



Das VREDE Phasenmodell

**Leitfragen für die Moderation von
Gruppenentscheidungsprozessen**

Impressum:

Autorin: DI Dorothea Erharter

Co-Autoren: Mag. Elmar Türk, DI Dominik Berger, Dr. Alfred Strigl

Dank an: Mag. Sylvia Brenzel, Sylvester Kapferer, MSc, Mag. Andreas Landl

Gestaltung: DI Dorothea Erharter

Creative Commons Lizenz CC-BY-SA ([Austria 3.0](#) Namensnennung, Weitergabe unter gleichen Bedingungen)

Juni 2022

Das Projekt VREDE lief von 1. Oktober 2019 bis 30. September 2022. Es wurde aus Mitteln der Nationalstiftung für Forschung, Technologie und Entwicklung finanziert. Die Abwicklung des Förderungsprogramms Laura Bassi 4.0 erfolgte durch die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) und mit freundlicher Unterstützung des Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW).

Konsortialpartner waren: 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.



Einleitung	4
Innovation und Diversität	4
Das VREDE Phasenmodell	6
Synchronisieren	8
Entscheidungsbedarf.....	8
Rahmen setzen und Entscheidungsprozess starten.....	9
Einladung.....	11
Ankommen.....	12
Erste Abstimmungen.....	12
Stakeholder-Analyse.....	13
Wünsche an die gute Lösung.....	13
Kreativphase	14
Informationen sammeln und bewerten.....	14
Austausch und Auseinandersetzung.....	15
Vorschläge entwickeln.....	15
Entscheiden	16
Ins Rennen schicken.....	16
Bewertungsparameter.....	17
Bewerten.....	17
Bewertungsergebnis darstellen.....	17
Reflexion der Bewertung.....	18
Handlungsempfehlungen.....	18
Entscheiden.....	19
Entscheidung (EntscheiderInnen).....	19
Entscheidung feiern.....	19
Operationalisierung.....	20
Darstellen	21
Auswählen.....	21
Präsentieren und besprechen.....	22
Reflektieren	23
Prozessreflexion.....	23
Handeln.....	25
Ergebnis evaluieren und reflektieren.....	25

Das VREDE Phasenmodell

Einleitung

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 werden Anforderungen für das digitale Tool abgeleitet. Dieses wird neben dem Hauptstrang zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen ergänzend auch einige extra nutzbare Tools für Moderator:innen enthalten. Informationen werden unter www.vrede.at veröffentlicht.

Die vorliegenden Leitfragen zur Moderation von Gruppenentscheidungsprozessen sollen dazu dienen Entscheidungsprozesse von Gruppen zu strukturieren und zu planen.

DI. Dorothea Erharter und Mag. Elmar Türk
Juni 2022

Innovation und Diversität

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 von Natur (WBGU 2019). Um diese Probleme zu lösen sind Innovationen erforderlich.

Auch Unternehmen sind derzeit vor viele neue Herausforderungen gestellt und haben Innovationsbedarf. Die Innovationsfähigkeit ist jedoch direkt abhängig von der Diversität des eingezogenen Teams. Je unterschiedlicher die Gruppe, je unterschiedlicher die Lebenserfahrungen und Persönlichkeiten, desto innovativer sind die gefundenen Lösungen (vgl. Harlfinger, 2006).

