

## Toolbox: Entscheidungen treffen

Entscheidungen sind die Grundlage von Führung und Zusammenarbeit. Sich für den richtigen Kandidaten oder die richtige Kandidatin zu entscheiden, der\*die fachlich und menschlich zur Organisation und ins Team passt, ist mindestens herausfordernd. Das Thema „Entscheidung“ ist vielfältig wie dessen Anwendungsbereiche.

Gute Entscheidungen charakterisieren sich dadurch, dass sie im besten Fall von allen Betroffenen als Gewinn empfunden werden oder zumindest nicht als Nachteil. In meiner Ausbildung zum „Systemischen Master“ bei Ellen Schlichtermann habe ich mich dem Thema „Entscheidung treffen“ nicht nur theoretisch angenähert, sondern auch verschiedene Methoden zur Entscheidungsfindung ausprobiert.

Mit der folgenden Toolbox erhalten Sie zwei dieser Methoden. Sie erfahren, wie Sie die Entscheidungsfindung in Ihren Teams gestalten können und für arbeitsfähige und akzeptierte Ergebnisse sorgen.

### „Kill a stupid rule“

Wenn ich Sie frage, warum genau Sie eine bestimmte Sache im Team machen, und Ihre Antwort entweder ein Schulterzucken ist oder ein „Na ja, das war irgendwie schon immer so“ – dann ist es höchste Zeit, einmal das Tool „Kill a stupid rule“ zu testen. Die Methode dient dazu, bestehende Prozesse zu prüfen und zu schauen, ob sie dem gemeinsamen Ziel weiterhin dienlich sind.

Das Tool kann im Teammeeting angewendet werden. Die Durchführung ist online und in Präsenz möglich. Online bietet sich ein digitales Whiteboard an, in Präsenz brauchen Sie Post-Its oder Karten und eine Pinwand/Flipchart und passende Stifte.

#### Schritt 1:

Starten Sie mit der Frage an alle: „Wenn du in unserer Organisation eine Regel streichen darfst, welche ist das?“

#### Schritt 2:

Jede\*r für sich sammelt 10-15 Minuten, welche Regeln in jedem Fall bleiben müssen (beispielsweise rechtliche Vorgaben oder Absprachen mit Stakeholdern). Das sind sogenannte rote Regeln – die sind nicht verhandelbar und sollen allen bekannt sein. Regeln, über die neu nachgedacht werden soll, sind sogenannte grüne Regeln.

#### Schritt 3:

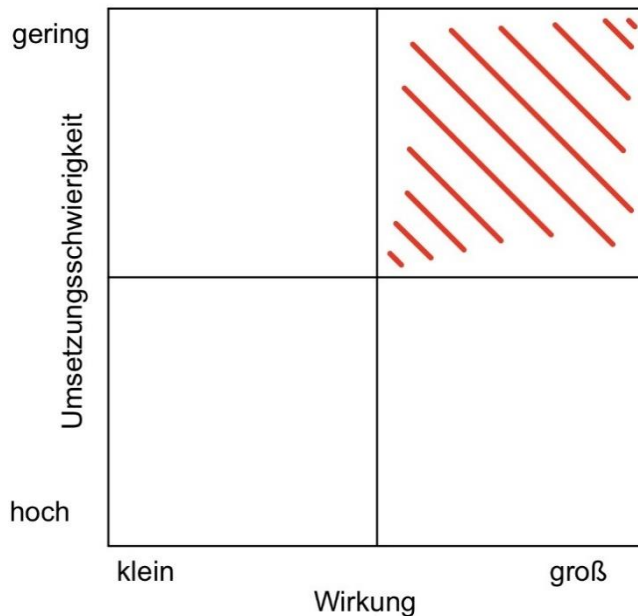
Alle grünen Regeln, die geändert werden sollen, werden auf Post-Its übertragen.

#### Schritt 4:

Die Einteilungsmatrix wird erklärt. Nun kleben alle nacheinander ihre grünen Regeln in diese Matrix. Auf der Grundlage des Ergebnisses geht das Team strukturiert in die

Diskussion und findet **die** grüne Regel, die „gekillt“ wird. Hierbei kann zum Beispiel das systemische Konsensieren helfen.

*Kill a stupid rule!*



#### Schritt 5:

Anschließend kann eine Regel aus dem unteren linken Quadranten „gekillt“ werden. Seien Sie mutig und machen Sie immer mal wieder „Regel-Inventur“. Das erhöht die Arbeitsfähigkeit Ihres Teams.

#### Agreement und Certainty Matrix (Liberating Structures)

Das Tool „Kill a stupid rule“ ist besonders da erfolgversprechend, wo Teams schon gewisse Routinen der Zusammenarbeit gefunden haben.

Junge Teams in der Findungsphase stehen häufig vor einer schier endlosen Liste an Aufgaben ohne tatsächliche Zuständigkeiten. Frust und Bewegungslosigkeit kann sich breitmachen. Das folgende Tool heißt „Agreement and Certainty Matrix“ und stammt aus den Liberating Structures – eine Sammlung mit Ideen zum kooperativen Zusammenarbeiten. Diese Matrix ist immer dann hilfreich, wenn Teams noch keine klare Struktur haben oder lernen wollen, wie sie gemeinsam Entscheidungen für nächste Schritte erarbeiten.

Los geht es damit, dass eine Liste der aktuellen Herausforderungen erstellt wird. Das kann zunächst in Einzelarbeit stattfinden, dann paarweise diskutiert und anschließend auf Post-Its festgehalten werden.

Die Post-Its werden im nächsten Schritt von der Person, die sie geschrieben hat, auf der Matrix platziert.

einfach	kompliziert
komplex	chaotisch

Im Plenum wird das visuelle Ergebnis diskutiert und reflektiert. Ein wirksamer Nebeneffekt: Man lernt seine Teammitglieder und ihre Sichtweisen besser kennen. Warum begreift sie diese Aufgabe als komplex und der andere Kollege findet sie chaotisch? Wo können wir uns einigen, dass es kompliziert ist, welche Herausforderungen sind einfach handhabbar?

Die „Agreement and Certainty Matrix“ ist eine strukturierte Visualisierung mithilfe derer das Team die nächsten Schritte definieren kann. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass alle ein ähnliches Verständnis von der Struktur der Herausforderungen haben. Auf dieser Grundlage ist ein zielorientiertes und ressourcenbewusstes Zusammenarbeiten möglich. Dieses Tool ist als erster Schritt und Orientierungshilfe zu verstehen. Wir empfehlen, die nächsten Schritte klar zu definieren und auch hier Zeit einzuplanen.

Sie wollen die Entscheidungsfähigkeit Ihrer Teams stärken? Sie wünschen sich mehr Struktur in der täglichen Zusammenarbeit? Wir freuen uns, gemeinsam mit Ihnen Ihre Teams zu entwickeln.

Quelle: [Agreement & Certainty Matrix – Liberating Structures](#)

## Über die Autorin:



Charleen Calov ist fasziniert von Teamarbeit, Change-Prozessen und dem sozialen Miteinander in Unternehmen. Als Trainerin, Beraterin und systemischer Coach gibt sie Impulse für neue Perspektiven. Als Lehrbeauftragte der Uni Kassel begleitet sie internationale Studierende und unterrichtet zu Sozialem Projektmanagement.

Im Digitalen zu Hause schätzt sie den direkten Austausch mit den Kundinnen und Kunden\* ebenso sehr. Ein Masterabschluss in „Ethik und Organisation“ rundet dabei ihr Profil ab und bildet die Grundlage für ihre Prozessbegleitungen und Teamentwicklungen.

---

Müller + Partner unterstützt und gestaltet seit 1995 strategische Personal- und Organisationsentwicklung durch moderne und pragmatische Beratungs-, Trainings- und Coachingprogramme. Die sinnvolle Beratung, die den Menschen als Schlüssel für den Unternehmenserfolg entwickelt und Prozesse optimal gestaltet, steht dabei im Mittelpunkt.

Mit den 15 Mitarbeitenden zeichnet sich Müller + Partner vor allem durch maßgeschneiderte Coaching-, Trainings- und Beratungsprojekte, ausgeprägte Serviceorientierung und intensive Kundenbetreuung aus. Verbindlichkeit sowie qualifizierte, motivierte und persönliche Ansprechpartner:innen im Unternehmen garantieren stets eine professionelle Zusammenarbeit.

Für Rückfragen/Interviews erreichen Sie Müller + Partner:

0561 93874-0

[info@muellerundpartner.de](mailto:info@muellerundpartner.de)

### **Müller + Partner, Unternehmensberatung**

Kohlenstraße 116, 34121 Kassel  
Mörikestraße 19, 89077 Ulm  
Internet: [www.muellerundpartner.de](http://www.muellerundpartner.de)

Tel.: 0561 93874-0 Fax.: 0561 93874-44  
Tel.: 0731 3793565-0 Fax.: 0731 3793565-99

E-Mail: [kassel@muellerundpartner.de](mailto:kassel@muellerundpartner.de)  
E-Mail: [ulm@muellerundpartner.de](mailto:ulm@muellerundpartner.de)

Gesellschafter (Partner): Sonja Trieschmann, Eveline Siehler, Dirk Lassen-Beck