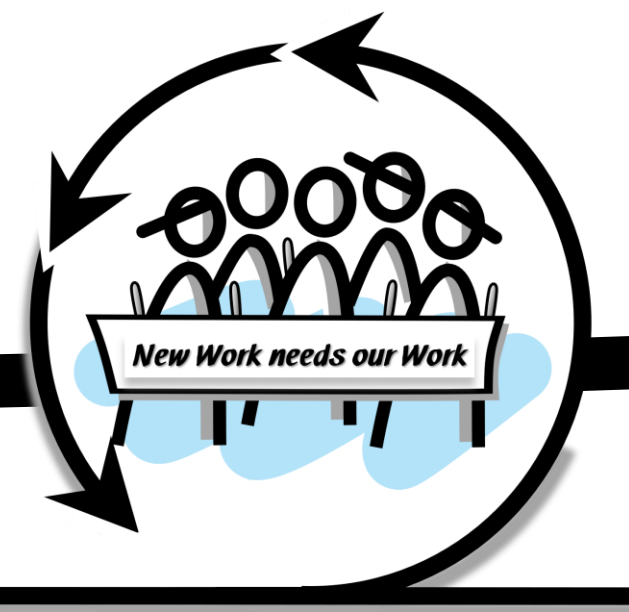
A hand-drawn illustration of a sign hanging from a string. The sign is light blue with a black border and is tilted slightly to the right. It is suspended by a black string that forms a triangle, with a small circle at the top vertex representing a fastener. The background is white with a thick black border.

50 Wege zu entscheiden und wie es sich anfühlt

Susanne Franke

Kai Brausewetter

der Moderator



Kai Brausewetter
Senior Agile Coach, TUI

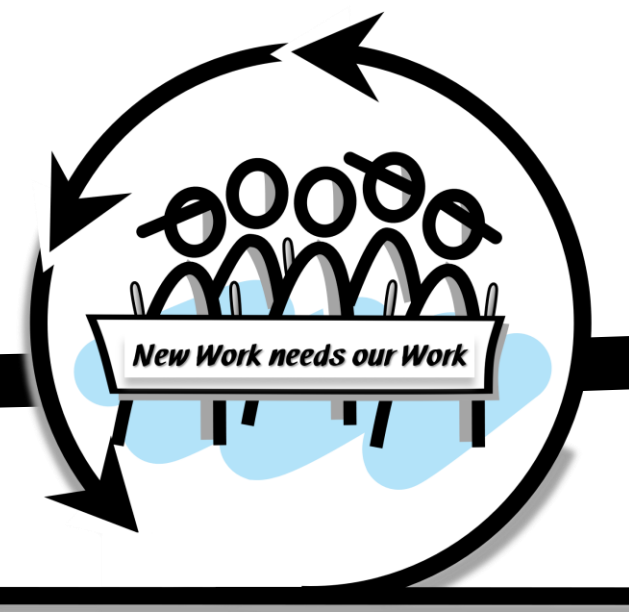
- Agile Coaching***
- Team-Unterstützung***
- Organisationsentwicklung***
- Sparring für Management***
- Training, Master Classes***
- Agile Community***

kai.brausewetter@tui.com

+49 170-567 5161

linkedin.com/in/kaibrausewetter

die Moderatorin



Susanne Franke
Agile Practice Teamlead, TUI

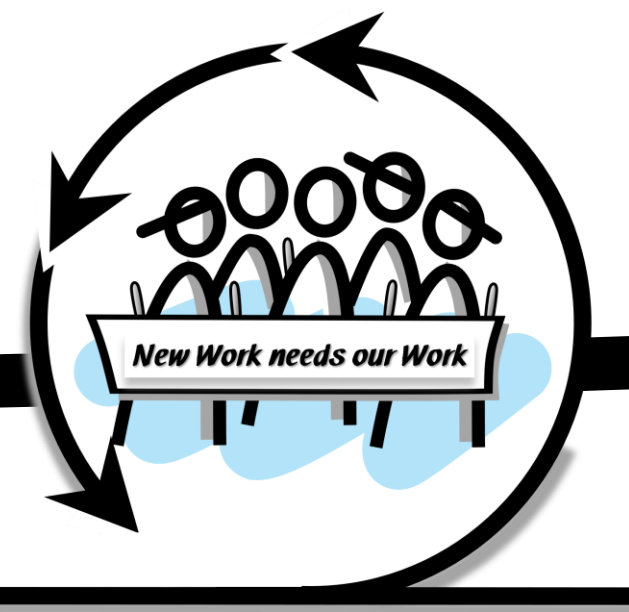
- Leadership***
- Agile Coaching***
- Organisationsentwicklung***
- Sparring für Management***
- Training, Master Classes***
- Agile Community***

Susanne.franke@tui.com

+49 179-7956354

linkedin.com/in/susanne-franke

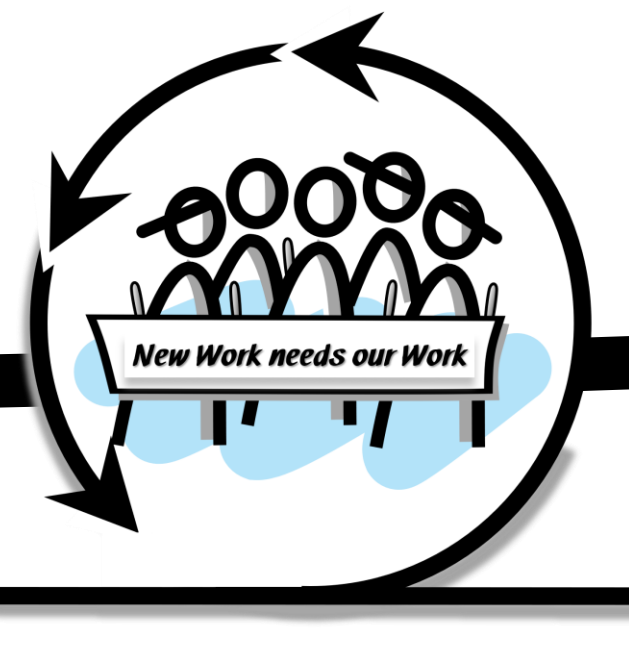
Breakout-Zeit



- ***4er Gruppen***
- ***4 Minuten***

- ***Welche Entscheidungs-Methoden kennt ihr?***
- ***Welche Erfahrungen habt ihr damit gemacht?***

Entscheidungsprozess



Was ist das Ziel?

Wer ist beteiligt?

*Welche (realistischen)
Optionen gibt es?*

*Wie wird
entschieden?*

*Welche Herausforderungen
gibt es noch?*

- *Eine Entscheidung ist in einen Prozess eingebunden.*
- *Dabei werden Optionen definiert und ein Vorgehen festgelegt.*
- *Der Entscheidungsprozess durchläuft die einzelnen Schritte bewusst.*