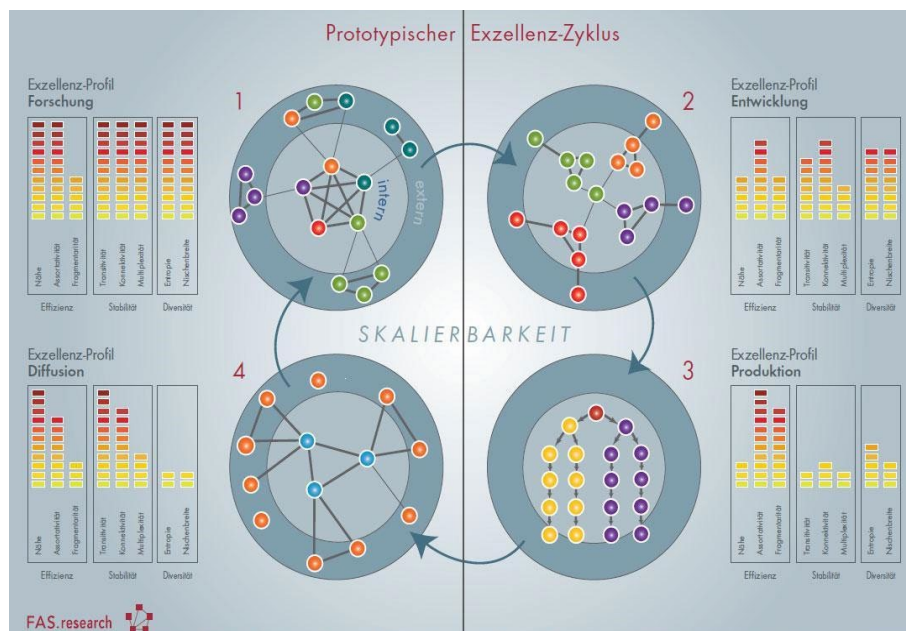


Abbildung 1: Zum Zusammenhang von Innovation und Diversität. Quelle: Harlfinger, 2006:30/31¹

Doch alleine die Zusammensetzung der Gruppen ist zu wenig. Um die Innovationsfähigkeit von divers zusammengesetzten Gruppen wirklich zu nutzen, müssen sie gut gemanagt werden. Die Gruppenprozesse müssen so gestaltet bzw. moderiert werden, dass sich alle gleichermaßen einbringen können.

Besprechungen und Gruppenprozesse so zu gestalten, dass die Kreativität aller Beteiligten einfließen kann und das Innovationspotenzial genutzt wird, - das ist nicht selbstverständlich und kann eine große Herausforderung sein. Der Lohn sind in Organisationen zufriedene Mitarbeiter:innen, die sich einbringen und dem Unternehmen verbunden fühlen. Gesamtgesellschaftlich ist der Lohn eine nachhaltige Welt, in der es sich zu leben lohnt.

Gut geführte Gruppenentscheidungen sind also ein wichtiges Instrument zum Diversitymanagement und eine lohnende Investition in die Zukunft. Dennoch beziehen sich derzeit 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.

¹ Harlfinger, J. (2005). Exzellente Netzwerke. Rat für Forschung und Technologieentwicklung, FAS.research (Hg.)

Das VREDE Phasenmodell

Im Projekt VREDE 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 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 gutgemeinte 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.

Das VREDE Phasenmodell umfasst fünf Hauptphasen.

- Synchronisieren: In dieser Phase finden sich alle Beteiligten an diesem Entscheidungsprozess in einem gemeinsamen Rahmen.
- Kreativphase: Die Teilnehmenden bearbeiten gemeinsam das Thema, entwickeln Verständnis füreinander und entwickeln bewertbare Vorschläge.
- Entscheiden: Eine gemeinsame Entscheidung wird getroffen.
- Darstellen: Die Entscheidung und der Entscheidungsprozess werden, mit Einverständnis der Teilnehmer:innen, zielgruppenspezifisch dargestellt.
- Reflektieren: Der Entscheidungsprozess und das Ergebnis werden zum Lernen genutzt und evaluiert.



Abbildung 2: Das VREDE Phasenmodell. Quelle: eigene Abbildung.

Zu jeder dieser Phasen und Unterphasen haben wir Ziele und Leitfragen entwickelt, die Moderator:innen und Führungskräfte dabei unterstützen können, Entscheidungsprozesse von Gruppen zu planen und ihre Durchführung zu steuern. Die Leitfragen können „im Ganzen“ verwendet werden, oder auch eine Auswahl für die jeweilige Situation getroffen werden.

Synchronisieren

- Entscheidungsbedarf
- Rahmen setzen und Entscheidungsprozess starten
- Einladung
- Ankommen
- Erste Abstimmungen
- Stakeholder-Analyse
- Wünsche an die gute Lösung

Ziel

Alle Beteiligten an diesem Prozess zu einer gemeinsam getragenen Entscheidung oder Entscheidungs-vorbereitung haben sich in einem gemeinsamen Rahmen gefunden.

Synchronisieren

Ziel: Alle Beteiligten an diesem Prozess haben sich in einem gemeinsamen Rahmen gefunden.

Entscheidungsbedarf

Ziel: Die Entscheidung ist getroffen, ob ein Gruppenentscheidungsprozess durchgeführt werden soll.

