

Von 0 bis 10: Entscheidungsfindung in Gruppen

Eine einfache Methode für Gruppenentscheidungen mittels Skalierungen

Gute Entscheidungen zu finden, mit denen alle Betroffenen zufrieden sind, ist gar nicht so einfach. Typische Vorgehensweisen für Entscheidungen in Gruppen, Teams oder Organisationen sind beispielsweise:

- Konsensfindung, bis Alle zustimmen
- Mehrheitsabstimmung innerhalb einer Gruppe nach dem binären Prinzip von Zustimmung oder Ablehnung
- Delegation der Entscheidung an eine dafür bestimmte oder gewählte Person (Führungskraft) oder an einen Ausschuss

Für ein Netzwerk von Gleichem unter Gleichen suchten wir nach neuen Wegen. Jede Aktivität war erwünscht, solange sie im Sinne des Netzwerkes war. Nur: Wie stellt man dies sicher?

Transparenz und frühzeitiger, informeller Austausch über Ideen für zukünftige Aktivitäten innerhalb der Gruppe sind wichtig, um allen Interessierten oder Betroffenen die Möglichkeit zu geben, ihre Gedanken mit einzubringen.

Als hilfreich für die Entscheidung in Gruppen, Teams u.ä. wurde folgender Prozess erkannt, der sowohl bei realen Treffen der Gruppe, als auch per Mail oder Online-Formulare o.ä. genutzt werden kann. Der Prozess ist dabei gut skalierbar, das heißt, er kann sowohl im 2er-Team (oder auch allein), als auch mit großen Gruppen genutzt werden.

- Wer etwas gestalten möchte, suche sich zunächst Mitstreiter, die ihn dabei unterstützen. „Seilschaften“ sind willkommen - Bereitschaft zur Transparenz vorausgesetzt. Mitstreiter können gerne auch Menschen sein, die der ersten Idee gegenüber kritisch eingestellt sind. Wenn die Idee etwas konkreter wird, wird sie als eine Art grober Projektplan skizziert, also „Wer macht was womit und mit wem wann und

wozu?“ Dies wird der ganzen Gruppe präsentiert, so dass sich Interessierte schon mal informieren können und eventuell Übersehenes einbringen können.

- Bevor das Projekt, der Vorschlag oder die Aktivität startet und ggf. Ressourcen der Gruppe genutzt werden, starten die Initiatoren eine Befragung aller Gruppenmitglieder zu ihrem Vorschlag. Dabei nutzen Sie den folgenden Fragenkatalog:

1. Auf einer **Skala von 0 bis 10**:

0 bedeutet: Das Angebot ist „grotenschlecht“;

10 bedeutet: Das Angebot ist das absolute Optimum:

Wo möchtest du diesen Vorschlag positionieren?

Ergibt die „individuelle Bewertung“.

2. Auf der **gleichen Skala** von 0 bis 10:

Welchen Punktwert sollte ein Vorschlag zu dem hier befragtem Thema mindestens haben, wenn er umgesetzt werden soll?

Ergibt den „individuellen Grenzwert“.

3. Auf einer **neuen Skala** von 0 bis 10:

0 bedeutet: Mir ist die Entscheidung völlig gleichgültig;

10 bedeutet: Mir ist diese Entscheidung sehr, sehr wichtig:

Wie stark soll der Einfluss deiner in den beiden ersten Fragen skalierten Meinung auf die gemeinsame Entscheidung sein?

Ergibt die „individuelle Wichtung“.

4. **Optionale Zusatzfrage:**

Falls du bei Frage 2 einen höheren Wert als bei Frage 1 gewählt hast – und vielleicht auch sonst:

Wie könnte (möglichst einfach) der Vorschlag modifiziert werden, so dass du dich einem oder zwei Punkte höher positionieren könntest?

Ergibt hilfreiche Tipps zur Optimierung.

Falls das Ergebnis nicht offensichtlich ist, kann die gemeinsame Entscheidung rechnerisch ermittelt werden:

- Angebot/Vorschlag/Projekt darf umgesetzt werden, wenn **Mittelwert** über alle Individuen von (individuelle **Wichtung_i** * individuelle **Bewertung_i**) größer als **Mittelwert** über alle Individuen von (individuelle **Wichtung_i** * individuelle **Grenzwert_i**)

In realen Treffen der Gruppe kann man diesen Frageprozess recht schnell durchführen, indem man eine Skala auf den Tisch oder Fußboden auslegt. Zunächst gleichzeitige Positionierung aller Gruppenmitglieder auf der Skala für Frage 1. Dies kann über Spielsteine, Steinchen, Nüsse oder auch durch persönliches Aufstellen auf einer Fußboden-Skala erfolgen.