*Umsetzung/
Implementation*



Ziele definieren



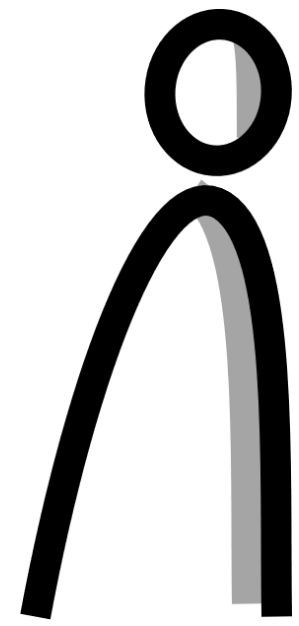
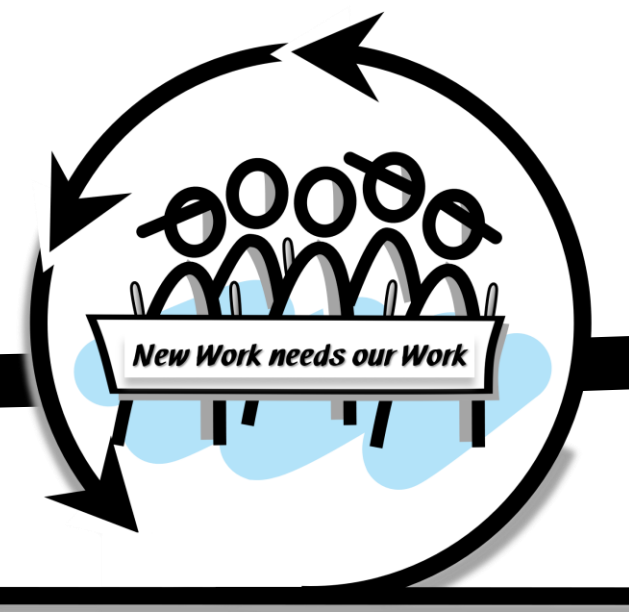
*Bestimme
dein Ziel*

*Definiere
Erfolg*

*Überprüfe das
Big Picture*



Rollen im Prozess



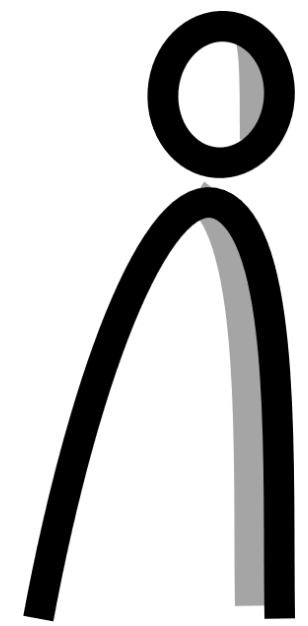
*führt
aus*

*macht
Vorschläge*

Zuständig

*Sucht den
Abschluss*

*Löst
Blocker
auf*



Verantwortlich

*gibt
Ratschläge*

*gibt
Input*

*eröffnet
Optionen*

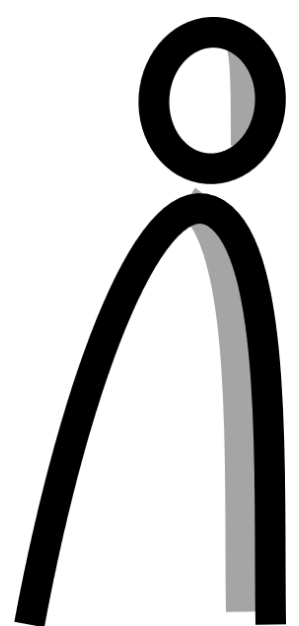
Beratend

*kann Veto
einlegen*

*verhandelt
Optionen*

*kann
Ergebnis
eskalieren*

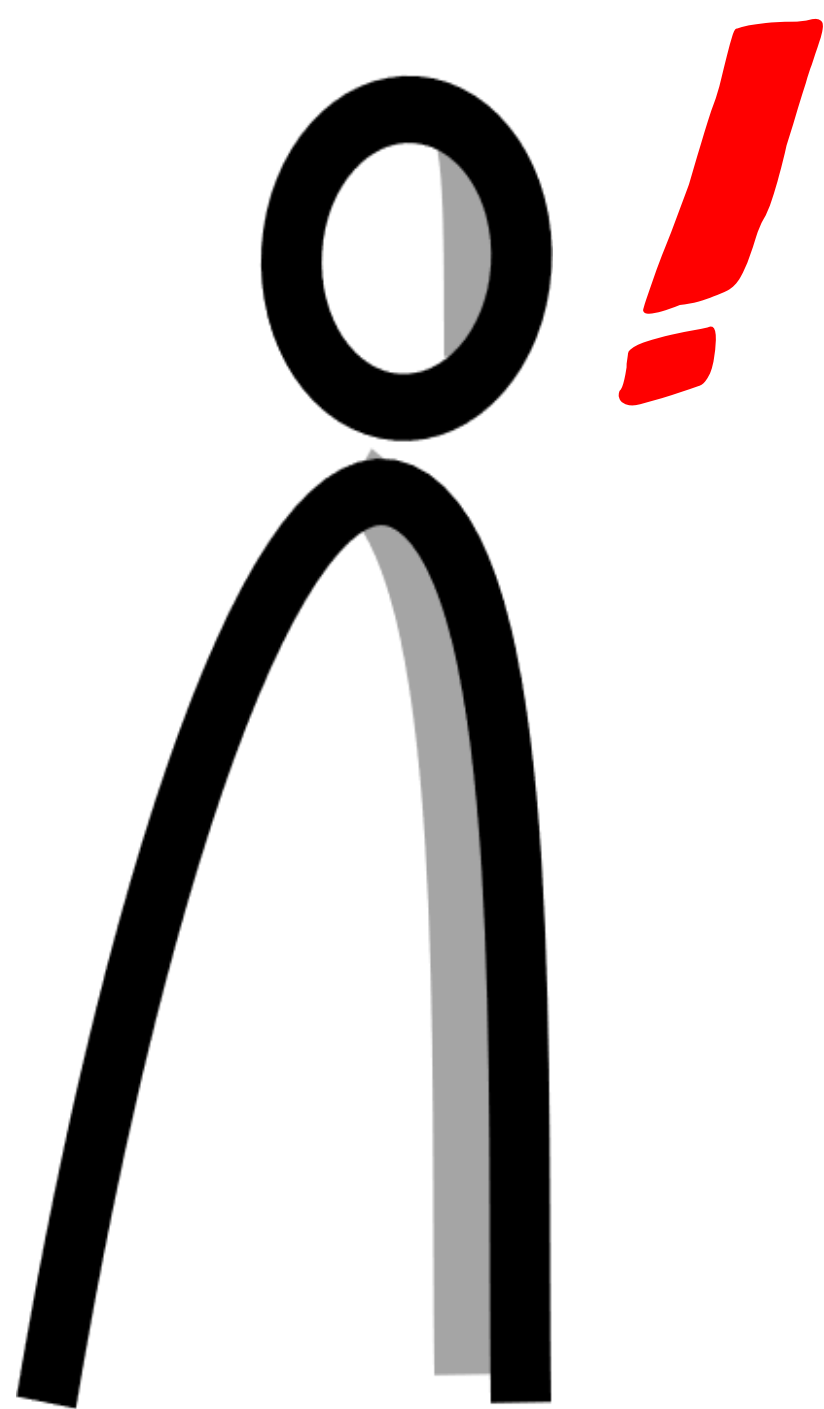
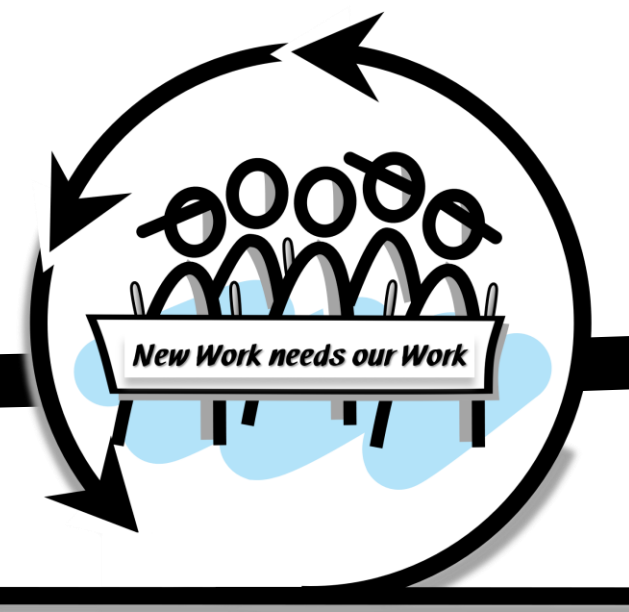
Einwilligen