Fragen

- Soll die angedachte Entscheidung gemeinsam getroffen werden?
- Muss die angedachte Entscheidung gemeinsam getroffen werden?
- Wie groß ist das Risiko, wenn die Entscheidung nicht gemeinsam getragen wird?
 - Finanziell
 - Konflikte
 - Qualitätsverlust
- Ist die gemeinsame Entscheidung ein Ausweichen vor einer Einzelentscheidung?
- Ist die gewünschte Entscheidung überhaupt möglich?
- Ist das Thema grundsätzlich entscheidbar? (Problem versus Polarität/Spannungsfeld)
- Was passiert, wenn diese Entscheidung nicht getroffen wird?
- Wer hat die Entscheidungsbefugnis?
- Wer ist ausreichend kompetent für eine sinnvolle Entscheidung?
- Wie groß ist das Risiko einer gemeinsam getragenen Entscheidung?
- Welche guten Entscheidungsgewohnheiten gilt es zu entwickeln?

VREDE-Quadrat

Das VREDE-Quadrat unterstützt anhand von vier wichtigen Parametern dabei zu beurteilen, wie sinnvoll es ist eine Gruppenentscheidung zu treffen.

- Wieviel Zeit steht zur Verfügung?
- Wie wichtig ist die Akzeptanz der Betroffenen?
- Wieviel Bereitschaft zur Beteiligung (am Entscheidungsprozess) ist vorhanden?
- Wie hoch ist der Innovationsbedarf der Lösung?

Grint-Modell

Das Grint-Modell unterstützt dabei, Probleme anhand vom Ausmaß der Unsicherheit und der erforderlichen Kooperation einzuschätzen.

- Wie groß ist das Ausmaß der Unsicherheit?
- Wie sehr ist Kooperation erforderlich um das Problem zu lösen?

Auswirkungen vs Entscheidungs-Aufwand

Was sind vermutete Auswirkungen/Folgen/Risiken, die mit dem Thema verbunden sind?

Was ist der maximale Verlust?

Wie hoch ist der vermutete Entscheidungsaufwand?

Ist der geplante Entscheidungsaufwand in einem angemessenen Verhältnis zu den Auswirkungen, Folgen, Risiken?

Rahmen setzen und Entscheidungsprozess starten

Ziel: Die Entscheidungsaufgabe ist definiert.

Fragen

- Was ist meine Rolle im Prozess?
 - Moderator:in
 - Sekretär:in
 - Initiator:in (Owner) für den Entscheidungsbedarf „ich initiiere das Entscheidungsvorhaben, denn ich habe einen Entscheidungsbedarf“
- Welche weiteren Rollen gibt es/braucht es im Prozess? Möglichkeiten:
- Quelle, Entscheider:in, Fachexpert:in, Nutzer:in, Betroffene, Umsetzer:in, Ideengeber:in ..
- Themenstellung: Worum geht es? Bitte um eine kurze Beschreibung des Themas und des Ziels, das mit dem VREDE-Prozess erreicht werden soll.

- Name/Titel: Wie soll der VREDE-Prozess heißen?
 - "To name is to frame." Ein aussagekräftiger Name hilft den Eingeladenen zu verstehen, worum es geht, und den Teilnehmenden, sich zu orientieren. Der Titel soll kurz sein. Als günstig haben sich kurze W-Fragen erwiesen.
- Passivlösung: Was passiert, wenn keine Entscheidung getroffen wird?
- Was ist das Ziel dieses Entscheidungsprozesses?
 - Entscheidung
 - Stimmungsbild – Info: Die Gruppe beschließt nach der Bewertung, wie es weitergeht.
 - Entscheidungsvorbereitung – Info: Eine andere Gruppe oder Einzelperson trifft nach der Bewertung die Entscheidung (im Rahmen der bewerteten Vorschläge).
 - Info an Leitung(team) – Info: Die Leitung beschließt nach der Bewertung, wie es weitergeht.
- Falls Entscheidungsvorbereitung/Info an Leitungs(team): Wer trifft die Entscheidung?
- Wird bei dieser Entscheidung ein Konsens benötigt? – Info: Beim Konsens geht es nicht um die größte Akzeptanz, sondern um das Einverständnis aller. Das ist z.B. erforderlich, wenn bestehende Vereinbarungen mit Vertragscharakter geändert werden sollen.
- Wie erfolgt die Bewertung der erarbeiteten Vorschläge? – Info: z.B. durch Widerstandsbewertung, Ambivalenzbewertung ...
- Gibt es eine Quelle für das Thema, in dessen Feld die Entscheidung getroffen werden soll? – Info: Unter "Quelle" verstehen wir die Initiator:in bzw. die Person, die den riskanten ersten Schritt gesetzt hat. Diese Person hat zum Thema einen anderen Bezug als alle anderen (und es ist immer nur eine). Im VREDE-Tool kann die Bewertung durch die Quelle beim Bewertungsergebnis angezeigt werden.
- Falls ja: Wer ist die Quelle?
- Wer aller soll an der Entscheidung mitarbeiten?
- Gibt es unterschiedliche Aufgaben/Berechtigungen/Zuständigkeiten?
- Falls ja: Wer soll an der Entwicklung von Vorschlägen mitwirken?
 - Alle Teilnehmer:innen
 - Nur ein Teil davon – Info: Es kann sinnvoll sein, dass eine größere Gruppe Vorschläge entwickelt, und dann nur ein Teil davon bewertet; in den meisten Fällen wird es aber auch dann sinnvoll sein, die Bewertungen aller abzufragen; selbst wenn die Entscheidung selbst dann von einer kleineren Gruppe (z.B. Leitungsteam) getroffen wird.
- Falls ja: Wer darf die Vorschläge bewerten?
 - Alle Teilnehmer:innen
 - Nur ein Teil davon – Info: Es kann sinnvoll sein, dass eine größere Gruppe Vorschläge entwickelt, und dann nur ein Teil davon bewertet; in den meisten Fällen wird es aber auch dann sinnvoll sein, die Bewertungen aller abzufragen; selbst wenn die