Dann legt jeder eine Markierung für den individuellen Grenzwert aus Frage 2 auf die Skala zum Beispiel in Form eines Streichholzes, Stöckchens oder Grenzsteins.

Nun kann die Skala um eine weitere, rechtwinklig dazu liegende Skala ergänzt werden: Die Wichtung. Es ergibt sich also ein zweidimensionaler Raum. Die Gruppenmitglieder markieren die individuelle Wichtung ihrer Wertung durch den seitlichen Abstand zu der ersten Skala. Dazu verschieben die Gruppenmitglieder ihre individuelle Wertungsmarkierungen bzw. eigene Position und auch ihre individuelle Grenzwertmarkierung seitlich bei gleichbleibendem Wert der ersten Skala gemäß der gewünschten Wichtung auf der orthogonalen, zweiten Skalen-Achse.

Durch individuelles Positionieren werden Meinungen sehr anschaulich dargestellt. Nachfragen zu einzelnen Positionen fällt leicht. Kleine Optimierungen des Vorschlages, wie sie in Frage 4 angeregt werden, können genutzt werden, um Skeptiker für das Projekt zu gewinnen und sie so auf eine andere Position zu locken.

Auch bei Online-Entscheidungsprozessen nach diesem System erscheint es sinnvoll, die Punkte jedes einzelnen Gruppenmitgliedes transparent für alle übrigen darzustellen. So kann zum Beispiel individuell nachgefragt werden bei Bedenkenträgern. Oder es werden unerwartete potenzielle Unterstützer entdeckt. Und Manipulationen wird vorgebeugt.

Bei positivem Ergebnis der Mitgliederbefragung haben die Initiatoren und deren Mitstreiter/Mitwirkende das Okay, das Projekt mit den in der Projektskizze aufgeführten Mitteln zu realisieren. Die Initiatoren haben im Prinzip auch die Freiheit, das Projekt trotz positivem Votum der Gruppe abzusagen. Dies könnte vielleicht passieren, wenn die Wichtung (Frage 3) bei einem großen Anteil der Gruppe sehr gering ist, und die Initiatoren aber mehr Rückhalt wünschen. Der Start einer Aktivität braucht also das positive Votum der Gruppe aus den Skalierungsfragen und zusätzlich die eigene Verbindlichkeit derer, die es umsetzen.

Im Vergleich zu dem sonst bei Gruppenentscheidungen oft praktiziertem binären Abstimmen (Ja/Nein) bei gleicher Stimmenwichtung aller Gruppenmitglieder bekommt man so ein sehr viel präziseres Bild der Stimmung der Gruppe zu der anstehenden Entscheidung.

In der Praxis reicht manchmal schon die erste Frage und das Ergebnis ist so offensichtlich, dass die weiteren Fragen nicht erforderlich sind. Und in anderen Teams mögen die Beteiligten sich als so gleich wichtig betrachten, dass Frage 3 vielleicht als Affront verstanden werden könnte. Insofern: Dieses System bitte nicht zu starr anwenden, sondern ein wenig an die aktuelle Gruppe anpassen.

Es gibt bisher keine Erfahrungen, wie sich so ein Entscheidungsprozess bewährt, wenn es nicht um das Starten einer Aktivität, eines Projekts geht, sondern z.B. um die Verteilung von Ressourcen. Machbar wäre sicher, dass jeder Mitentscheider individuell seine von ihm gewünschte Verteilung des Ressourcen-Kuchens zusammen mit seiner individuellen Wichtigkeit benennt. Der Mittelwert der individuellen gewichteten Verteilungen wäre dann das Ergebnis. Ich vermute, dass solche Entscheidungen über die Ressourcenverteilung doch etwas unübersichtlicher werden und ein strategisches Vorgehen begünstigen. Und damit verlieren die Entscheidungen die spielerische Leichtigkeit und die Transparenz des skalierten Gruppenentscheidungsprozesses über die Zustimmung zu einzelnen Aktivitäten bzw. Projekten.

Hintergrundinformation:

Dieses Entscheidungsfindungssystem basiert auf dem Konzept einer „Open Space Organisation“ und wurde inspiriert durch die „Lösungsfokussierte Therapie“ nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg.