

# Praxistipps: Entscheidungsfindung in Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) effektiver und effizienter gestalten

## Herausforderungen bei der Entscheidungsfindung in MAP

In Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) planen, koordinieren und implementieren Akteur\*innen aus Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft gemeinsame Aktivitäten zur Bewältigung von Herausforderungen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung. Dabei nutzen sie eine vereinbarte Steuerungsstruktur, um strategisch und operativ handlungsfähig zu sein. Ausschlaggebend für überorganisationale Zusammenarbeit sind unter anderem gut funktionierende Mechanismen zur Entscheidungsfindung. Je nach Komplexität der zu entscheidenden Fragestellung kann der Weg der Entscheidungsfindung als herausfordernd erlebt werden.

In dieser Handreichung sind konkrete erste Schritte beschrieben, die eine MAP und ihre Gremien gehen können, um ihre Entscheidungsfindung agiler – also effektiver und effizienter – zu gestalten. Sie beruhen auf dem Organisationsentwicklungs-Ansatz der „Kollegialen Führung“<sup>1</sup>, der für den intraorganisationalen Kontext entwickelt wurde. In dieser Handreichung werden Elemente der Kollegialen Führung in ihrem Ursprung dargestellt und auf den überorganisationalen Kontext von Kooperation in Multi-Akteurs-Partnerschaften übertragen.

„Kollegiale Führung ist die auf viele Kolleg\*innen dynamisch und dezentral verteilte Führungsarbeit anstelle von zentralisierter Führung durch einige exklusive Führungskräfte.“<sup>2</sup>

### Das Dokument ist wie folgt gegliedert:

1. Basiselemente agiler Entscheidungsfindung
2. Rollen und Rollenwahl
3. Entscheidungswerkzeuge
4. Entscheidungsfindung in MAP-Gremien
5. Entscheidungen mit geringerer Komplexität treffen: Universelles Entscheidungsverfahren
6. Entscheidungen mit höherer Komplexität treffen:  
Themenzentrierte Einwandintegration – angepasst für den MAP-Kontext
7. Ausblick

<sup>1</sup> Bernd Oestereich und Claudia Schröder: <https://kollegiale-fuehrung.de/>

<sup>2</sup> Bernd Oestereich & Claudia Schröder (2019): „Agile Organisationsentwicklung“, Verlag Franz Vahlen GmbH

## 1. Basiselemente agiler Entscheidungsfindung

Eine Möglichkeit, Entscheidungsfindung agiler zu gestalten, ist die Nutzung des Ansatzes der **Kollegialen Führung** in den MAP-Gremien. Dazu gehören eine entsprechende Haltung, Erfahrungswissen zu den Themen Führung und Entscheidungsfindung sowie die Nutzung der dazugehörigen Werkzeuge. Zur Übertragung des organisationalen Ansatzes der Kollegialen Führung in den überorganisationalen Kontext des Kooperationssystems MAP darf und sollte er kreativ an die konkreten Erfordernisse der jeweiligen Entscheidungsfindung angepasst werden. Führungsarbeit im Sinne der Kollegialen Führung bedeutet in erster Linie, Entscheidungen zu treffen. Und genau darum geht es im Folgenden auch bezüglich der agileren Entscheidungsfindung im überorganisationalen Zusammenhang von MAP. In idealtypischen MAP wird eine Kooperation auf Augenhöhe angestrebt. Die agilen Entscheidungswerkzeuge der Kollegialen Führung können dabei helfen, im MAP-Kontext trotz oder ergänzend zu offiziellen und inoffiziellen Hierarchien und unterschiedlichen Organisationskulturen gleichberechtigte Entscheidungen zu treffen.

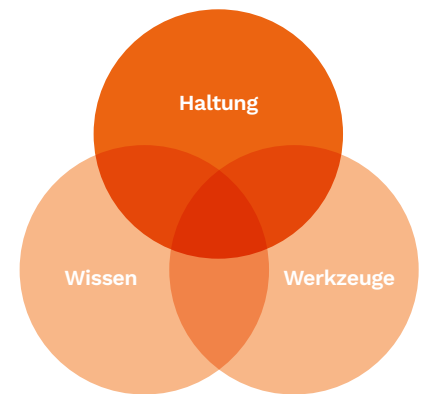


Abbildung 1:  
Elemente Kollegialer Führung

Eine **Haltung** ist eine grundlegende, aus Werten, Einsichten, Denk- und Gefühlsmustern bestehende, innere Überzeugung, die unser Verhalten leitet. Die für agile Entscheidungsfindungen zentrale Annahme und damit Bestandteil der Haltung ist, dass Menschen kooperierende Wesen sind. Dieser Aspekt ist in der nichthierarchischen, selbstorganisierten Zusammenarbeit besonders relevant. Wir verfügen über Wahlfreiheit in Bezug auf unser eigenes Handeln. Diese individuelle Wahlfreiheit und Autonomie ordnen wir einer Gruppe jedoch im Sinne einer Kooperation freiwillig unter, sobald wir uns dieser zugehörig fühlen. Denn erst Kooperation ermöglicht es uns, unsere Wirksamkeit zu erhöhen. Ein weiterer Aspekt der Haltung ist das lösungsfokussierte Vorgehen. Dabei wird die Aufmerksamkeit so viel wie möglich auf Lösungen, Möglichkeiten und Gelegenheiten gelenkt und so wenig wie nötig auf Probleme, Defizite oder Mängel.<sup>3</sup>

Auch in der agilen Entscheidungsfindung ist es effizienter, schon vorhandenes **Erfahrungswissen** zu nutzen, statt alles neu zu erfinden. Das bezieht sich einerseits auf die Übernahme von Rollen. So empfiehlt sich beispielsweise für die Moderation eines komplexeren Entscheidungsprozesses die Wahl einer Person mit Moderationserfahrung. Andererseits kann es hilfreich sein, in einem MAP-Gremium mit agilen Entscheidungswerkzeugen zu beginnen, mit denen einige Mitglieder bereits vertraut sind. Zudem sollen die Praxistipps dieser Handreichung vorhandenes Erfahrungswissen aus dem MAP-Kontext zur Verfügung stellen.<sup>4</sup>

Die **Werkzeuge** für agile Entscheidungsfindung sind in der Literatur<sup>5</sup> ausführlich beschrieben. In den folgenden Kapiteln werden zwei zentrale Elemente, die Rollenwahl und Entscheidungswerkzeuge, im Detail dargestellt und ihre praktische Anwendung wird auszugsweise erläutert.

<sup>3</sup> Bernd Oestereich & Claudia Schröder (2019): „Agile Organisationsentwicklung“, Verlag Franz Vahlen GmbH

<sup>4</sup> Ebd.

<sup>5</sup> Ebd.

## 2. Rollen und Rollenwahl

### Rollen

Rollen sind ein Basiselement der selbstorganisierten Zusammenarbeit. Eine Rolle ist eine temporäre Prozessverantwortung einer Person im Prozess der Entscheidungsfindung. Sie ist die Beschreibung eines abgegrenzten Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiches, der von dem/der Rolleninhaber\*in eigenverantwortlich wahrgenommen wird. Bei kollegialen, also nicht hierarchisch herbeigeführten Entscheidungen eines Gremiums kann die Arbeit mit den folgenden vier gewählten Rollen und ihren Aufgaben hilfreich sein. Es empfiehlt sich, die Rolleninhaber\*innen regelmäßig zu wechseln – z. B. zu Beginn jeder oder jeder zweiten Sitzung eines Gremiums.



#### Gastgeber\*in

kümmert sich darum, dass alle anderen Rollen gewählt und besetzt sind und die Gruppe arbeitsfähig ist und bleibt.

**Praxistipp:** Im MAP-Kontext könnte diese Rolle z. B. auch dem Vorsitz eines Gremiums entsprechen. Bei geringerem Aufgabenumfang kann diese Rolle auch mit der Moderation zusammengelegt werden.



#### Moderator\*in

moderiert bei Bedarf Entscheidungsfindung und unterstützt beim Time-Keeping.

**Praxistipp:** Die Herausforderung für jede Moderation ist es, das Spannungsfeld zwischen den Eigeninteressen und einer möglichst hohen Neutralität auszubalancieren und sich dem großen Ganzen verpflichtet zu fühlen. Es empfiehlt sich, eine inhaltliche Mitarbeit zu vermeiden oder die Rollen sehr klar und deutlich zu trennen. Wenn gewünscht, kann auch eine gremienexterne Person als Moderator\*in hinzugezogen werden.



#### Dokumentar\*in

dokumentiert Ergebnisse aus Rollenwahl und Entscheidungsverfahren.

**Praxistipp:** Der/die Dokumentar\*in konzentriert sich auf die Ergebnisdokumentation. Dazu gehören auch Zwischenergebnisse wie z. B. Lösungsvorschläge zu Einwänden, aber nicht die Prozessschritte hin zur Lösung.



#### Lernbegleiter\*in

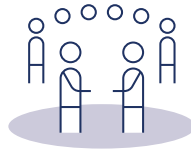
sorgt dafür, dass die Gruppe aus Ihrer operativen Arbeit lernt und organisiert regelmäßig Retrospektiven.

**Praxistipp:** Die wesentliche Aufgabe ist, durch die Auswahl und Anleitung passender Tools eine Reflexion des Erlebten und Erlernten in der Gruppe zu ermöglichen. Viele gute Tools für die Retrospektive gibt es hier: <https://retromat.org/>

### Rollenwahl

Die Rollen werden für einen bestimmten Zeitraum oder für einen ausgewählten Entscheidungsprozess temporär aus den Gremiumsmitgliedern gewählt. Die gewählten Personen übernehmen für diesen Zeitraum die oben beschriebenen Aufgaben. Jedes Mitglied kann prinzipiell für jede Rolle zur Verfügung stehen. Dabei ist die Übernahme einer Rolle gewissermaßen als „kleine Dienstleistung“ für das Gremium zu verstehen. Bei der Ausübung der Rolle bleiben die Eigen- oder Organisationsinteressen außen vor. Natürlich können Rolleninhaber\*innen ihren „Rollenhut“ zwischenzeitlich abnehmen und ihre Interessen auch als Gremienmitglied vertreten. Es können bei Bedarf von einer Person auch mehrere Rollen übernommen werden. Dies bietet sich z. B. für Gastgeber\*in und Moderator\*in oder Moderator\*in und Dokumentar\*in an.

Für die Rollenwahl bieten sich zwei Rollenwahlverfahren an: die „**Wahl aus der Mitte**“ und die „**Kollegiale Rollenwahl**“



Ablauf

Hinweis

### Wahl aus der Mitte

Alle Gruppenmitglieder, die die zu wählende Rolle übernehmen möchten, stellen sich „in die Mitte“ oder stehen auf. Diese Mitglieder einigen sich untereinander, wer von ihnen die Rolle übernimmt.

Sollte nach ca. 2 bis 3 Minuten keine Einigung erzielt worden sein, wird zu einem anderen Verfahren gewechselt (→ Kollegiale Rollenwahl).



### Kollegiale Rollenwahl

**Runde 1:** Jedes Gruppenmitglied schlägt auf einem Zettel genau eine\*n Kandidat\*in vor. Man darf sich auch selbst vorschlagen. Anschließend nennen alle Mitglieder reihum ihren Vorschlag mit einer kurzen Begründung. Die Anzahl der Stimmen für jede\*n Kandidat\*in wird sichtbar dokumentiert.

Die Begründung beinhaltet die Gründe für die vorgeschlagene Person (im Gegensatz zu Gründen gegen eine andere Person).

**Runde 2:** Jedes Gruppenmitglied schreibt erneut genau eine\*n Kandidat\*in auf. Die Meinung kann sich dabei aufgrund der Begründungen aus Runde 1 geändert haben. Erneut nennen alle Mitglieder reihum ihren Vorschlag mit einer kurzen Begründung. Die Anzahl der Stimmen aus Runde 2 wird sichtbar dokumentiert. Die Person mit den meisten Stimmen aus Runde 2 wurde damit für die Rolle gewählt.