Entscheidung selbst dann von einer kleineren Gruppe (z.B. Leitungsteam) getroffen wird.

- Eine größere Gruppe – Info: Nach dem Entwickeln von Vorschlägen werden für die Bewertung weitere Personen eingeladen. Eine Gruppe bereitet also Vorschläge für eine größere Gruppe vor.
- Soll Stimm-Delegation bei der Bewertung möglich sein?
- Welche unverhandelbaren Rahmenbedingungen gibt es, die im Entscheidungsprozess berücksichtigt werden müssen? – Info: Hier sollen die Grenzen festgelegt werden, innerhalb derer sich die Fragestellung bewegt: Zeit, Kosten, Aufwand, Projektwert etc.
- Bis zu welchem Termin muss die Entscheidung getroffen sein?
- Wieviel (Arbeits-)Zeit soll dem Thema gewidmet werden?
- Soll eine Stakeholder-Analyse gemacht werden?

Einladung

Ziel: Die Teilnehmer:innen sind über den Entscheidungsprozess informiert und haben sich individuell für oder gegen ihre Teilnahme entschieden.

Fragen

Welche Beziehungsqualitäten gibt es zwischen den Beteiligten? Gibt es auf der Beziehungsebene belastendes? Wie hoch ist das Vertrauensniveau untereinander? Ist ein ehrliches Mitteilen möglich?

Welche Informationen sollen/müssen potenzielle Teilnehmer:innen erhalten?

- Titel, Beschreibung und Frist
- Ziel (Entscheidung, Stimmungsbild ...)
- Passivlösung
- Was ist voraussichtlich zu tun?
- Grund der Einladung
- Wer ist noch dabei? Wer entscheidet?

Gibt es Fragen an die Moderator:in zum Prozess?

Welche grundsätzlichen Regeln müssen Teilnehmer:innen anerkennen?

- Identifizierung
- Regeln der Moderation (z.B.: keine beleidigenden Äußerungen ...)
 - Ich akzeptiere die Moderator:innen.
 - Ich akzeptiere, dass das Ziel dieses Prozesses eine Lösung ist, die möglichst wenig Widerstand von allen beteiligten Personen hat.
 - Ich achte Widerstände als wertvolle Information.
 - Ich bringe mich mit allen Kenntnissen und Emotionen ein und verstehe, dass Abwertungen anderer Personen nicht gewünscht sind.

- Ich akzeptiere, dass niemand der Teilnehmer:innen ein Veto-Recht hat.
- Ich akzeptiere die vorgegebenen Fristen oder beeinspruche sie zeitnah.
- Ich gebe keine Informationen aus dem VREDE-Prozess, insbesondere personenbezogene Informationen, nach außen, es sei denn, es ist vereinbart.

Wozu verpflichten sich die Personen durch die Teilnahme am Entscheidungsprozess? (z.B. fünf Stunden pro Woche Zeitressourcen zur Verfügung stellen, Geheimhaltung ...)

Ankommen

Ziel: Die individuellen Reaktionen auf die **Prozessvorgaben** sind berücksichtigt. Es herrscht Einigkeit und Zustimmung zum Rahmen des Entscheidungsprozesses.

Fragen

- Wie gut verstehst du, warum du zu diesem Entscheidungsprozess eingeladen wurdest?
- Hast du Diskussionsbedarf zu den Rahmenbedingungen?
- Hast du Einwände gegen die Regeln?
- Was willst du mit diesem VREDE-Prozess erreichen?
- Wie ist dein emotionaler Zugang zu diesem Thema?
- Was sollen die anderen von dir wissen?
- Wie groß ist dein Bedarf, die anderen kennenzulernen?
- Was brauchst du noch, damit du in die inhaltliche Arbeit einsteigen kannst?
- Was brauchst du damit dein Sicherheitsbedürfnis erfüllt ist, um dich voll einbringen zu können?

Erste Abstimmungen

Ziel: Die individuellen Reaktionen auf das Thema sind berücksichtigt. Es herrscht Einigkeit und Zustimmung zum Inhalt des Entscheidungsprozesses.

Fragen

- Wie ist deine Resonanz zur Benennung von diesem VREDE-Prozess?
- Wie ist deine Resonanz zur Beschreibung des Themas?
- Welche Fragen müssen in welcher Reihenfolge entschieden werden? (☞ Themenkörbe)
- Wie ist deine persönliche Energie zur Mitarbeit?

Stakeholder-Analyse

Ziel: Die relevanten Stakeholder:innen sind identifiziert und die Einschätzungen der Teilnehmer:innen über sie sind transparent. Die Beteiligungsstrategie ist fixiert.

Fragen

- Wer sind die relevanten Stakeholder?
 - Wie sehr sind sie betroffen bzw. interessiert?
 - Wie groß ist ihr Einfluss auf das Thema?
- Wer über die Teilnehmer:innen hinaus wird wann, wofür, in welcher Form beteiligt?

Wünsche an die gute Lösung

Ziel: Die Metakriterien, unter denen die Teilnehmer:innen eine gefundene Lösung als gut empfinden, sind transparent.

Fragen

- Was sind eure Wünsche an eine gute Lösung? – Info: Metaebene.

Kreativphase

- Informationen sammeln und bewerten
- Austausch und Auseinandersetzung
- Vorschläge entwickeln

Ziel

Das Thema ist gemeinsam bearbeitet, Verständnis füreinander und bewertbare Vorschläge sind entwickelt.

Kreativphase

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

Informationen sammeln und bewerten

Ziel: Erforderliche Informationen sind gesammelt, recherchiert und bewertet. Meinungen sind gebildet und ausgetauscht, Auseinandersetzungen sind geführt.

Fragen

- Welche Fragen müssen in welcher Reihenfolge geklärt werden? □ Themenkörbe
- Welche Informationen gibt es zum Thema bzw. zum jeweiligen Themenkorb?
- Wer beschafft welche Informationen?
- Wie sehr trauen die Teilnehmer:innen den eingebrachten Informationen hinsichtlich ...
 - Richtigkeit?
 - Wichtigkeit?
- Welche Meinungen gibt es zum Thema?
- Braucht es Teilgruppen, die etwas vorbereiten oder recherchieren?

Rethinking-Fragen (Jan de Visch, Otto Laske) – über das Entscheidungsthema in einem weiteren Sinn dialektisch nachdenken.

Austausch und Auseinandersetzung

Ziel: Erforderliche Informationen sind gesammelt, recherchiert und bewertet. Meinungen sind gebildet und ausgetauscht, Auseinandersetzungen sind geführt.

Fragen

- Welche Fragen müssen in welcher Reihenfolge geklärt werden? (□ Themenkörbe)
- Welche Meinungen gibt es zum Thema?
- Braucht es Teilgruppen, die etwas vorbereiten oder recherchieren?

Rethinking-Fragen (Jan de Visch, Otto Laske) – über das Entscheidungsthema in einem weiteren Sinn dialektisch nachdenken.

Vorschläge entwickeln

Ziel: Bewertbare Vorschläge sind entwickelt.

Fragen

- Welche Vorschläge gibt es?
 - Bauen sie auf anderen Vorschlägen auf bzw. kombinieren sie?
- Will jemand Vorschläge zurückziehen bzw. vorschlagen dass Vorschläge zurückgezogen werden?
- Sollen Vorschläge anderen Themenkörben zugeordnet werden? Braucht es neue Themenkörbe?
- Werden alle Vorschläge von allen verstanden?
- Gibt es Fragen zu den Vorschlägen?
- Welche Kommentare/Meinungen gibt es zu den Vorschlägen?
 - Kommentare
 - Vor- und Nachteile
 - Vor- und Nachteile, Zusatzinfos
- Wer zahlt einen hohen Preis bei den einzelnen Vorschlägen? (Betrachtung der Stakeholder)
- Wie erfolgt das "Ins Rennen schicken" – durch Moderation oder gemeinsam?

