieren?« Wenn dann die Antwort beginnt mit »Ausprobieren könnten wir das schon, aber ...«, dann handelt es sich fast immer um ein Bedenken.

Der Facilitator kann in diesem Fall direkt nachhaken und fragen, ob es sich bei dem Einwand nicht eher um ein Bedenken handelt. Oft kann man den Prozess hier bereits beenden, weil es sich nicht um einen Einwand handelt.

Beispiel: Der Einwand lautete damals wie folgt:

»Ich habe laut Vertrag nur zehn Wochenstunden. Das würde laut dem Schlüssel bedeuten, dass ich 500 Euro Budget und einen Fortbildungstag pro Jahr bekomme. Das kann ich so nicht nutzen, da es keine Fortbildungsmöglichkeit in dieser

Preiskategorie gibt. Selbst wenn ich die Budgetübertragung ins nächste Jahr nutze, stehen mir nur 1000 Euro zu. Das reicht aber auch nicht.«

Folgefrage: Der Facilitator kann nun konkret nachfragen, worin der Schaden oder die unerwünschten Konsequenzen für das Team besteht. »Ich sehe den konkreten Schaden darin, dass einige Teilzeitmitarbeitende sich nicht fortbilden können und das Unternehmen dadurch weniger Zusatzkompetenzen erwirbt und sich weniger entwickelt.«

Einwände gegen den Einwand: Der Facilitator prüft, ob die Gruppe den Einwand als begründet betrachtet. Die Überprüfung wird eingeleitet mit der Frage: »Gibt es jemanden, der dem soeben vorgebrachten potenziellen Einwand ganz oder teilweise nicht zustimmen kann?« Es wird also nach einem Einwand gegen den Einwand gefragt.

In unserem Beispiel *kann* die Gruppe den Einwand nachvollziehen. Es ist klar, dass der Vorschlag nachgebessert werden muss.

Einwand gegen den Einwand: Meistens gibt es Einwände gegen den Einwand. Besonders bei komplexen Fragen oder wenn das Thema mit Emotionen oder vielen Interessen behaftet ist. Hier sind nun in der Tat etwas Erfahrung und Moderationsgeschick gefragt, um den Prozess gekonnt zu steuern. In diesem Fall bitte ich als Facilitator die Person, die einen Einwand gegen den Einwand hat, diesen vorzutragen. Gegebenenfalls wiederhole ich den Einwand – leicht verändert –, um zu prüfen, ob ich als Facilitator den Einwand richtig verstanden habe.

Validierung des Einwands als Einwand: Das Prozedere »Einwand gegen den Einwand« wird so lange wiederholt, bis die Gruppe den Kern des Einwands verstanden hat und ihn jede und jeder nachvollziehen kann. Damit ist der Einwand qualifiziert und kann bearbeitet werden.

Durch dieses Vorgehen »Einwand gegen den Einwand« entwickelt man ein vertieftes Verständnis des Einwands. Das Vorgehen sollte jedoch nicht mehr als 4 Mal angewandt werden, sonst verliert man die Übersicht und damit das Verständnis. Der Facilitator dokumentiert die Argumente, so dass diese für alle sichtbar sind.

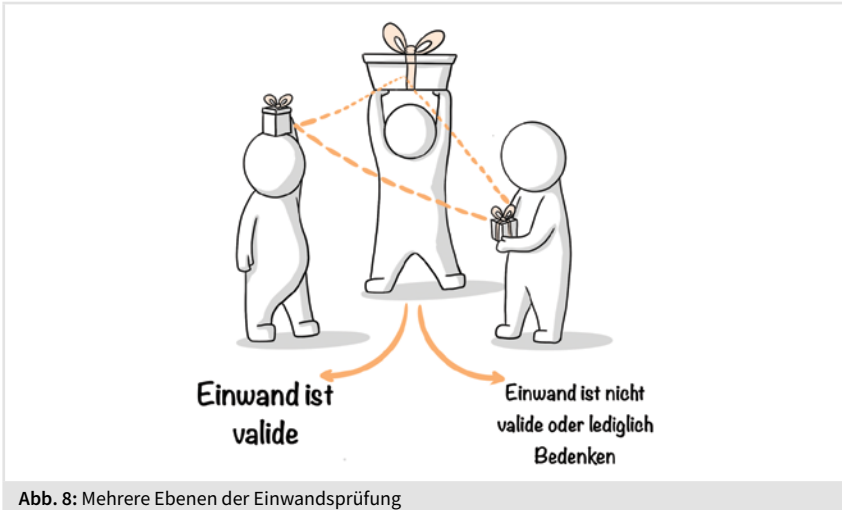


Abb. 8: Mehrere Ebenen der Einwandsprüfung

Schritt 8: Validierte Einwände integrieren. Wenn die Teilnehmenden den Einwand nachvollziehen können, dann kann mit der Integration des Einwands begonnen werden. D. h., der Vorschlag wird nun so abgeändert, dass der Einwand nicht mehr besteht.

Dazu fragt der Facilitator den Vorschlaggeber, ob er den Einwand integrieren kann.

- Findet der Vorschlaggeber einen Weg und ist der Einwand in den Vorschlag integriert, dann kann erneut nach Konsent zum modifizierten Vorschlag gefragt werden.
- Findet der Vorschlaggeber keinen Weg, den Vorschlag zu modifizieren, wird der Einwandgeber gefragt, ob er eine Idee hat, wie sein Einwand integriert werden kann.
- Findet auch der Vorschlaggeber keinen Weg, den Vorschlag zu modifizieren, wird als letzte Möglichkeit die Gruppe gefragt.

Einwandintegration bedeutet, dass die Gruppe eine Erweiterung oder Veränderung des Vorschlags vornimmt, bis der berechtigte Einwand ausgeräumt ist.

Der ursprüngliche Vorschlag zur Einführung eines individuellen Weiterbildungsbudgets wird zur Integrierung des Einwands wie folgt ergänzt:

»Minimum für ein individuelles Fortbildungsbudget von Teilzeitmitarbeitenden sind 1.100 Euro und zwei Tage pro Jahr – unabhängig davon, ob dieser Betrag laut Berechnungsschlüssel erreicht wird.«

Wurde der Vorschlag adaptiert, wird noch einmal geprüft, ob es einen Einwand zur Abänderung des Vorschlags gibt. Und schließlich prüft der Facilitator noch einmal den neuen, überarbeiteten Gesamtvorschlag auf Einwände:

- Gibt es weitere Einwände, die bisher nicht bearbeitet wurden?
- Gibt es dann immer noch Einwände, wird das Prozedere wiederholt.

Es ist möglich, dass sich die Einwände, die bei der ersten Einwandabfrage erhoben wurden, bereits im Prozess der Integration des ersten Einwands ebenfalls gelöst haben.

Resümee: Ich gebe zu, das Prozedere klingt auf den ersten Blick ziemlich aufwändig. Das trifft aber nur dann zu, wenn es tatsächlich viele Einwände gibt. Meiner Erfahrung nach – und das legen die Rückmeldung von Kundinnen und Teilnehmern von Schulungsmaßnahmen nahe – führt diese Vorgehensweise nach der Konsentscheidung trotzdem deutlich schneller zu Ergebnissen als etwa die übliche Konsenssuche oder andere unstrukturierte Vorgehensweisen (die im folgenden Kapitel 10.8, Werkzeug 6 beschrieben werden).

Zur Gründung eines Industriekonsortiums mit Vertretern und Vertreterinnen von über 30 beteiligten Unternehmen, das ich moderiert habe, hatte eines der initiiierenden Unternehmen einen Entwurf für das Gründungsdokument vorbereitet. Allen Vertreterinnen und Vertretern war das Dokument vorab zugeschickt worden, um es dann in einem moderierten Workshop zu verabschieden. Angesetzt waren 1,5 Tage für den Workshop, basierend auf anderen ähnlichen Prozessen. Zum ehrlichen Erstaunen aller waren wir nach 2,5 Stunden fertig. Das Dokument war verabschiedet. Die restliche Zeit konnte zur Bearbeitung erster operativer Fragen genutzt werden.

Schritt 9: Beschluss feiern. Bei diesem Schritt handelt es sich um eine gemeinschaftliche Geste. Wir freuen uns und zeigen uns gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung dafür, dass wir gemeinsam eine Lösung gefunden haben, dem keine Einwände entgegenstehen. Wenn nun noch Zeit bleibt, können Bedenken adressiert und dokumentiert werden. Wenn zu gegebener Zeit über die Umsetzung der Ergebnisse gesprochen wird, kann die Gruppe prüfen, ob die damaligen Bedenken berechtigt waren und ob das Vorgehen evtl. angepasst und verändert werden sollte.

10.8 Werkzeug 6: Einzelentscheid und weitere Formate zur Entscheidungsfindung

Der Zweck kollaborativer Besprechungen besteht darin, Entscheidungen zu treffen. Dazu stehen unterschiedliche Werkzeuge zu Verfügung. Je nach Situation kann das passende Werkzeug gewählt werden. Üblicherweise kommt in kollaborativen Besprechungen ein Gruppenformat zum Einsatz. Es kann jedoch auch Situationen geben, in denen es besser ist, wenn die Entscheidung von lediglich einer Person getroffen wird. Die Entscheidung wird dann in einer Besprechung kommuniziert.



Überblick: In diesem Kapitel stelle ich 7 verschiedene Werkzeuge zur Entscheidungsfindung vor. Die Entscheidungsverfahren sind:

- Entscheidungsverfahren 1: Einzelentscheid
- Entscheidungsverfahren 2: Konsultativer Einzelentscheid
- Entscheidungsverfahren 3: Konsensentscheidung
- Entscheidungsverfahren 4: Mehrheitswahl
- Entscheidungsverfahren 5: Widerstandsabfrage
- Entscheidungsverfahren 6: Losverfahren

Entscheidungsverfahren 1: Einzelentscheid

Der Name sagt es schon: Die Entscheidung wird von einer Person getroffen. Es setzt voraus, dass diese aufgrund ihrer Position oder Rolle die Entscheidungshoheit hat. Das Vorgehen ist geeignet, wenn die Person, die entscheidet, nah am Problem ist und entsprechendes Fachwissen hat. Mit dem Verfahren können Dinge schnell entschieden und erledigt werden.

In vielen traditionell organisierten Firmen findet dieser Einzelentscheid häufig durch Leitungsfunktion statt. Die Entscheidung wird quasi getroffen. Die Person, die Befugnis zur Entscheidung hat, kann den zur Entscheidung vorgelegten Vorschlag annehmen, ablehnen oder verändern. In vielen Unternehmen ist der Einzelentscheid Standard bei der Entscheidungsfindung.

Das Format setzt voraus, dass die entscheidende Person über die notwendige Kompetenz verfügt, um die Entscheidung zu treffen. Das ist, so meine Erfahrung aus der Arbeit mit unserer Kundschaft, nicht immer der Fall. Die Entscheidung wird standardmäßig von der ranghöchsten Person getroffen bzw. diese Person möchte die Entscheidung treffen oder zumindest das letzte Wort haben. Wie in der heutigen

komplexen Welt zu erwarten, ist es für diese Person selbstredend nicht möglich, sich in allen Situationen wirklich auszukennen und entsprechend angemessene Entscheidungen zu treffen. Empfehlenswert ist es daher, wenn der- oder diejenige, der bzw. die die Entscheidung treffen wird, zuvor zumindest andere Personen konsultiert (siehe im Folgenden Entscheidungsverfahren 2).

Entscheidungsverfahren 2: Konsultativer Einzelentscheid

Der konsultative Einzelentscheid ist eine abgewandelte Form eines Einzelentscheids. Eine Gruppe bestimmt oder wählt eine Person, die die Verantwortung übernimmt, eine für alle bindende Entscheidung zu treffen. Dabei gibt es zwei Bedingungen: Die Person muss vor der Entscheidung

- sich über die Sichtweise der Betroffenen informieren und
- Menschen mit relevanter Erfahrung und Expertise hören.

Erst dann trifft die Person eine Entscheidung nach bestem Wissen und Gewissen, die dann für die Gruppe gültig ist.

Bei komplexen Entscheidungen ist dieses Vorgehen effizienter als eine Gruppenentscheidung. Die Annahme ist, dass die gewählte Person in der Lage ist, eine gute Entscheidung zu treffen. Zudem steht nicht von vornherein fest, wer die Entscheidung treffen wird, denn die Gruppe wählt je nach Kontext die Person, die am geeignetsten erscheint.

Entscheidungsverfahren 3: Konsensentscheidung

Die Konsensentscheidung ist ein weit verbreitetes Verfahren, das in vielen Meetings zum Standard gehört. Wie der Name es sagt, wird in einer Gruppe so lange über einen Vorschlag diskutiert und angepasst, bis alle »zufrieden« sind und ihre Zustimmung geben: bis ein Konsens herrscht.

Sie kennen dieses Vorgehen vielleicht aus eigener Erfahrung. Es kann extrem mühsam, langwierig und frustrierend sein, zu einem Punkt zu kommen, an dem alle zustimmen können. Manchmal lohnt es, den Prozess zu durchlaufen, manchmal ist es jedoch schlicht unmöglich, zu einem Ergebnis zu kommen. Beim Konsens kommt es weniger darauf an, aufgrund welcher Kriterien jemand Ja oder Nein sagt. Wichtig ist lediglich, dass alle am Ende Ja sagen.

Aus meiner Sicht gibt es nur wenige Situationen, in denen das Verfahren zum Einsatz kommen sollte. Es ist langwierig und meist desinteressiert an Entscheidungsgründen.

Ich habe größere Gruppen erlebt, die aus lauter Frustration aufgrund der Konsens-Suche die Regeln verändert und z. B. die Konsens-minus-drei-Regel eingeführt haben: Ein Vorschlag gilt als angenommen, wenn nicht mehr als drei Personen dagegen sind. Dies wurde schlicht aus der Erkenntnis geboren, dass es ab einer bestimmten Gruppengröße nicht möglich ist, mit vertretbarem Aufwand zu einem Konsens zu kommen.

Entscheidungsverfahren 4: Mehrheitsentscheid

Diese Form der Entscheidung ist Ihnen vermutlich bekannt, kommt sie doch häufig zum Einsatz. Sie ist auch ebenso schnell beschrieben: Welcher Vorschlag auch immer die Mehrheit der Stimmen auf sich vereint, wird umgesetzt.

Es ist möglich, dass Sie lediglich einen Vorschlag präsentieren und prüfen, ob die Mehrheit der Gruppe diesen unterstützt. Oder aber die Gruppe bespricht verschiedene Optionen und es wird dann darüber abgestimmt, welcher Vorschlag die meisten Stimmen erhält.

Es sind auch verschiedene Spielarten denkbar: Gibt es verschiedene Vorschläge, von denen einer gewählt werden muss, dann können die zur Wahl stehenden Vorschläge zuerst konsentiert werden, um zu prüfen, ob es einen Einwand gibt. Alle so veränderten Vorschläge kommen nun ins Rennen und es wird per Mehrheit entschieden, welche(r) am Ende angenommen wird. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass kein Vorschlag ins Rennen geht, der der Gruppe schaden würde.

Es gibt Gruppen, die bestimmten Personengruppen für die Mehrheitsentscheidung mehr als eine Stimme zuweisen, beziehungsweise deren Stimmen besonders gewichten.

Wie im Parlament können Sie eine Mindestquote an Stimmen festlegen, die erreicht werden muss, damit die Mehrheit entscheidet. Also einfache Mehrheit oder Zweidrittelmehrheit.

Entscheidungsverfahren 5: Widerstandsabfrage

Anstatt zu prüfen, für welche Option es die größte Zustimmung gibt, wie beim Mehrheitsentscheid, wird bei der Widerstandsabfrage geprüft, für welche Option der

Widerstand am geringsten ist. Dies kann sinnvoll sein, um sehr stark polarisierende Vorschläge auszuschließen.

Sie können in diesem Fall mit einer Skala von 0 bis 9 arbeiten, damit der Grad des Widerstands ausgedrückt werden kann.

- 0 = keinen Widerstand
- 9 = sehr starker Widerstand

Die Widerstandabfrage kann mit der Konsententscheidung (siehe Kapitel 10.7, Werkzeug 5) kombiniert werden. In diesem Fall werden alle Optionen konsentiert, bevor sie in eine Widerstandsabfrage gehen. Das ist von Vorteil, weil es sein kann, dass jemand keinen Einwand gegen einen Vorschlag hat, aber einen Widerstand.

Entscheidungsverfahren 6: Losverfahren

Beim Losverfahren werden alle Vorschläge, über die entschieden werden soll, vorab geprüft, ob sie grundlegende Qualitätskriterien erfüllen. Danach entscheidet das Los, welcher Vorschlag am Ende angenommen wird.

Der Vorteil ist, dass das Vorgehen sehr transparent und fair ist und damit auf wenig Akzeptanzprobleme stößt. Manchen Menschen erscheint das Vorgehen jedoch nicht ausreichend objektiv und seriös.

Beispiel: Dieses Werkzeug kam bei einem großen Industrieunternehmen zum Einsatz, als es um eine Entscheidung über Innovationsprojekte ging. Der Ablauf entsprach dem zuvor beschriebenen. Es wurden zunächst alle Vorschläge geprüft und die, die qualifiziert waren, für das weitere Verfahren freigegeben. Schließlich wurde mittels Los entschieden, wofür die knappen Ressourcen eingesetzt werden sollten. Mit dem Verfahren konnten langwierige Diskussionen beendet und der Prozess der Entscheidungsfindung extrem beschleunigt und vereinfacht werden. Alle Beteiligten waren mit dem Prozess zufrieden.

11.3.3 Spickzettel: Treiberformulierung



In a nutshell

Das Werkzeug dient als Vorbereitung für Meetings, in denen Entscheidungen getroffen werden oder Entscheidungen vorbereitet werden sollen. Es formuliert für alle klar und verständlich den Handlungsanlass.

Dauer: 5-30 Minuten

Anzahl der Teilnehmenden: 1-4 Personen

Vorbereitung

keine

Durchführung

Der Handlungsanlass wird schriftlich formuliert nach den folgenden vier Schritten:

Schritt 1:

- Was beobachten wir?
Beispiel: Unser Team bestellt oft gemeinsam das Mittagessen bei einem Lieferservice. Bisher passierte das spontan am Vormittag, wenn jemand daran denkt und die Initiative ergreift.

Schritt 2:

- Was ist der Effekt daraus?
Beispiel: Der Effekt ist, dass wir viel Zeit und Koordinationsaufwand benötigen, bis klar ist, ob und was wir bestellen, und eine gemeinsame Bestellung aufgegeben wurde, bei der alle Interessenten berücksichtigt wurden.

Schritt 3:

- Was benötigen wir?
Beispiel: Wir brauchen ein klares Vorgehen, wie wir die tägliche Essensbestellung organisieren.

Schritt 4:

- Was wäre die Auswirkung davon?

Beispiel: Dadurch können wir effizienter arbeiten und müssen uns nicht zu sehr mit der Organisation des Mittagessens beschäftigen.

11.3.4 Spickzettel: Vorschlagsarbeitung



In a nutshell

Das Werkzeug nutzt einen systematischen strukturierten Kreativprozess, um Lösungen für ergebnisoffene Fragen zu entwickeln. So lassen sich für offene Fragen – in kürzerer Zeit und mit höherer Wahrscheinlichkeit – funktionierende Lösungen finden.

Dauer: mindestens 60 Minuten

Anzahl der Teilnehmenden: 2-12 Personen

Vorbereitung

- Den konkreten Handlungsanlass formulieren
- Den Handlungsanlass als relevant anerkennen

Durchführung

Der Kreativprozess folgt den folgenden Schritten. Dabei werden divergierendes und konvergierendes Denken getrennt.

- Klärung – Faktenfragen und Ideenfragen sammeln
- Klärung – Faktenfragen beantworten und weitere Hintergrundinformationen ergänzen
- Klärung – Ideenfragen priorisieren
- Transformation – Lösungsideen entwickeln
- Transformation – Vorschlagsersteller festlegen
- Transformation – Lösungsvorschlag erstellen in Kleingruppen



11.3.5 Spickzettel: Konsententscheidung



In a nutshell

Das Vorgehen ist geeignet für eine Gruppe von Gleichberechtigten, die gemeinsam eine Entscheidung treffen möchten, welche Auswirkungen auf alle hat. Es hilft zügig zu entscheiden, obwohl – oder gerade weil – nicht alle Beteiligten derselben Meinung sind bzw. sein müssen. So bleibt die Gruppe handlungsfähig.

Dauer: mindestens 15-90 Minuten

Anzahl der Teilnehmenden: mindestens 2 Personen

Vorbereitung

- Den konkreten Handlungsanlass formulieren
- Einen konkreten Lösungsvorschlag vorbereiten

Drei Arten von Entscheidungen, die durch drei verschiedene Handgesten symbolisiert werden:

- **Keine Bedenken und kein Einwand:** Der Vorschlag ist gut genug für den Moment und sicher gut genug für einen Versuch
- **Bedenken:** Der Vorschlag ist noch nicht ganz rund und jemand ist sich nicht sicher, wie gut die Umsetzung funktionieren wird. Bedenken halten einen Vorschlag jedoch nicht auf!
- **Potenzieller Einwand:** Jemand kann einen Grund nennen, warum die Annahme eines Vorschlags zu Konsequenzen führen würde, die die Gruppe vermeiden möchte. Ein begründeter und für die Gruppe nachvollziehbarer Einwand (= valider Einwand) führt dazu, dass der Vorschlag so verändert werden muss, dass der Einwand nicht mehr besteht.

Durchführung

- Schritt 1: Treiber vorstellen
- Schritt 2: Vorschlag vorstellen
- Schritt 3: Verständnisfragen klären

- Schritt 4: Reaktionen hören
- Schritt 5: Vorschlag anpassen
- Schritt 6: Vorschlag auf potenzielle Einwände prüfen
- Schritt 7: Potenzielle Einwände validieren
- Schritt 8: Validierten Einwand integrieren
- Schritt 9: Beschluss feiern

Über den Autor



Florian Rustler ist Gründer der creffective GmbH, Berater, Buchautor und Vortragsredner. creffective ist ein selbstorganisiertes Beratungsunternehmen und unterstützt Organisationen weltweit, Agilität und Innovation zu stärken und dabei Zusammenarbeit effektiv zu organisieren. Er berät Unternehmen weltweit zu den Themen Innovationskultur, Innovationsmanagement und dem Wandel hin zu einer sich dynamisch wandelnden Organisation, in welcher Menschen gerne und produktiv zusammenarbeiten.

Außerdem leitet er Innovationsprojekte zur Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle. Zu seinen Schwerpunktthemen hat er weltweit unterschiedliche Ausbildungen absolviert und Zertifizierungen erworben.

Er ist Autor von fünf Büchern zum Thema Kreativität, Innovation und Agilität, unter anderem des Bestsellers »Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation«. Er schreibt regelmäßig Kolumnen für verschiedene Zeitschriften weltweit und ist Vortragsredner zu den Themen Kreativität und Innovation auf Konferenzen und Unternehmensveranstaltungen.

Er arbeitet mit Kunden weltweit auf Deutsch, English und Mandarin Chinesisch. Im August 2020 ist er mit Familie in Taiwans Hauptstadt Taipeh gezogen, wo er die meiste Zeit des Jahres verbringt. Gleichzeitig kommt er regelmäßig nach Deutschland, um die Kollegen zu sehen und mit Kunden zu arbeiten.