Bei Gleichstand von zwei oder mehreren Kandidat\*innen wird ein weiteres Wahlverfahren angewandt – z. B. Wahl aus der Mitte, Stichwahl, Zufallsentscheid oder Vorzug des/der Jüngeren.


## 3. Entscheidungswerkzeuge


Kollegiale Entscheidungsverfahren bringen oft etwas Neues und Ungewohntes in die klassische Arbeitswelt. Etwaige Machtverhältnisse und indirekte Einflussnahme sind weniger verdeckt, da die kollegialen Entscheidungsverfahren für mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen sorgen und Menschen offener Position beziehen müssen. Der Raum für Personen, die bisher großen Einfluss aufgrund ihrer Position hatten, verändert sich zu einem Spielfeld mit transparenteren Regeln. Damit ein Gremium zu fundierten Entscheidungen kommt, die gemeinschaftlich getragen werden, ist es notwendig, Widerstände oder Spannungen gegen bestimmte Entscheidungen zu erkennen und durch Weiterentwicklung der Entscheidungsvorschläge zu minimieren.<sup>6</sup> Für diesen Prozess hält der Ansatz der Kollegialen Führung die folgenden Entscheidungswerkzeuge bereit. Die Darstellung differenziert einerseits die Komplexität der zu entscheidenden Fragestellung. Andererseits unterscheidet sie zwischen Einzelvorschlägen und mehreren alternativen Vorschlägen, über die es zu entscheiden gilt.


Im Folgenden werden kurz die Besonderheiten der einzelnen Entscheidungswerkzeuge herausgestellt. Eine detailliertere Übersicht über die Entscheidungswerkzeuge findet sich **hier**.

## Entscheidungswerkzeuge für Einzelvorschläge

  
**Konsent**  
Im Prozess der Konsens-Moderation erarbeitet der/die Moderator\*in mit der Gruppe einen konsensfähigen Einzelvorschlag. Dabei wird nach Einwänden gefragt. Konsent besteht, wenn alle schwerwiegenden Einwände integriert wurden.


  
**Kollegiale Einwandintegration**  
Die Kollegiale Einwandintegration ähnelt im Ablauf dem Konsensverfahren. Im Unterschied erarbeitet hier aber eher der/die Entscheidungsinitiator\*in den Entscheidungsvorschlag. Ein Entscheidungsvorschlag kann grundsätzlich von jedem Gruppenmitglied eingebracht werden.


  
**Konsultativer Fallentscheid (Einzelentscheid)**  
Beim Konsultativen Fallentscheid wird eine Person von einer Gruppe bevollmächtigt, für einen einzelnen Entscheidungsbedarf für die Gruppe eine verbindliche und umfassende Entscheidung zu treffen – versehen mit dem Wunsch und Auftrag, dafür bestimmte Personen zu konsultieren.


  
**Themenzentrierte Großgruppen-Einwandintegration**  
Ausgangspunkt ist ein ausformulierter Entscheidungsvorschlag, der übergreifend und für viele Organisationsmitglieder relevant ist. Durch eine Moderation werden in einem Workshop in mehreren Runden die Einwände gesammelt und Lösungsvorschläge integriert. Dabei werden die Ebenen (a) Gesamtorganisation, (b) Gruppe und (c) Individuum differenziert betrachtet.

## Komplexität der Entscheidung

## Entscheidungswerkzeuge für mehrere alternative Vorschläge

  
**Mehrheitsentscheidung (Einfach-Bepunktung)**  
Gruppenmitglieder können sich nur für einen Vorschlag aussprechen, d. h. einen Punkt geben. Es findet keine Einwandintegration statt. Der Vorschlag mit den meisten Punkten wird gewählt.

  
**Zustimmungsabfrage (Mehrfach-Bepunktung)**  
Gruppenmitglieder können sich für mehrere Vorschläge aussprechen, d. h. mehrere Punkte verteilen. Es findet keine Einwandintegration statt. Der Vorschlag mit den meisten Punkten wird gewählt.

  
**Widerstandsabfrage (systemisches Konsensieren)**  
Für jeden Vorschlag wird der Widerstand der einzelnen Gruppenmitglieder ermittelt und zusammengezählt. Umgesetzt wird der Vorschlag mit dem geringsten Widerstandswert.

  
**Universelles Entscheidungsverfahren**  
Mit dem moderierten Verfahren wird aus einer Menge von Vorschlägen die Alternative mit dem geringsten Widerstand ausgewählt. Die Vorschläge können unterschiedlichen Typs sein. Das Verfahren nutzt die Widerstandsabfrage.

Abbildung 2: Überblick Entscheidungswerkzeuge



Ein Veto ist ein Einwand, der die Akzeptanz einer Entscheidung verhindert oder verzögert. Mit einem Veto wird ausgedrückt: „Ich habe schwerwiegende Bedenken. Der Vorschlag ist für mich nicht akzeptabel.“ Die Möglichkeit, ein Veto einzulegen, muss grundsätzlich oder fallbezogen in einer Gruppe geklärt werden. Jeder Entscheidungsvorschlag kann spezifische Vetobestimmungen enthalten. Zum Beispiel: „Wenn mehr als zwei Teilnehmende einen Widerstandswert von 5 haben, gilt mein Vorschlag als zurückgezogen.“

## 4. Entscheidungsfindung in MAP-Gremien

Die für Entscheidungsfindung relevanten Gremien in MAP sind typischerweise Mitgliederversammlung, Steuerungskreis, Arbeitsgruppen und Sekretariat. Bezogen auf MAP-Entscheidungen haben diese Elemente folgende Aufgaben bzw. erfüllen folgenden Zweck:

**Mitgliederversammlung:** In der Mitgliederversammlung sind alle Akteursgruppen vertreten. Dort finden Meinungsbildung, Austausch und Entscheidungsfindung statt. Typische Entscheidungen sind bspw. die Wahl des Steuerungskreises oder die Festlegung von Mission und Vision.

**Steuerungskreis:** Der Steuerungskreis ist für die strategische Ausrichtung der Partnerschaft verantwortlich. Dort werden Entscheidungsmechanismen festgelegt und Entscheidungen getroffen. Typische Entscheidungen sind bspw. die Aufnahme von neuen Mitgliedern oder die Festlegung der Gesamtstrategie der MAP.

**Arbeitsgruppen:** Einige MAP integrieren Arbeitsgruppen als Gremien in ihrer Governance-Struktur. Dort werden Inhalte nach Mandatierung durch den Steuerungskreis erarbeitet und die Ergebnisse an die Mitgliederversammlung und den Steuerungskreis berichtet.

**Sekretariat:** Das Sekretariat wird vom Steuerungskreis offiziell beauftragt und unterstützt u. a. den Steuerungskreis bei der Entscheidungsfindung.

Eine grafische Übersicht beispielhafter Entscheidungen in den beiden MAP-Gremien Mitgliederversammlung und Steuerungskreis ist in der folgenden Abbildung 3 dargestellt.

Im Sinne einer vertiefenden Betrachtung werden in den Kapiteln 5 und 6 zwei Entscheidungswerkzeuge im Detail dargestellt. Die Auswahl erfolgte im Hinblick auf die Komplexität der Entscheidung und ob es um einen oder mehrere alternative Entscheidungsvorschläge geht. Erst erfolgt die Erläuterung eines Verfahrens für Entscheidungen über mehrere alternative Vorschläge mit geringerer Komplexität (Universelles Entscheidungsverfahren). Darauf folgend wird ein Entscheidungswerkzeug für komplexere Einzelvorschläge dargestellt (Themenzentrierte Einwandintegration). Um die Verständlichkeit zu erhöhen, wird Letzteres um die Anwendung auf ein konkretes Praxisbeispiel ergänzt.

## Übersicht beispielhafter Entscheidungen in zwei MAP-Gremien

MAP-Gremium	Komplexität		
	gering	mittel	hoch
<b>Mitgliederversammlung</b>			
Festlegung von Vision und Mission			●
Festlegung der Steuerungsstruktur			●
Wahl des Steuerungskreises		● ●	
Vorbereitung, Verabschiedung und Unterzeichnung von (Selbst-)Verpflichtungen (z. B. Absichtserklärung)			● ● ●
Festlegung von Themen, Zielen und Aktivitäten (z. B. bei Jahresversammlung)			● ● ●
<b>Steuerungskreis</b>			
Festlegung des Entscheidungsmechanismus (Konsens, Mehrheitsvotum, Vetorecht etc.)		● ● ●	
Festlegung der Strategie der Partnerschaft			● ●
Entscheidung über Rechtsform			●
Entscheidung über Finanzierungsmodi (langfristig vs. kurzfristig)			●
Budgetentscheidung			● ●
Aufnahme neuer Mitglieder		● ●	●
Festlegung von Meeting-Agenden		●	
Entscheidung über ein Lern- und Austauschformat	● ●		
Entscheidung über Pilotprojekte			● ● ●
Zusammenlegung von Arbeitsgruppen		● ● ●	●
Aufnahme von Themen in Arbeitsgruppen		● ● ●	

Abbildung 3: Übersicht zu beispielhaften Entscheidungen in zwei MAP-Gremien



## 5. Entscheidungen mit geringerer Komplexität treffen: Universelles Entscheidungsverfahren<sup>7</sup>

Mit dem Universellen Entscheidungsverfahren wird aus einer Menge von Vorschlägen die Alternative mit dem geringsten Widerstand ausgewählt, wobei die Vorschläge unterschiedlichen Typs (Inhalte, Entscheidungsverfahren, Vorgehensweise, Personen) sein können.

### 1. Moderation und Helfende bestimmen:

Wer moderiert die Entscheidung und führt durch die nächsten Schritte? Wer unterstützt als Handzeichenzähler\*in?

### 2. Vorbedingungen prüfen:

Die Ist-Situation (alles bleibt, wie es ist) ist immer auch eine explizite Alternative.

Für jede Alternative (außer Ist-Situation): Wer (ggf. ergänzt um weitere Unterstützende) verantwortet die Umsetzung der Entscheidung sowie ggf. die Organisation der Retrospektive? Wann soll ggf. eine Retrospektive stattfinden?

Jeder Vorschlag kann spezielle Veto- und Verfahrensbestimmungen enthalten (Beispiel: „Mehr als zwei 4er-Widerstands-Voten sind ein Veto.“). Zusätzlich kann die Moderation bedarfsweise Vetooptionen für alle oder einzelne Alternativen bestimmen (sofern es standardmäßig keine Vetooption gibt).

### 3. Vorschläge vorstellen:

Die verschiedenen Entscheidungsvorschläge werden jeweils kurz vorgelesen und evtl. Verständnisfragen werden geklärt. Die Moderation lässt keine Meinungsäußerungen oder Diskussionen zu. Eine Verständnisfrage beantwortet möglichst nur die Person, von der der Vorschlag kommt. Sofern eine Person eine Meinungsrunde, Diskussion, Vertagung o. Ä. zum Thema für notwendig hält, kann sie dies als einen Vorschlag einbringen und mit zur Entscheidung stellen.

Die Moderation fragt, ob es jetzt noch weitere Vorschläge/Alternativen gibt, und wiederholt für diese dann die vorigen Schritte (Vorbedingungen und Verständnisfragen klären).

**Wichtig:** Zu möglichen Alternativen gehören auch Vorschläge für ein anderes Wahlverfahren (bspw. Einwandintegrationsverfahren, Konsultativer Fallentscheid), Vertagung/Wiedervorlage oder Überweisung an bestehende Gremien.

### 4. Widerstände messen:

Die Moderation erklärt die fünf Handzeichen als mögliche Widerstandswerte und fragt für jede Alternative der Reihe nach ab:

„Wie groß ist Ihr Widerstand gegen diese Alternative?“ Alle geben ihr Handzeichen und der/die Handzeichenzähler\*in zählt die Gesamtsumme der Finger. Der Wert wird notiert. Eine Nichtmeldung wird immer als 1 gezählt. Im MAP-Kontext würden entsprechend den üblichen Entscheidungsverfahren nicht die Widerstandswerte aller Teilnehmenden, sondern je ein Wert pro vertretener Organisation gezählt. Damit würde das Gewicht der Entscheidungsmöglichkeiten zwischen den Mitgliedsorganisationen ausbalanciert bleiben.

### 5. Akzeptanz feststellen:

Die Moderation fragt, ob jemand einen schwerwiegenden Einwand wegen Verfahrensmängeln hat. Der/die Einwandgeber\*in muss dann einen Lösungsvorschlag machen. Anschließend folgt eine Widerstandsabfrage zwischen den Alternativen

- „dem Lösungsvorschlag folgen“ und
- „Ergebnis anerkennen, wie es ist“.

### 6. Ergebnisfeststellung:

Die Moderation dokumentiert deutlich sichtbar, welche Alternative den geringsten Widerstandswert hatte, und liest die damit getroffene Entscheidung noch einmal laut vor.



## Wie groß ist der Widerstand gegen diese Option?



**1 kein**



**2 gering**



**3 mittel**



**4 hoch**



**5 extrem**

Was ist der Unterschied zwischen Widerstand, Einwand und Punkteabfrage? Die beiden Ersteren weisen auf eine teilweise Nichtzustimmung zu einem Vorschlag hin. Bei der Widerstandsabfrage erfolgt diese in quantitativer Form durch Vergabe von Widerstandspunkten. Bei der Einwandformulierung wird dem Einwand durch qualitative Aussagen Ausdruck verliehen. Bei Bedarf können Einwandgrade auch per Handzeichen quantitativ ausgedrückt werden. Bei der Widerstandsabfrage kann, im Gegensatz zur Punkteabfrage, ein Veto eingebaut werden. Das heißt, dass ein Vorschlag automatisch nicht mehr zur Entscheidung steht, wenn er eine vorher bestimmte Anzahl an 4er- oder 5er-Voten erhält. Diese Möglichkeit des Ausschlusses gibt es beim Mehrheitsentscheid durch Punkteabfrage nicht.

## 6. Entscheidungen mit höherer Komplexität treffen:

### Themenzentrierte Einwandintegration – angepasst für den MAP-Kontext

Mit diesem Workshop-Konzept lassen sich Einwände und Ideen einer großen Gruppe in einen Entscheidungsvorschlag integrieren, z. B., wenn eine Arbeitsgruppe oder das Sekretariat der Mitgliederversammlung oder dem Steuerungskreis einen Vorschlag unterbreitet. Veranstaltet wird dazu ein einzelner Großgruppen-Workshop oder eine Workshop-Serie für Teilgruppen. Nachfolgend werden die einzelnen Prozessschritte dargestellt und anhand eines konstruierten Praxisbeispiels näher erläutert.

Ablauf	Praxisbeispiel
<b>Vorbereitung</b>	
<p>Ausgangspunkt ist ein ausformulierter Entscheidungsvorschlag einer vorschlaggebenden Person oder eines Gremiums, der übergreifend und für viele Gremiumsmitglieder relevant ist, beispielsweise die Erstellung einer Satzung, die vom Steuerungskreis vorbereitet und von der Mitgliederversammlung verabschiedet wird. Voraussetzung ist, dass die Entscheidung wirklich noch offen und veränderbar ist. Zusätzlich muss stets klar sein, wer die Entscheidung treffen und verantworten wird. Benötigt wird ein Moderationsteam, das auch alle zu Beteiligten einlädt. Es hat sich als notwendig erwiesen, dass der Vorschlag und weitere Informationen vorab geteilt werden (idealerweise in schriftlicher Form/per E-Mail), damit alle Beteiligten sich innerhalb ihrer Organisation dazu abstimmen können.</p>	<p>Ausgangssituation: Der Steuerungskreis einer MAP hat per Konsultativem Fallentscheid (inkl. rechtlicher Fachberatung) einen Vorschlag für eine Satzung entwickelt. Dieser wird durch die Mitgliederversammlung weiterentwickelt und danach durch den Steuerungskreis verabschiedet. Der Vorschlag wurde allen Mitgliedern zwei Wochen vor dem Großgruppen-Workshop per E-Mail zugesandt. Jede Mitgliedsorganisation hat sich vorab wie folgt auf den Großgruppen-Workshop vorbereitet: Per Konsens wurden alle organisationsspezifischen Einwände zusammengetragen und dazu Lösungsvorschläge entwickelt. Mit Hilfe der Kollegialen Rollenwahl wurden zwei Personen gewählt, die die Interessen der Organisation auf dem Großgruppen-Workshop vertreten. Dabei hat nur eine Person pro Organisation ein Stimmrecht. Dieses ist vorher untereinander abgestimmt worden. Der Großgruppen-Workshop zur Themenzentrierten Einwandintegration wird von zwei externen Moderatorinnen geleitet.</p>

Ablauf	Praxisbeispiel
<b>Vorstellung und Kleingruppenbildung</b>	
<p>Die Moderation stellt den Ablauf und die Arbeitsweise vor (z. B. die Bedeutung des Farbschemas für die folgenden Gruppenarbeiten). Die vorab gewählte Person erklärt den Entscheidungsbedarf und Vorschlag. Danach wird die Workshop-Gruppe in Kleingruppen von 3 bis 5 Personen aufgeteilt.</p>	<p>Die durch Kollegiale Rollenwahl gewählte Vertreter*innen des Steuerungskreises erklärt den Bedarf, durch den Steuerungskreis eine Satzung für die MAP zu verabschieden, und bittet dabei um die Mitwirkung der Mitgliederversammlung. Sie verweist auf den vorab versandten Satzungsvorschlag. Sie stellt als Beratungsperson eine/n Rechtsexpert*in vor, der zur Erstellung des Satzungsvorschlages konsultiert wurde. Danach nimmt der/die Moderator*in die Einteilung der Kleingruppen vor. In diesem Fall setzen sich die Arbeitsgruppen aus Vertreter*innen derselben Akteursgruppen zusammen. In anderen Fällen kann die Zusammenarbeit in gemischten Gruppen sinnvoll sein.</p>
<b>Verstandenes würdigen</b>	
<p>Jede Kleingruppe bearbeitet ca. 10 bis 15 Minuten folgende Frage: Was habe ich zu dem Entscheidungsvorschlag verstanden?“ Entweder wird frei diskutiert oder in Runden gesprochen und aktiv zugehört.</p>	<p>Bei einer Anzahl von 3 bis 5 Gruppenmitgliedern kann der Austausch frei und ohne Moderation gelingen. In unserem Fall entscheiden sich die Kleingruppen, in Runden zu sprechen. Das heißt, jede*r sagt reihum, was er/sie verstanden hat, bis Alles ausgesprochen oder die Zeit vorbei ist. Alle achten darauf, dass sich die Äußerungen nur auf die spezifische Fragestellung beziehen. An der Kleingruppenarbeit nimmt aktiv nur die Person der Organisation mit Stimmrecht teil, um eine Ausgewogenheit der vertretenen Stimmen zu fördern. Die stimmberechtigte Person stimmt sich regelmäßig mit dem/der zweiten Vertreter*in der Organisation ab.</p>
<b>Fragen, Einwände und Ideen identifizieren und sammeln</b>	
<p>Anschließend bekommen die Kleingruppen von der Moderation den Klärungsauftrag und bearbeiten diesen selbstmoderiert: Welche Fragen, Einwände und Ideen habe ich zu dem Vorschlag, die unbedingt noch vor der Umsetzung zu klären sind?“ Zunächst bearbeitet jede*r die Frage 1 bis 3 Minuten für sich und notiert sich seine/ihre Punkte. Jetzt sammelt jede Kleingruppe die Beiträge in einem Rundenformat: Reihum spricht jede Person, nennt jeweils einen noch nicht genannten Aspekt und spricht nur für sich (ohne die Beiträge der anderen zu bewerten). Die Runde wird wiederholt, bis die Zeit um ist oder niemand mehr einen neuen Beitrag hat.</p>	<p>Die Kleingruppen bleiben in ihrer Zusammensetzung bestehen und achten weiterhin gemeinsam auf einen effizienten Prozess, indem sie z. B. aufmerksames Zeitmanagement betreiben. In diesem Fall entscheiden die Teilnehmenden, per Wahl aus der Mitte eine/n Moderator *in für die weitere Arbeit in Kleingruppen zu wählen. Zuerst erklärt die moderierende Person das unten stehende Farb- und Einwandschema, nach dem die Ideen, Fragen und Einwände kategorisiert und sortiert werden. Während alle Gruppenmitglieder ihre Beiträge teilen, achtet die moderierende Person darauf, dass die Beiträge nicht bewertet werden.</p>

Ablauf

Praxisbeispiel

## Fragen, Einwände und Ideen identifizieren und sammeln

Die Moderation zu jedem einzelnen Beitrag in der Runde lautet: „Ist die Spannung oder Frage so dringlich oder wichtig, dass sie unbedingt noch vor der Umsetzung geklärt werden muss?“ Nur wenn das der Fall ist, wird der Beitrag weiterbearbeitet und folgende Frage gestellt: „Wäre dadurch ein für unsere MAP nicht verkräftbarer Schaden zu befürchten?“ Danach schreibt die beitragende Person ihren Beitrag auf einen Klebezettel (siehe Farbcodierung in der Abbildung unten) und heftet diesen auf die vorbereitete Pinnwand (siehe Abbildung unten) in das passende Segment – die schwerwiegenden Beiträge nach innen, die leichten nach außen.

Während alle Gruppenmitglieder ihre Beiträge teilen, achtet die moderierende Person darauf, dass die Beiträge nicht bewertet werden. In diesem Praxisbeispiel lautet die Frage an die Runde: „Ist die Idee/ Frage/der Einwand so dringlich oder wichtig, dass sie unbedingt noch vor der Verabschiedung der Satzung geklärt werden muss?“, mit der folgenden Anschlussfrage: „Wäre dadurch ein für unsere MAP oder meine Mitgliedsorganisation nicht verkräftbarer Schaden zu befürchten?“ Die Beiträge werden dann entsprechend in das Schema auf der Pinnwand einsortiert. In diesem Praxisfall werden dabei folgende Ebenen unterschieden: 1) Gemeinwohl, 2) MAP als Ganzes, 3) MAP-Gremium, 4) MAP-Akteur, 5) Person.

## Einwände und Ideen integrieren

Im nächsten Teil des Workshops sammeln die Kleingruppen Ideen zur Integration der Einwände. Dabei werden zuerst die schwerwiegenden Einwände bearbeitet, die die MAP als Ganzes betreffen, dann die schwerwiegenden Einwände, die die Gruppe (z. B. ein Gremium), einen MAP-Akteur oder eine einzelne Person (als Vertreter\*in der eigenen Organisation) betreffen. Je nach Anzahl der Einwände und der verfügbaren Zeit können anschließend in gleicher Weise die weniger schwerwiegenden Einwände bearbeitet werden.

Die Gruppe bearbeitet jeweils einen Einwand und teilt sich hierzu weiter in parallel arbeitende Mini-Gruppen von ca. 3 Personen auf. Die Minigruppen bekommen jeweils 5 bis 10 Minuten Zeit zur Bearbeitung eines Einwandes.

Für die schwerwiegenden Einwände zur MAP als Ganzes lautet die Leitfrage: „Was ist unsere Idee, um den Einwand so weit zu minimieren, dass der Vorschlag zumindest einmal ausprobiert werden kann, ohne dass der MAP ein nicht verkräftbarer Schaden entsteht?“

Für alle anderen Einwände: „Was ist unsere Antwort oder Idee, um die formulierten Fragen/Einwände hinreichend aufzulösen?“

Nach der Ideensammlung in den Minigruppen werden diese in den Kleingruppen ausgetauscht, ebenfalls auf Haftzetteln (orange oder gelb) notiert und zu den Einwänden auf die Pinnwand geheftet.

In diesem Praxisbeispiel werden für die Einwandintegration neue, gemischte Gruppen gebildet, um akteursübergreifende Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Dabei verbleibt immer eine Person bei den visualisierten Gruppenergebnissen und neue Mitglieder kommen aus anderen Gruppen hinzu. Begonnen wird dann mit schwerwiegenden Einwänden mit Auswirkungen auf die MAP als Ganzes. Für die schwerwiegenden Einwände zur MAP als Ganzes lautet die Leitfrage: „Was ist unsere Idee, um den Einwand so weit zu minimieren, dass die Satzung so formuliert werden kann, ohne dass der MAP ein nicht verkräftbarer Schaden entsteht?“ Für jeden Einwand hat die Gruppe 5 Minuten Zeit, Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Oft sind das in diesem Fall konkrete Formulierungsvorschläge für die Satzung oder die Klärung konkreter rechtlicher Fragen, die mit gelben Zetteln zu den Einwänden geheftet werden. Nachdem alle schwerwiegenden Einwände bzgl. MAP als Ganzes und den Mitgliedsorganisationen bearbeitet wurden, gehen alle zurück in ihre Ursprungsgruppen und tauschen sich kurz zu den Lösungsvorschlägen aus.

Ablauf

Praxisbeispiel

### Würdigung und Rückkehr ins Plenum

Der/die Vertreter\*in des Entscheidungsgremiums (also bspw. ein Mitglied der Steuerungsgruppe) sieht sich sämtliche gesammelten Beiträge aus allen Gruppen an und stellt ggf. noch bilateral Rückfragen. Dieser Schritt lässt sich gut mit einer längeren Pause verbinden.

Im Anschluss kommen alle wieder zusammen und der/die Vertreter\*in des Entscheidungsgremiums würdigt die entstandenen Beiträge. Er/sie gibt wieder, was er/sie verstanden hat, was dies bei ihm/ihr auslöst und welche Fragen und Ideen besonders wertvoll erscheinen. Die Person sollte sich für die Beiträge bedanken.

In der Pause schaut sich die Vertreter\*in des Steuerungskreises gemeinsam mit dem/der Rechtsexpert\*in die Beiträge an. Nach der Pause stellt sie einige inhaltliche Rückfragen.

Der/die Rechtsexpert\*in gibt seiner-/ihrerseits eine erste Einschätzung zu den vorgebrachten Vorschlägen mit juristischer Relevanz. Der/die Vertreter\*in des Steuerungskreises würdigt die entstandenen Beiträge und hebt die für den Steuerungskreis besonders relevant erscheinenden hervor.

### Entscheidung

Danach obliegt es dem/der Vertreter\*in des Entscheidungsgremiums, über das weitere Vorgehen zu entscheiden, zum Beispiel:

- die Ideen und Beiträge aufzugreifen und das Thema gemeinsam mit einem Team (z. B. einer Arbeitsgruppe) weiterzubearbeiten,
- den Entscheidungsvorschlag vorläufig oder endgültig zurückzuziehen oder
- im weiteren Verlauf eine (ggf. weiterentwickelte, angepasste) Entscheidung des Steuerungskreises herbeizuführen, auch wenn nicht alle Einwände berücksichtigt werden.

Die Entscheidung fällt dann transparent im Gewahrsein und Bewusstsein aller Fragen, Einwände und Ideen, die die Gremiumsmitglieder hierzu haben, und vor allem auch solcher, die unbedingt noch vor der Umsetzung zu klären sind.

Der/die Vertreter\*in des Steuerungskreises bedankt sich bei den Teilnehmenden für die aktive Teilnahme und kündigt an, dass der Steuerungskreis im Nachgang des Treffens eine weiterentwickelte, angepasste Version der Satzung der Mitgliederversammlung per E-Voting zur Verabschiedung vorlegen wird, auch wenn nicht alle Einwände berücksichtigt werden konnten.

## Visualisierung der themenzentrierten Einwandintegration

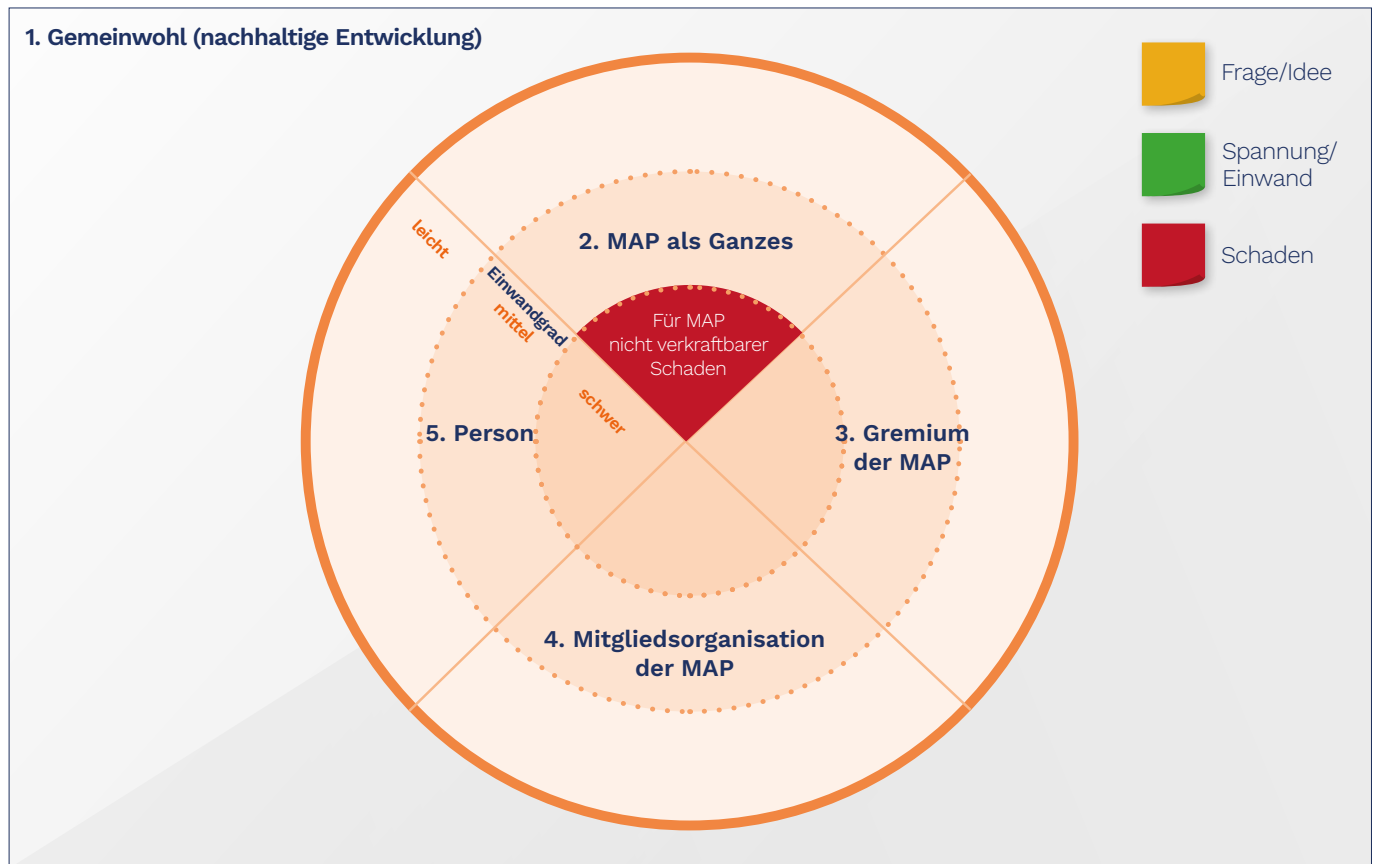


Abbildung 4: Grafik von B. Oestereich und C. Schröder (<https://kollegiale-fuehrung.de/>) – adaptiert auf den MAP-Kontext

### Segmente des Whiteboards:

1. Gemeinwohl: Betrifft die Frage die umgebende Umwelt oder Rahmenbedingungen der MAP, die Gesellschaft oder Fragen der nachhaltigen Entwicklung (SDGs)?
2. MAP als Ganzes: Betrifft die Frage die Interessen der MAP als Ganzes oder deren Vision und Zielerreichung?
3. Gremium der MAP: Betrifft die Frage ein Interesse eines bestimmten MAP-Gremiums?
4. Mitgliedsorganisation der MAP: Betrifft die Frage die Interessen einer Mitgliedsorganisation?
5. Person: Betrifft die Frage ein individuelles Interesse?

### Hilfreiche Farbcodierung:

- Gelb: Es handelt sich um eine Frage oder Idee.
- Grün: Es handelt sich um eine Spannung oder einen Einwand.
- Pink/Rot: Es handelt sich um einen für unsere MAP nicht verkrachtbaren Schaden.

## 7. Ausblick

Nachdem Sie einige der hier dargestellten Werkzeuge in Ihrem MAP-Kontext ausprobiert haben, fragen Sie sich vielleicht, was es gegebenenfalls noch braucht, um Entscheidungsfindung nachhaltig agiler zu gestalten. Dazu teilen wir mit Ihnen abschließend ein paar weiterführende Gedanken. Sollten Sie Fragen haben, sprechen Sie uns gerne an:

- Eine Veränderung der Kultur der Entscheidungsfindung ist ein bewusst gestalteter Prozess in der Ausgestaltung des Kooperationssystems MAP. Dazu braucht es als Erstes eine Bewusstseinsbildung zu den Vorteilen agilerer Entscheidungsfindung. Dabei können – je nach Kontext – kognitive Instrumente (z. B. „Agile Quick Check“ als Selbsteinschätzung über Skalenfragen) oder erlebnisorientierte Experimente (z. B. das Ausprobieren und explizite Auswerten von agilen Entscheidungswerkzeugen) zum Einsatz kommen.
- Da es bei der Veränderung bewährter Mechanismen der Zusammenarbeit zu Spannungen im Kooperationssystem MAP kommen kann, empfiehlt sich die professionelle Begleitung durch einen Agilen Coach, der/die alle Beteiligten dabei unterstützt, diese Spannungen offen zu legen und produktiv nutzbar zu machen. Auch beim konkreten Anwenden und Gehen der ersten Schritte kann diese Form der Unterstützung sinnvoll sein.
- Es gibt anekdotische Hinweise, dass in einigen MAP Entscheidungsfindung bereits agiler gestaltet wird. Ein Überblick über gute Erfahrungen und bestehende Entwicklungsbedarfe könnte vielen MAP helfen, sich in die gewünschte Richtung weiterzuentwickeln. Zur Aufarbeitung und Darstellung dieser Erfahrungen und Bedarfe bräuchte es – z. B. in Form einer Fallstudie – eine vertiefte Betrachtung und Auseinandersetzung mit dem Thema, die über die in dieser Handreichung skizzierten ersten Schritte hinausgeht.

---

**Weitere Praxistipps und Studien rund um das Thema MAP finden Sie auf unserer Website:**  
[www.partnerschaften2030.de](http://www.partnerschaften2030.de)

**Kontakt: [info@partnerschaften2030.de](mailto:info@partnerschaften2030.de)**

Dieses Dokument ist in Zusammenarbeit mit Michael Beyer von der Como Consult GmbH entstanden.

Stand: Dezember 2020