Entscheiden

- Ins Rennen schicken
- Bewertungseinstellungen
- Bewerten
- Bewertungsergebnis darstellen
- Reflexion der Bewertung
- Handlungsempfehlungen
- Entscheiden
- Entscheidung feiern
- Operationalisierung

Ziel

Eine gemeinsame Entscheidung ist getroffen.

Entscheiden

Ziel: Eine gemeinsame Entscheidung ist getroffen.

Ins Rennen schicken

Ziel: Die Vorschläge sind auf verschiedene Kriterien geprüft und zur Bewertung ausgewählt.

Fragen

Zu jedem Vorschlag:

- Legitimität: Darf die Gruppe das beschließen?
- Legalität: Ist der Vorschlag gesetzeskonform?
- Zuständigkeit
- Unmöglich? / unrealistisch?
- Rahmenbedingungen eingehalten?
- Umsetzungsenergie ("Ich will diesen Vorschlag ins Rennen schicken!")
- Braucht es noch weitere Vorschläge? (dann zurück)

Bewertungsparameter

Ziel: Die Prozessparameter für die Bewertung sind festgelegt und transparent.

Fragen

- Mit welcher/n Skala/en soll bewertet werden?
- Wie lautet die Bewertungsfrage?
- Ab/bis wann soll bewertet werden?
- Soll das Ergebnis schon laufend sichtbar sein?
- In welcher Form soll das Ergebnis sichtbar sein?
 - Alle Vorschläge
 - Alle oder der Passivlösung
 - nur die drei bestgereihten Vorschläge

Bewerten

Ziel: Alle Berechtigten haben alle verfügbaren Vorschläge bewertet.

Fragen

- Wie bewertest du diesen Vorschlag?
 - Hängt von der Skala ab.
 - ZB: Wie groß ist euer Widerstand zu diesem Vorschlag?
- Rückbezug zu Wünschen - Visualisierung
- Passen deine Bewertungen in sich zusammen?

Bewertungsergebnis darstellen

Ziel: Die Bewertung der Gruppe inklusive relevanter Parameter, Begründungen und Kommentare ist transparent.

Fragen

- Wie sieht die Bewertung der Gruppe aus?
- Wo liegt die Quelle?
- Wie liegt meine Bewertung im Vergleich zu den anderen?
- Gibt es Cluster?
- Wie sieht die Bewertung nach Stakeholdern aus?
- Welche Begründungen und Kommentare gibt es?
- Wie sieht die Statistik aus, wie viele haben Vorschläge gemacht, bewertet, wie viele haben wir verloren?

Reflexion der Bewertung

Ziel: Die Teilnehmer:innen haben das Ergebnis für sich und als Gruppe gedeutet.

Fragen

Reflexionsfragen

- Was bedeutet das Ergebnis für uns?
- Was können wir aus den Widerständen lernen?
- Wie geht's uns insgesamt mit unseren Vorschlägen?
- Wie sind die Widerstandsverteilungen bei den einzelnen Vorschlägen?
- Wie sind die Clusterungen? (erst, wenn es das dann gibt: Cluster innerhalb der TN automatisch erkennen)
- Lassen sich Vorschläge parallelisieren?

Widerstände ergründen

- Begründungen: Welcher Wunsch steckt hier dahinter? —> das müsste dann bei den Wünschen dazu ergänzt werden.
- Vorteile/Nachteile?

Handlungsempfehlungen

Nur, wenn nicht bei Vorentscheidungen "automatische Entscheidung für den Vorschlag mit der höchsten Akzeptanz" ausgewählt wurde.

Ziel: Einigkeit über den weiteren Umgang mit dem Ergebnis ist erzielt.

Fragen

- Wie wollen wir mit dem Ergebnis weiter vorgehen?
- Welche Prozessvorschläge gibt es?
- Wie bewertet die Gruppe diese Vorschläge?

Entscheiden

Ziel: Alle Teilnehmer:innen haben aus einem Zustand der Kongruenz und inneren Klarheit eine Entscheidung getroffen.

Fragen

- Wie schwer fällt mir diese Entscheidung?
- Wie sehr glaube ich, dass diese Entscheidung hält?
- Wie klar bin ich in Bezug auf diese Entscheidung?
- Kann ich mich entscheiden?
 - Ja, ich entscheide mich dafür und trage das mit.
 - Ja, ich entscheide mich dafür und habe noch folgende Ergänzung:
 - Nein, ich entscheide mich dagegen.
 - Ich kann das jetzt nicht entscheiden.