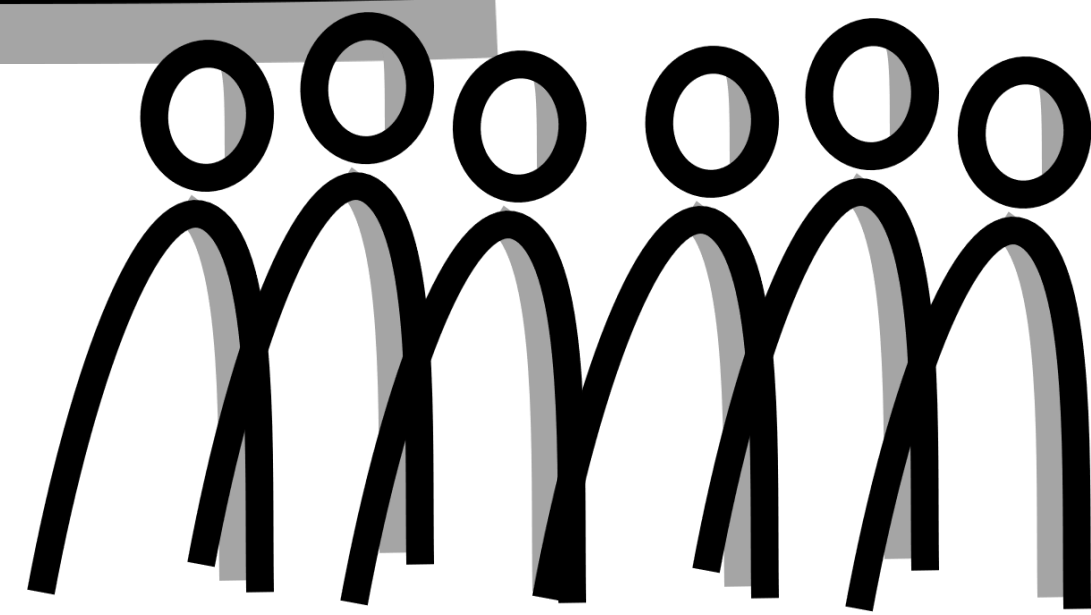
*bekommt
Ergebnis
mitgeteilt*

Informiert

Methoden



Direktive Führung



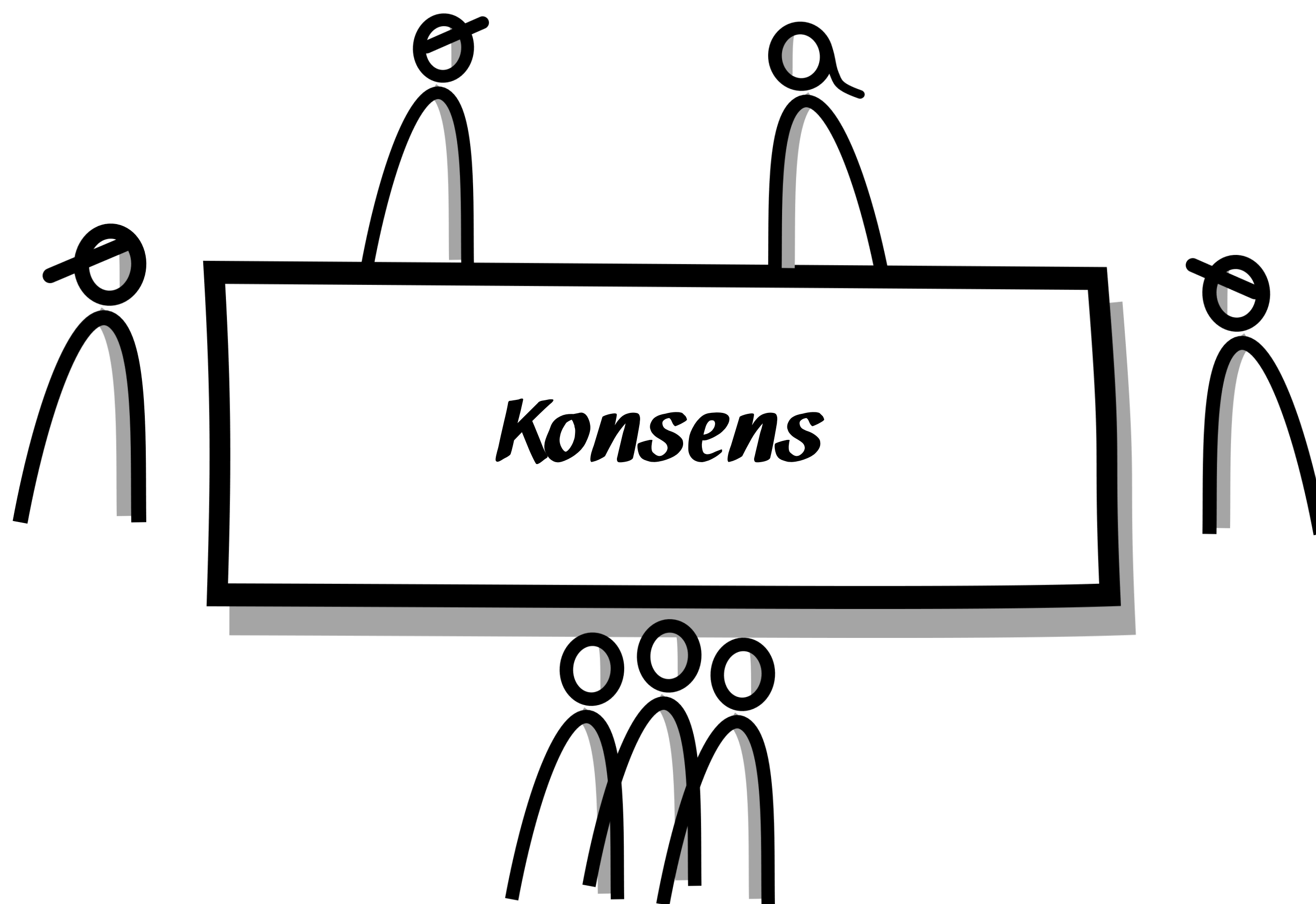
Der Chef entscheidet und alle anderen werden informiert

- **Vorteil: schnell (bei großen Gruppen)**
- **Nachteil: worst case: 100% sind dagegen, single point of failure**