Entscheidung der Entscheider:innen

Wenn zu Beginn eingestellt wurde, dass die Gruppe zur Entscheidungsvorbereitung einbezogen wird und nicht selbst die Entscheidung trifft, dann entscheidet die Gruppe zunächst, was der Führungskraft bzw. dem Leitungsteam vorgelegt wird. Danach treffen die Entscheider:innen eine Entscheidung.

Ziel: Alle Entscheider:innen haben aus einem Zustand der Kongruenz und inneren Klarheit eine Entscheidung getroffen.

Fragen

- **Wofür entscheide ich mich bzw. wir uns?**
- Wie schwer fällt mir diese Entscheidung?
- Wie sehr glaube ich, dass diese Entscheidung hält?
- Wie klar bin ich in Bezug auf diese Entscheidung?
- Kann ich mich entscheiden?
 - Ja, ich entscheide mich dafür und trage das mit.
 - Ja, ich entscheide mich dafür und habe noch folgende Ergänzung:
 - Nein, ich entscheide mich dagegen.
 - Ich kann das jetzt nicht entscheiden.

Entscheidung feiern

Ziel: Die Bereitschaft und der Einsatz aller Teilnehmer:innen sind gewürdigt. Die emotionalen Dimensionen, die gemeinsame Entscheidung geschafft zu haben, sind berücksichtigt.

Fragen

- Wofür bin ich dankbar?
- Wem will ich wofür glückwünschen?
- Wie fühle ich mich mit der getroffenen Entscheidung?
- Wie soll die Entscheidung (noch) gefeiert werden?

Operationalisierung

Ziel: Ressourcen und erste Umsetzungsschritte sind bekannt.

Fragen

- Was sind die nächsten Schritte?
- Wer übernimmt wofür die Verantwortung?
- Wer trifft sich wann mit wem?
- Wer was bis wann für wen (optional)?
- Wie hoch ist meine Umsetzungsenergie?

Darstellen

- Auswählen
- Präsentieren und besprechen

Ziel

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

Darstellen

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

Auswählen

Ziel: Es ist entschieden, wem welche Informationen in welcher Form zugänglich sein sollen.

Fragen

- Wer soll über die Entscheidung informiert werden?
- Wem soll dargestellt werden?
 - Allen, die mitgemacht haben
 - den Entscheider:innen/Vorgesetzten
 - den Betroffenen
 - Medien, ... Dritte, Vierte ... zB Presseaussendung; Presseansicht...
 - weiteren Einzelpersonen
- Was soll dargestellt werden?
 - Ergebnis oder alle Vorschläge
 - Bewertungen? Bewertungsergebnisse?
 - Teilnehmer:innen
 - Zeitlinie, Phasen, Landkarte ...
 - Themenkörbe
 - Vorschlagshistorie
 - Wünsche adgL
 - meine Bewertungen
 - Quelle
 - Einzelbewertungen

- Statistische Daten: Wer war wie lange im Entscheidungsprozess beteiligt, wie oft, wie viele Menschen, wieviel Zeit ist insgesamt hineingeflossen, in welche Phasen ... (in Verhältnis setzen zu Umsetzung. Korrelation zwischen Dauer der Entscheidung und Umsetzungskosten.)
- Stakeholder-Map - Wer war wie eingebunden?
- Umsetzungsplan (grob, siehe kurzfristig, mittelfristig, langfristig, Phase - siehe Handlungsempfehlungen)
- In welcher Form soll das jeweils dargestellt werden?
- Gibt es Einwände seitens der Teilnehmer:innen, den Prozess und das Ergebnis so darzustellen?
 - Falls ja: Welche?

Präsentieren und besprechen

Ziel: Betroffenen, die am Entscheidungsprozess nicht beteiligt waren, sind über die Entscheidung und den Prozess ausreichend informiert und ihre Resonanzen sind eingeholt.

Fragen

- Wie werden die Ergebnisse der jeweiligen Gruppe/Einzelperson präsentiert und zur Diskussion gestellt?
- Welche Resonanzen gibt es zur Entscheidung?
- Welche Fragen gibt es? (zu Inhalt, Prozess, Umsetzung)

Reflektieren

- Prozess reflektieren
- Handeln
- Ergebnis evaluieren und reflektieren

Ziel

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

Reflektieren

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

Prozessreflexion

Ziel: Der Entscheidungsprozess wurde zum Lernen genutzt und evaluiert.

Fragen

- Was habe ich aus diesem Prozess gelernt?

Effizienz

- Wie effizient habe ich den Prozess für uns erlebt?
- Haben wir die Entscheidung auf eine gute Weise getroffen?

Effektivität

- Wie ergebnisorientiert habe ich den Prozess erlebt?
- Wie gut wurden wir in unserer Entscheidung unterstützt?
- Haben wir das Richtige getan? Haben wir die richtige Entscheidung getroffen in Bezug auf die Wünsche und Bedürfnisse?

Suffizienz

- Wie fokussiert habe ich den Prozess erlebt?
- War der Entscheidungsaufwand verhältnismäßig?
 - Zu aufwändig?
 - Zu reduziert?

Partizipationsgrad

- Habe ich das Gefühl, dass sich alle im Team gut einbringen konnten? Konnten sich alle im Team gut einbringen?
- Konnte ich auch heikle Aspekte und Einwände gut einbringen?

- Habe ich das Gefühl, die Entscheidung mitgestaltet zu haben? Habe ich die Entscheidung mitgestaltet?
- Bei Stakeholderanalyse: Wurden die wesentlichen Stakeholder berücksichtigt?
- War das Ausmaß der Einbindung passend/verhältnismäßig?
 - Zu aufwändig?
 - Zu reduziert?
- Waren aus meiner Sicht die richtigen Personen beteiligt?
 - Wenn nein, wer hat gefehlt? Wieso hat diejenige Person/Gruppe gefehlt?

Zeit

- Habe ich mich im Prozess gelangweilt?
- Habe ich mich im Prozess gedrängt gefühlt?
- Ich will dazu sagen:

Kreativität

- Wurden durch den Prozess kreative innovative Lösungen entwickelt (auf die wir sonst nicht gekommen wären)?
- Welche Elemente haben mich in meiner Kreativität gefördert?
- Welche Elemente haben mich in meiner Kreativität behindert?

Team

- Hat VREDE zu einer besseren Teamkultur beigetragen?
- Ist das Gefühl von Teamgeist und Zusammengehörigkeit gestärkt worden?
- Wurde das Verständnis füreinander erhöht?
- Haben sich die unterschiedlichen Teammitglieder im Prozess gut ergänzt?
- Wie hat dieser Prozess unser Team verändert?

Umsetzung

- Habe ich ein gutes Gefühl, dass die Umsetzung gelingen wird?
- Trägt der Entscheidungsprozess zu einer guten Umsetzung bei?
- Glaube ich, dass die Entscheidung stabil bleibt?
 - Insgesamt
 - Im Team
 - Bei den Entscheidungsträger:innen
 - Bei den Stakeholder:innen
 - Bei den Betroffenen
- Hat der Entscheidungsprozess zu einer stabileren Entscheidung beigetragen?
- Wurden bei der Entscheidung umsetzungsrelevante Faktoren ausreichend berücksichtigt?
- Fühle ich mich durch den bisherigen Entscheidungsprozess gut auf die Umsetzung/auf die nächsten Schritte vorbereitet?

Darstellung des Ergebnisses dieser Fragen

Resonanz?

Handeln

Ziel: Die Umsetzung der getroffenen Entscheidung ist geplant und gestartet.

Fragen

- Soll das Ergebnis in einiger Zeit evaluiert werden?
- Falls ja: Frist?
- Was gilt es jetzt zu tun?
- Welche Routinen gehören aufgrund dieser Entscheidung geändert? (Sprechen, Treffen, Teamkultur, Verhaltensmuster ...)
 - Was verändert diese Entscheidung daran?
- Review ToDo-Liste: Welche Umsetzungsschritte müssen geplant werden?
- Soll die Umsetzung durch ein Tool begleitet werden?
 - Falls ja: welches?

Ergebnis evaluieren und reflektieren

Ziel: Das Ergebnis der Entscheidung ist evaluiert. Das Ergebnis der Evaluation ist transparent und besprochen.

Fragen

- Haben wir die Entscheidung umgesetzt?
- Wie fühlt sich das an?
- Gibt es noch Bedarf? (Nachregulierung, weitere Themen ... was ergibt sich aus der Umsetzung?)
- Was habe ich aus diesem Prozess gelernt?
- Was hat die Gruppe aus diesem Prozess gelernt?
- Wie wollen wir das Ergebnis feiern?