Varianten



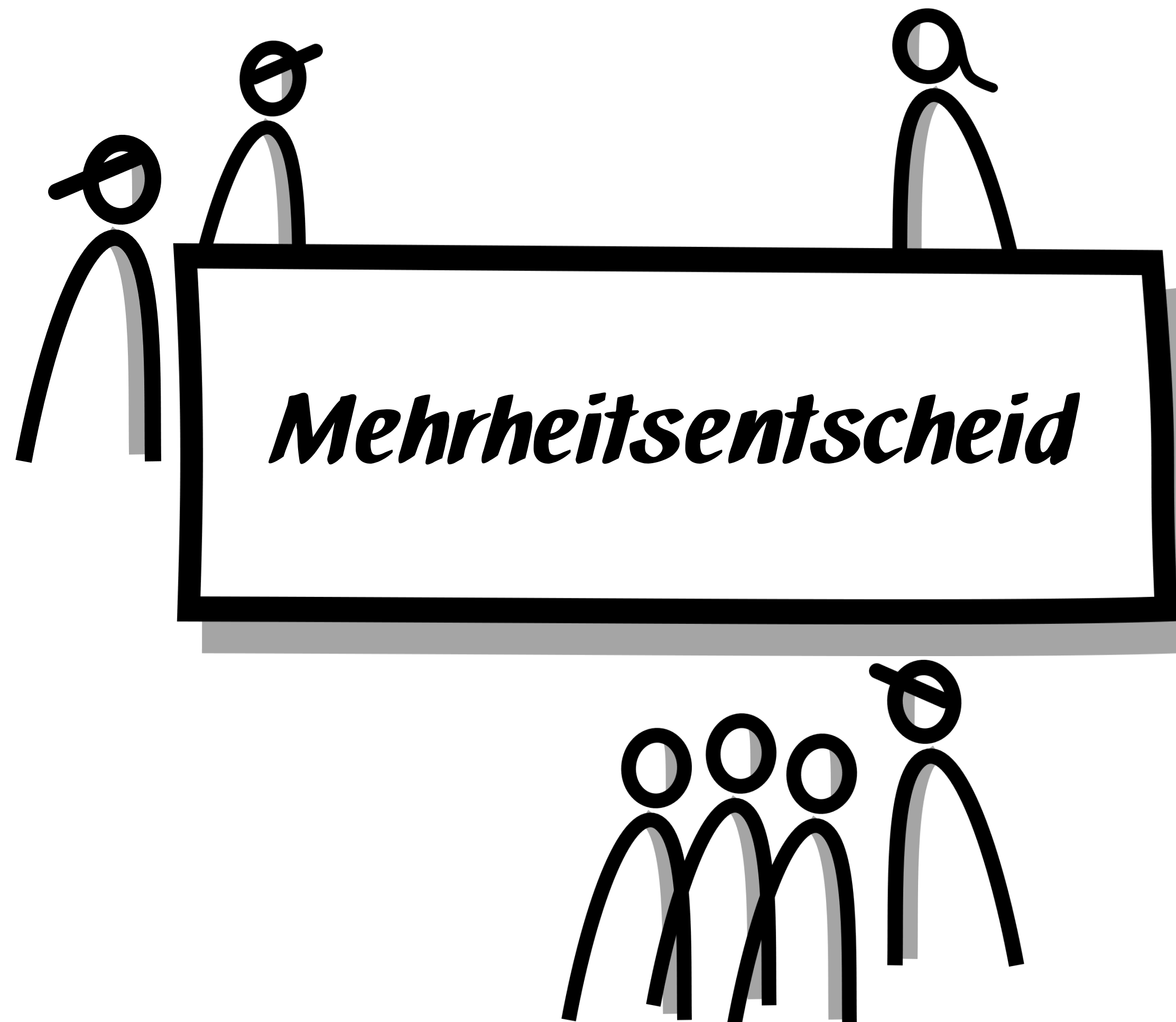
Methoden



***Der Vorschlag wird so lange angepasst,
bis alle zustimmen können***

- ***Vorteil: 100% stehen hinter der Entscheidung***
- ***Nachteil: es kann beliebig lange dauern, bis eine Entscheidung getroffen wird, Lippenbekenntnisse möglich***

Methoden

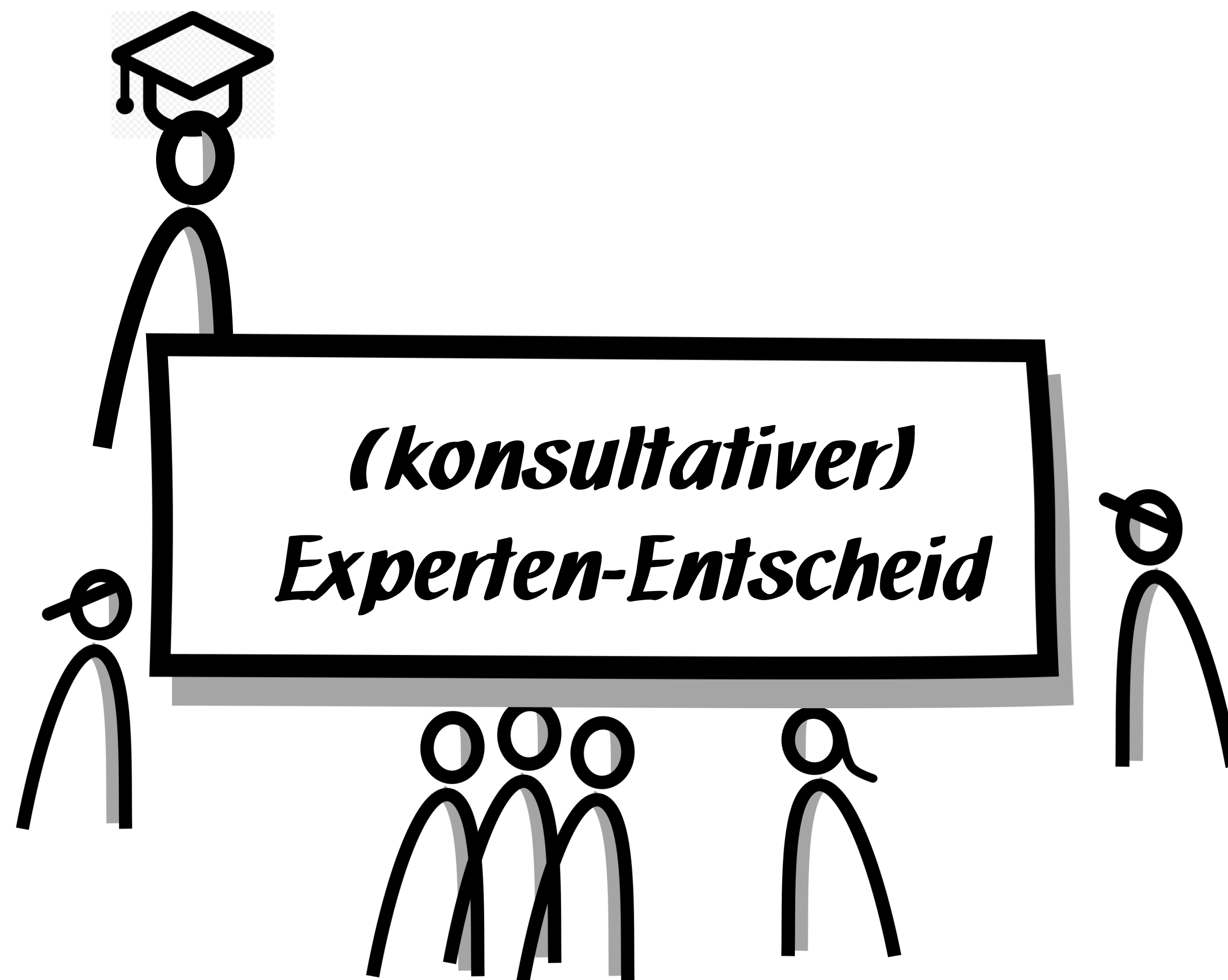


***Der Vorschlag wird so lange angepasst,
bis er Mehrheitsfähig ist***

***Aus mehreren Optionen wird die gewählt,
die eine (vorher festgelegte) Mehrheit
erhält***

- ***Vorteil: Wenig Zeitaufwand***
- ***Nachteil: es stehen nicht 100% hinter der
Entscheidung***

Methoden

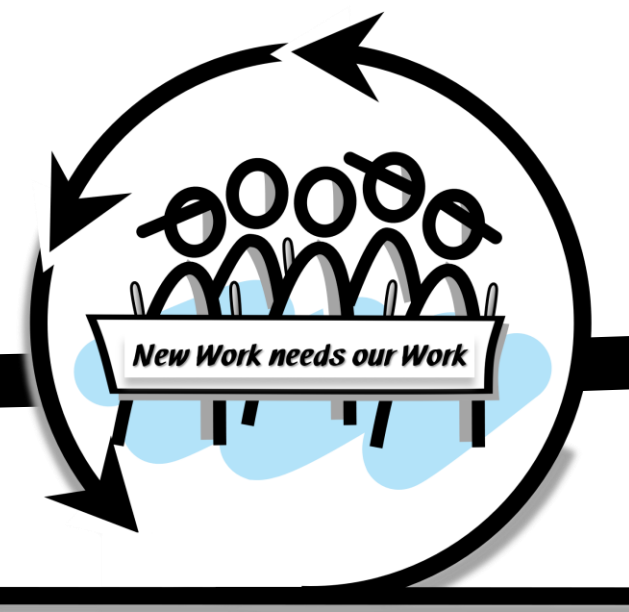


Ein Experte/ Könnner wird beauftragt die Entscheidung zu treffen.

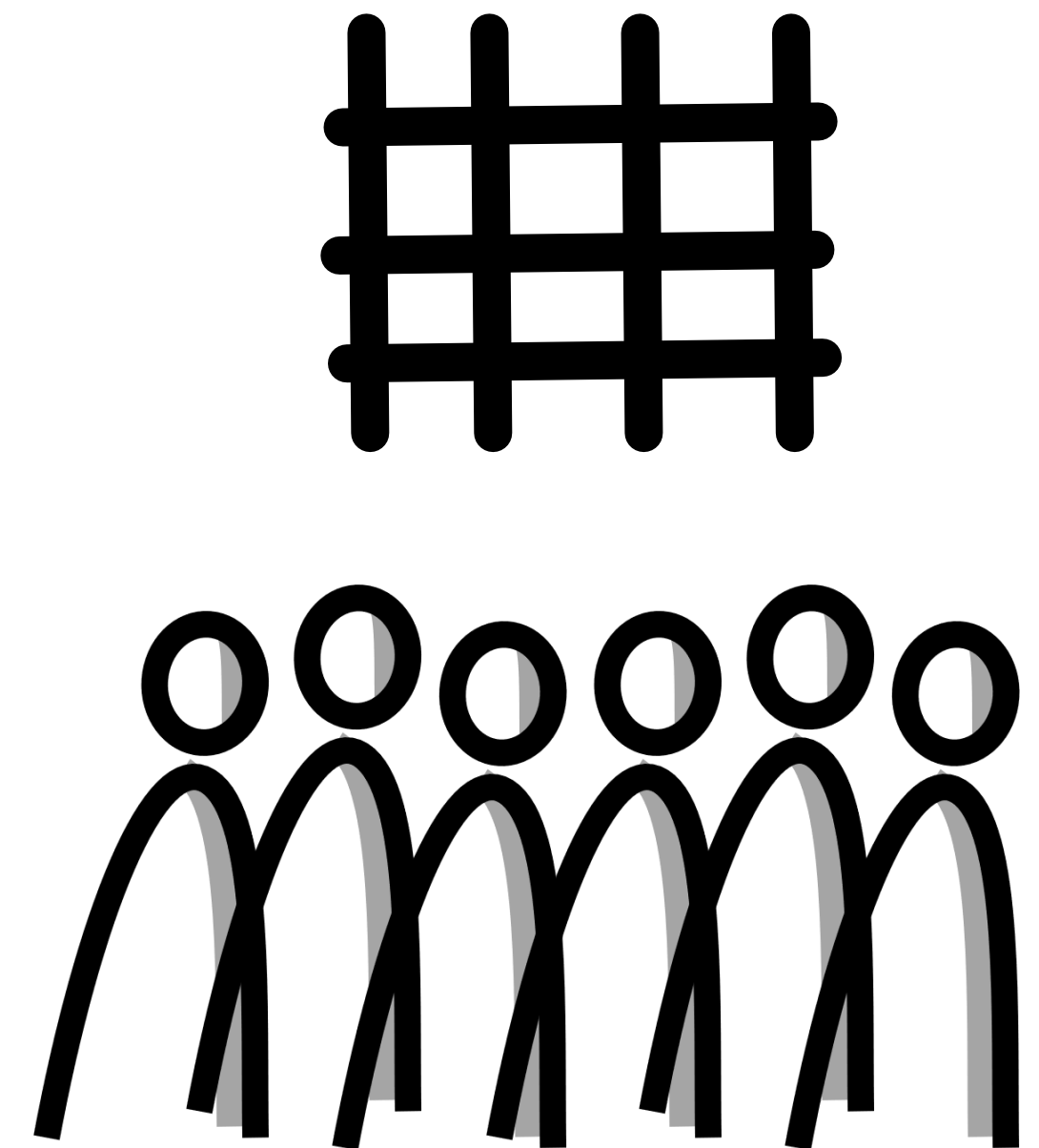
- ***Der Experte führt die Recherche durch, bespricht sich mit Kollegen,***
- ***Erklärt die Entscheidung***

- ***Vorteil: es wird eine Entscheidung geben, Optionen werden besprochen***
- ***Nachteil: möglicherweise stehen nicht 100% hinter der Entscheidung, single point of failure***

Methoden



Systemisches Konsensieren



Systemisches Konsensieren - die Option mit dem geringsten Ablehnung wird ermittelt

- **Der Widerstand jedes Teilnehmers für jede Option wird ermittelt und damit der Gesamtwiderstand**
- **Vorteil: schnell auch bei großen Gruppen, wenig Austausch notwendig, erzeugt die geringste Unzufriedenheit**
- **Nachteil: nicht bei allen die höchste Zustimmung für die Option**

Methoden



Veto?

Konsent

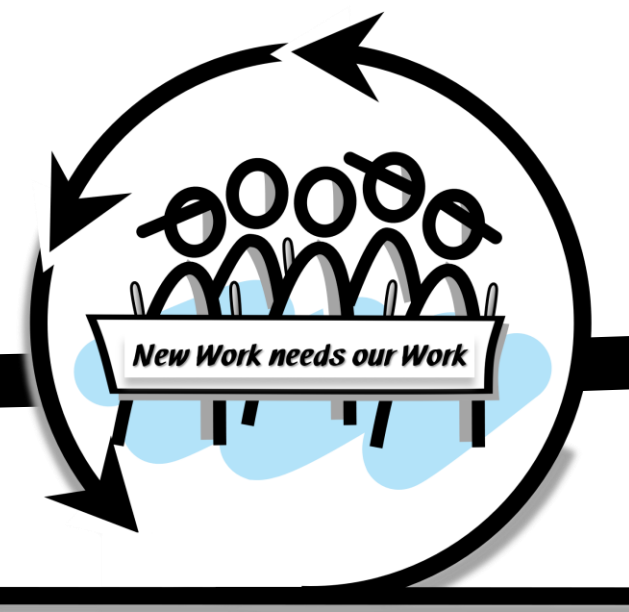
*"Good enough for now,
safe enough to try."*

***Vetos werden in den Vorschlag
eingearbeitet***

***Das Ergebnis muss etwas besser sein als
der Status quo***

- ***Vorteil: am Ende liegen keine schwerwiegenden Bedenken mehr vor, niemand steht der Option im Wege
konstruktives Vorgehen***
- ***Nachteil: nicht alle tragen das Ergebnis gleich mit (über Zustimmung, leichte Bedenken, schwere Bedenken, nicht aktiv beteiligt sein bis zur Enthaltung kann alles dabei sein)
Zeitintensiv***

Methoden

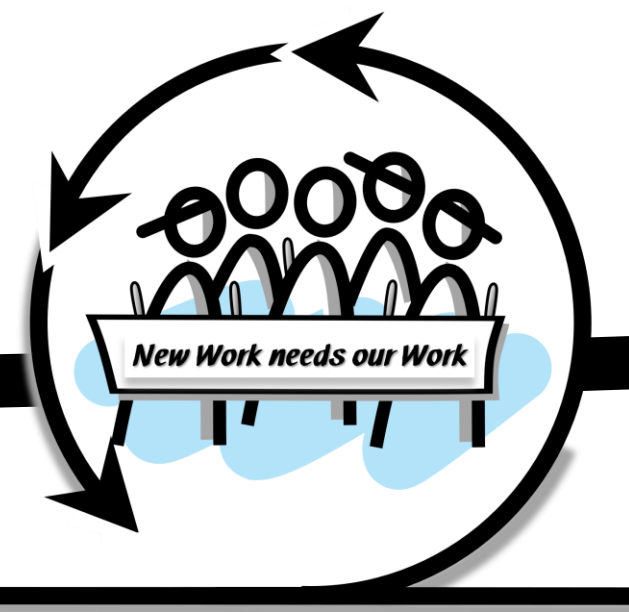


Die 6 Denk-Hüte (nach de Bono)



Die Fragestellung wird aus allen Blickwinkeln beleuchtet

- **Vorteil:** Man hat sich die Fragestellung von allen Seiten betrachtet und kann eine wohl informierte gemeinsame Entscheidung treffen
- **Nachteil:** Nicht jeder tut sich leicht damit die Perspektive zu wechseln und fühlt sich damit möglicherweise nicht wohl



Eine kleine (Breakout-)Challenge:

Team BBQ mit einem Budget von max. 500 €

Stellt euch vor, dass ihr in einem Start-up arbeitet. Es ist Sommer und ein Team BBQ ist in Planung.

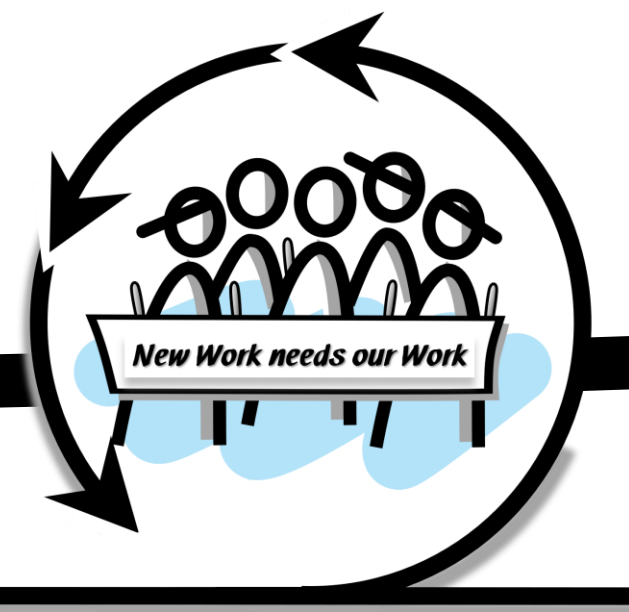
- 25 Personen haben bereits zugesagt***
- Die Location steht und stellt auch Grill, Teller, Besteck usw. zur Verfügung.***

Weitere Rahmenbedingungen:

- Mehrere Personen möchten unbedingt Fleisch essen***
- 4 Personen trinken keinen Alkohol***
- 5 Personen trinken lieber Sekt und Wein als Bier***
- 3 Personen sind Vegetarier***
- 1 Person lebt vegan***
- 5 Personen sind mehr am Trinken als am Essen interessiert***

Welche Entscheidungsmethode wollt ihr nutzen um herauszufinden, wie ihr euer limitiertes Budget am besten einsetzt? Und warum?

Methoden



Funfact Münzwurf

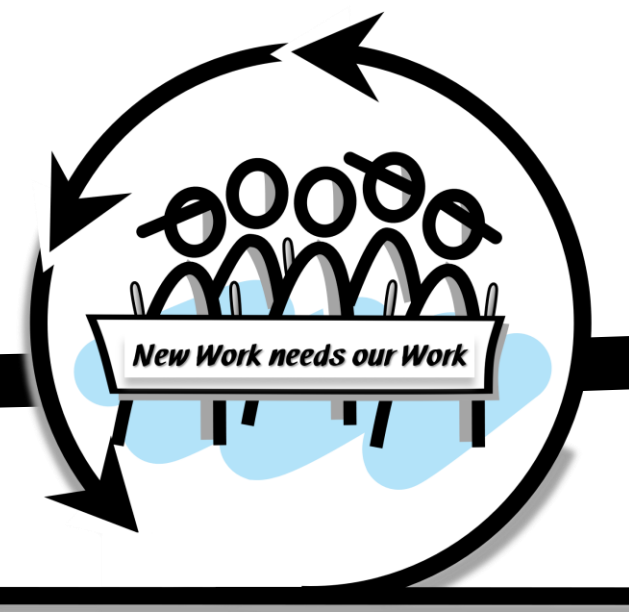


***Eine bereits unbewusste Festlegung/
Entscheidung wird ans Licht geholt.***

***2 Optionen zur Auswahl, die Münze
entscheidet:***

***Das spontane Gefühl der Bestätigung oder
Ablehnung zeigt die bereits getroffene Wahl
an.***

Zu guter Letzt

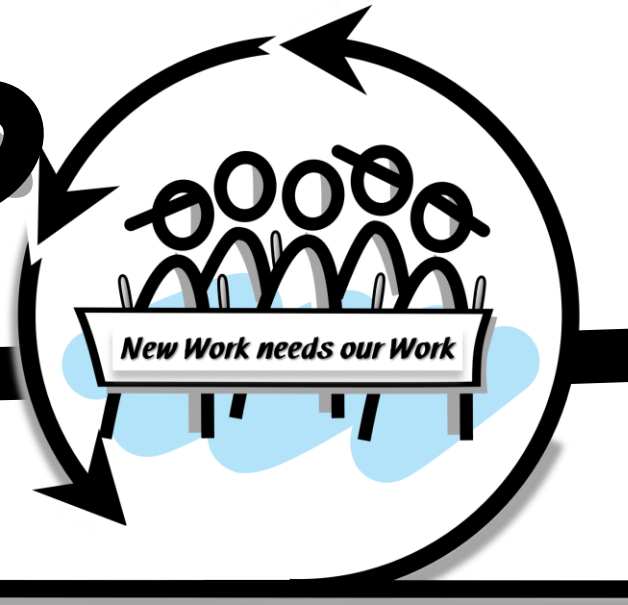


- *Disagree and commit:*

Zeigt Rückgrat in Diskussionen, auch wenn ihr vielleicht alleine steht, macht Uneinigkeit transparent und unterstützt gemeinsame Entscheidungen in der Umsetzung.

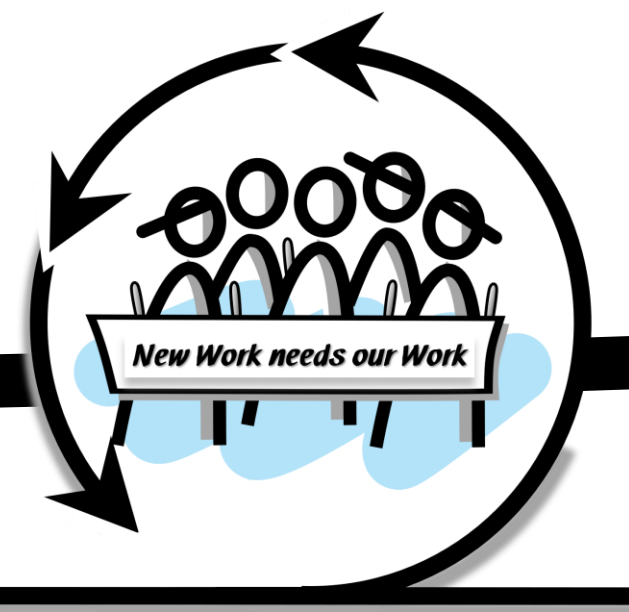
Überlegt, welche Methode ihr beim nächsten Mal einsetzen könnt und probiert es einfach aus!

Falls wir noch Zeit haben ...



... haben wir da noch etwas

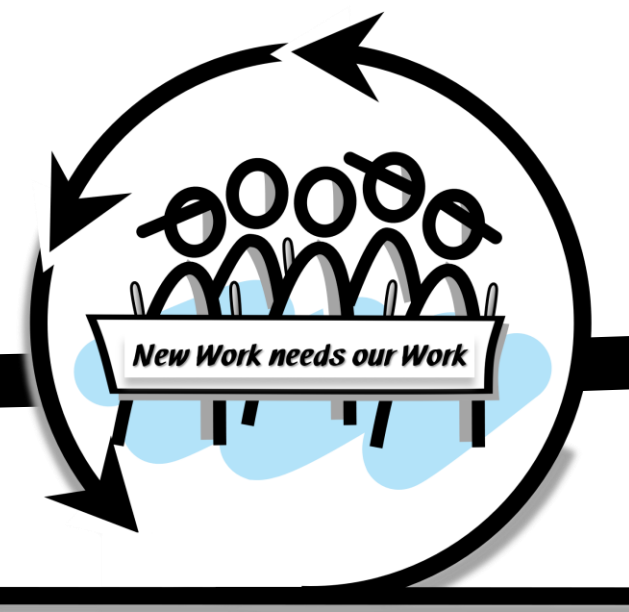
Optionen entdecken



Warum ist es wichtig verschiedene Optionen zu haben?

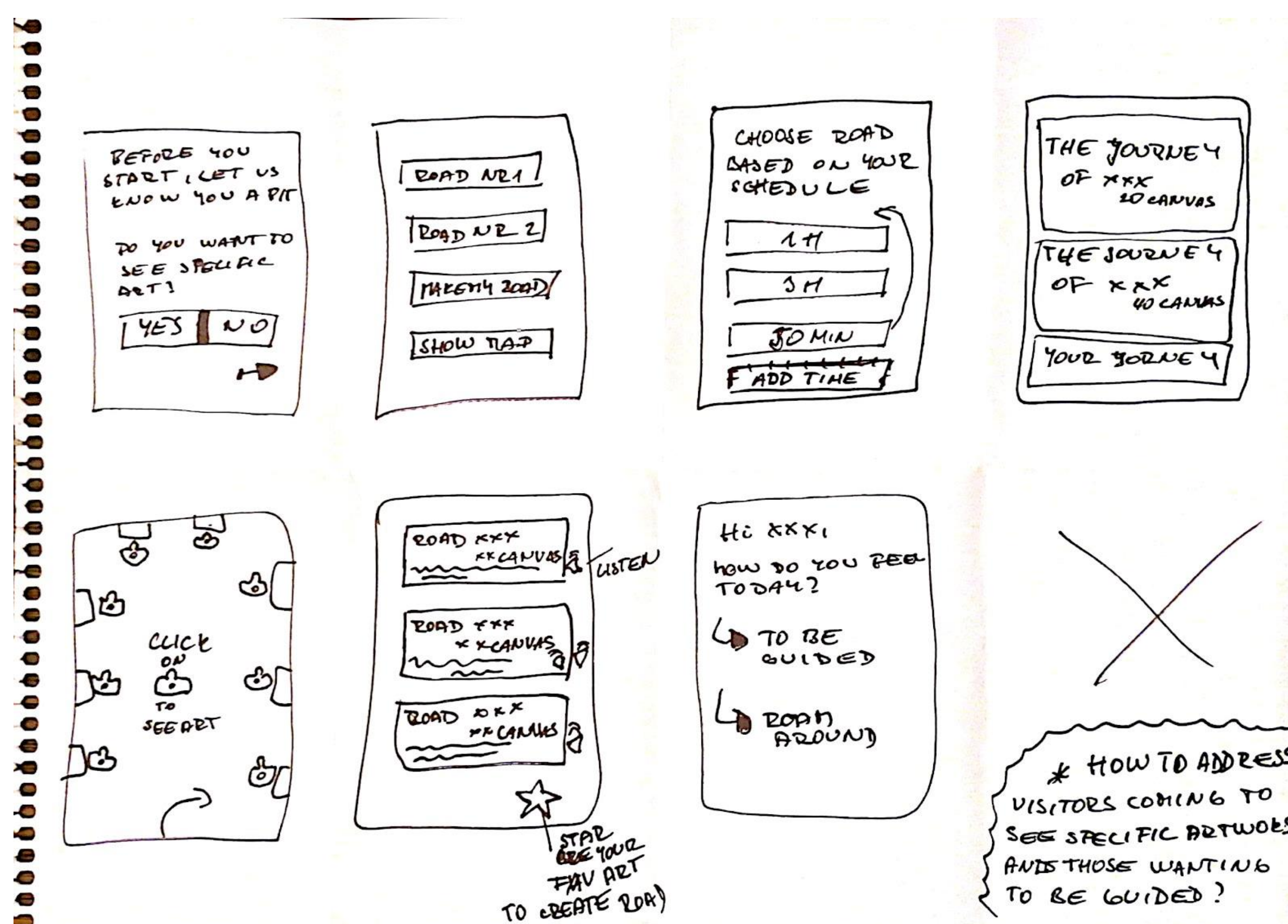
- ***Handlungsspielraum sichtbar machen***
- ***Wirkt Biases/Voreingenommenheit und Groupthink* entgegen***
- ***Macht objektive Entscheidung möglich***
- ***Faustformel: mind. 7 Optionen bevor es weiter geht***
- ****Unter dem Begriff Groupthink versteht man „eine Denkweise, die meist dann auftritt, wenn in einer Gruppe das Harmoniebedürfnis bei Entscheidungen stärker ist als die realistische Bewertung von Alternativen.“***

Optionen entdecken



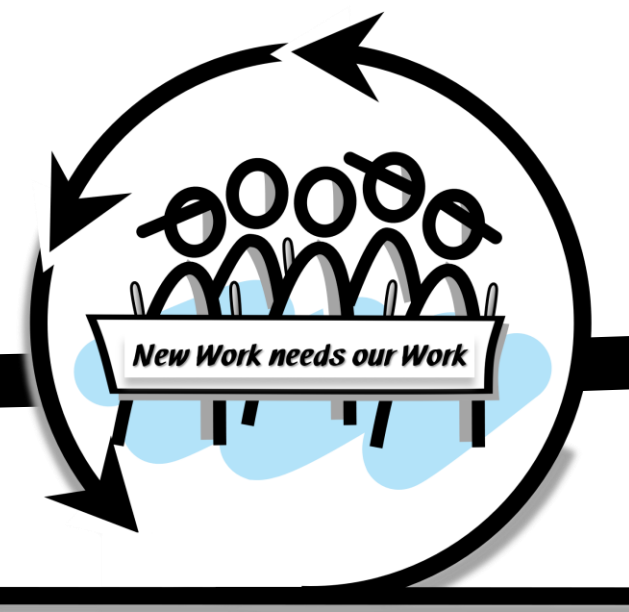
Crazy 8

- Crazy 8 - 8 Ideen in 8 min
 - A4 Papier so falten, dass 8 Felder entstehen
 - 8 x eine Idee/Option skizzieren
 - Ergebnisse präsentieren & Fragen kurz beantworten
 - Voten (3 Votes pro Person) & priorisieren



- Siehe auch 6-8-5

Optionen entdecken



SCAMPER

- **Substitute (Ersetze)**
Welche Teile der Idee oder des Produkts könnte man ersetzen?
- **Combine (Kombiniere)**
Lassen sich Teile oder das Ganze mit anderen Dingen kombinieren?
- **Adapt (Passe an)**
Wie könnte man Elemente aus anderen Bereichen übernehmen, anpassen und in die Idee aufnehmen?
- **Magnify (Vergrößere)**
Was könnte man vergrößern oder betonen?
- **Put (Übertrage)**
Für welche anderen Zwecke lässt sich die Idee noch einsetzen?
- **Eliminate (Entferne/Verkleinere)**
Was könnte man verkleinern oder weglassen?
- **Rearrange/Reverse (Ordne neu an/Kehre um)**
*Könnte man die Anordnung und/oder Reihenfolge der Teile der Idee ändern?
Was wäre, wenn Teile oder das Ganze umgekehrt werden?*

Optionen entdecken



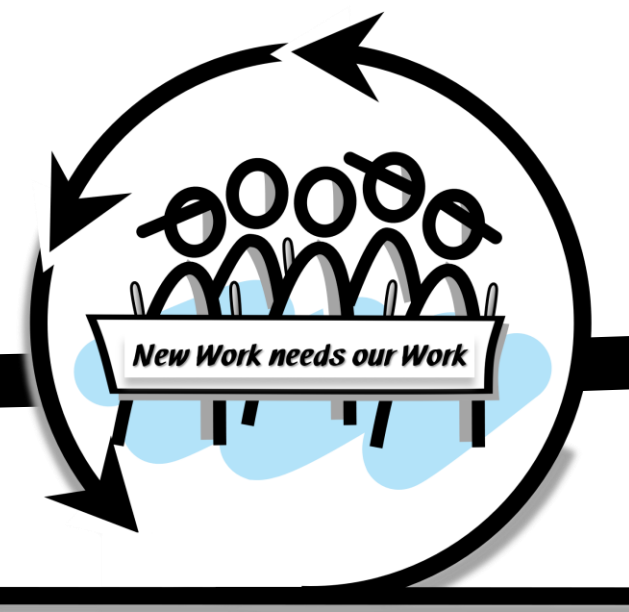
Tetralemma

Angelehnt an indische Logik

- **Wenn zwei scheinbar nicht vereinbare Positionen existieren und man mehrere Optionen finden moechte**



Optionen bewerten



Intellectual Watchdog

- **Intellectual Watchdog**
Iterationsspirale - Schwachpunkte in einer Option feststellen
 - **eine Person / Gruppe entwickelt einen Vorschlag, die andere Person / Gruppe hört sich diesen an und kritisiert den Vorschlag "Geht nicht weil..."**
 - **die erste Person / Gruppe passt den Vorschlag an "Wird funktionieren, weil..."**
 - **mehrere Iterationen bis eine Empfehlung gefunden wird**

Optionen bewerten



Forced Ranking

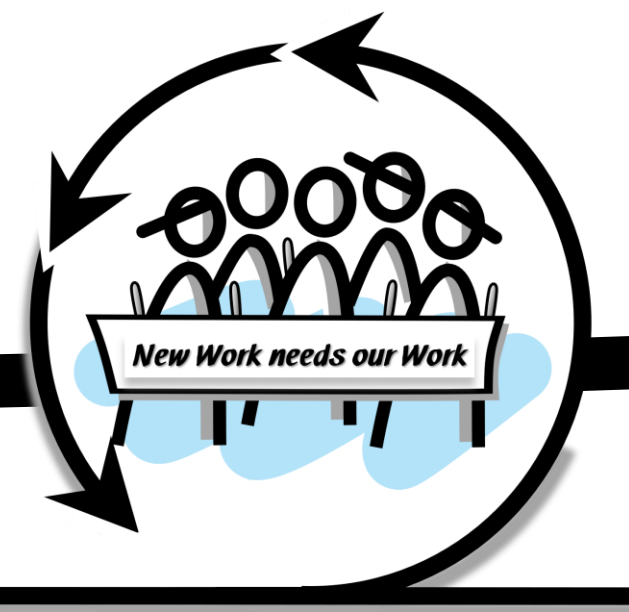
Forced Ranking -

Priorisierung von Ideen oder Optionen

CRITERIA		Rank		
Most Impact		Rank		
	Idea	6	1	1 = 8
	Idea	4	2	3 = 9
	Idea	2	4	2 = 8
	Idea	1	3	6 = 10
	Idea	3	6	4 = 13
	Idea	5	5	5 = 15
		individual ranks		
CRITERIA		Rank		
Most Important Feature		Rank		
	Idea	3	2	4 = 9
	Idea	1	4	1 = 6
	Idea	2	1	3 = 6
	Idea	4	3	2 = 9
	Idea	5	5	5 = 15

if there is a tie, get group consensus on 2nd ranking

Optionen bewerten



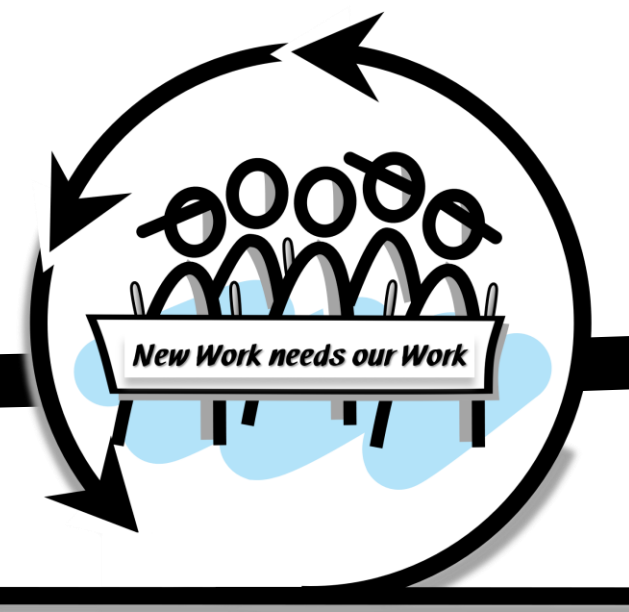
Same/Different

Herausfinden, wo die Gruppe übereinstimmt und wo nicht, um sich dann auf diese Optionen zu fokussieren.

- *ohne zu diskutieren schnell abstimmen und die Option entsprechend auf die Stapel verteilen*
- *Stapel 1: lehnen alle ab → Optionen sind raus*
- *Stapel 2: finden alle gut → weiter betrachten*
- *Stapel 3: keine einheitliche Meinung → weiter betrachten*



Link Sammlung



- *Transparente Entscheidungsfindung im Team*
- *Die 6 Denkhüte nach de Bono*
- *Die 12 besten Kreativitätstechniken zur Ideenfindung (mein-wahres-ich.de)*
- *Liberating Structures – Innovation durch echte Zusammenarbeit*
- *Liste von cognitive biases (engl), Abbildung von Biases, Beispiele für Biases auf deutsch, Beschreibung und Tipps gegen Groupthinking*
- *Buchempfehlungen zu Cognitive Biases: Die Kunst des klaren Denkens (Rolf Dobelli), Die Kunst des klugen Handelns (Rolf Dobelli)*