



Roundspcak Meetings

Wie effektive Meetings gelingen

Ein Handbuch

Bas Rosenbrand

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	11
Erkennen Sie es wieder?	17
Ein Netz von Reaktionen	19
Was passiert im Inneren	21
Widerstand danach	23
Die Basis von Roundspeak	27
Wissen	30
Tun	33
Wachsen	36
Der Effekt von Gesprächsrunden	39
Das beste Meeting seit Jahren	41
Der Effekt von Gesprächsrunden	42
Die Praxis der Arbeit mit Gesprächsrunden	47
Eine Erfahrung mit Roundspeak	52
Das eigentliche Meeting	53
Den Raum vorbereiten	56
Ankommen	57
Rollen verteilen	63

Die gemeinsame Agenda	73
Die Magie von einer und zwei Runden	84
Wie die Entscheidung getroffen wird	93
Check-Out	106
Von der Frage zur Entscheidung: Der Prozess	111
Den Prozess verstehen	113
Wie man nicht die richtigen Lösungen findet	114
Ein Prozess der Integration	115
Spannungen verarbeiten	117
Ein sauberer Prozess	119
Gedanken synchronisieren	121
Drei grundlegende Vorgänge	124
Der Wert des informellen Prozesses	129
Ein Überblick über den Prozess	131
Wie kommt man zu den kreativen, einfachen und effektiven Lösungen?	133
Was sind einfache und effektive Lösungen?	137
Was nicht funktioniert: Brainstorming	139
Prinzipien für effektive Lösungen	140
Verschiedene Arten, Entscheidungen zu treffen	149
Sieben Möglichkeiten, Entscheidungen zu treffen	151
Die Leitung entscheidet für alle	152
Mehrheitsentscheid	155
Alle Stimmen innerhalb einer bestimmten Gruppe zählen	159
Alle Stimmen zählen, Einbezug der Kollektivperspektive	161
Engagement unterstützen	163
Lasst es los	166

Erste Erfahrungen mit Roundspak	167
Erste Eindrücke	169
Erste Einsicht: Du kannst nicht auf andere reagieren	171
Zweite Einsicht: Du bekommst keine Reaktion von den anderen	173
Du reagierst nicht	175
Du vergisst, was du sagen wolltest	176
Du hast nichts zu sagen	178
Du hörst dich selbst reden	179
Sich Zeit nehmen bedeutet Zeit schaffen	181
Zwei Arten von Zeit	183
Zeitmessung	185
Sich Zeit nehmen bedeutet Zeit schaffen	186
Zeitlosigkeit	188
Die größten Zeitverschwendungen (und Lösungen)	189
Unpünktlichkeit	192
Fehlende Vorbereitung	194
Das Protokoll der letzten Sitzung überprüfen	195
Vorstellungsrunden in neuen Gruppen	196
Arbeiten in einem großen Team	197
Sich in einer Diskussion darüber verlieren, wie die Entscheidung ausgeführt werden sollte	198
Während des Meetings etwas zur Agenda hinzufügen	199
Zwei Leute besprechen während des Meetings ihr Problem ...	200
Ein letzter Punkt, der aus kleineren Punkten besteht	201
Planung des nächsten Meetings	202

Wenn es nicht funktioniert: Ein Erste-Hilfe-Set	203
Vom Sich-Beschweren zu nächsten Schritten	206
»Die anderen« einbringen	208
Eine Runde dauert sehr lange	210
Wenn ihr nicht mehr weiterkommt:	
Holt jemanden von außerhalb	211
Das Unausgesprochene aussprechen	213
Von indirekter Rede zu persönlicher Handlung	215
Von der großen Gruppe zu einem kleineren »Unterstützungskreis«	217
Zurück zum Engagement, wenn das Energielevel sinkt	221
Jemand setzt Feedback nicht um	224
Die Schritte vom Traum über den Plan zur Handlung	226
Von der Umsetzung einer Methode zum Feststellen der Bedürfnisse	228
Von der fehlenden Richtung zur Richtung	231
 Anwendungen	 233
Wahlen	236
Eine Gruppe wählen	240
Große Gruppen	241
Standups	245
Checks	246
Eine neue Idee verfolgen	249
Mit Kindern arbeiten	250
Microm meetings	251
Ein schwieriges Gespräch	253
Zwei Parteien mit gegensätzlichen Ansätzen	255

Wählt eine Richtung für eine Organisation:	
Szenarien vergleichen	258
Eine Arbeit bewerten	261
Ein Gespräch mit Eltern über Kinder	263
Geld aufteilen	267
Dankbarkeit ausdrücken: Das Rosenspiel	274
Wie man mit Roundspeak anfängt	279
Prüft, ob der Wille, es auszuprobieren, vorhanden ist	281
Führt eine Runde ein	282
Macht ein Check-Out	284
Macht ein Check-In	285
Macht ein Training	286
Fangt mit einem Team an	288
Lernt, passt an und verbessert	289
Diskussionszeit	292
Wann bin ich dran	293
Ein Beginn mit Wertschätzung	294
Entlasst die ersten Spannungen	296
Der Happiness-Index	297
Danke	299
Index	301
Literaturempfehlungen	309

Einleitung

Vor Kurzem hat mich die Direktorin einer weiterführenden Schule angerufen. Sie sagte: »Wir nutzen Roundspak immer noch in jedem Meeting. Nach deinem Workshop dachten wir, wir würden einige der Elemente benutzen, um unseren eigenen Stil zu entwickeln, aber jetzt machen wir es doch genau so, wie du gesagt hast. Es funktioniert einfach. Und es hat auch einen Effekt auf andere Meetings.«

Ich war dankbar, als ich das hörte. Ich hatte etwas Positives zu einem Team beigetragen, zu einer Organisation. Nach drei oder vier Sitzungen konnte das Team alleine weitermachen.

Der Teil der Meetings, den ich am meisten genieße, ist der, in dem Lösungen gefunden werden. Nach dem Meeting ist es immer besser als davor. Man hat etwas gelernt. Man ist der Umsetzung eines Projektes, ob groß oder klein, einen Schritt nähergekommen. Ein solches Meeting verlässt man mit mehr Klarheit und mit mehr Energie.

Für mich sind die besten Meetings diejenigen, in denen man etwas Neues entdeckt. Eine kreative Lösung, die man sich noch gar nicht vorstellen konnte, als man angefangen hat, oder ein tieferes Verständnis dafür wie die Menschen in der Organisation eine Situation wahrnehmen.

Natürlich sind viele Meetings einfach Teil des Tagesablaufs einer Organisation. Oder es geht hauptsächlich um ganz normales Zeug. Aber mit dieser Einstellung, zusammen Lösungen zu finden und zu lernen, ändert sich ein Meeting zu gemeinsamem Erkunden und gegenseitiger Unterstützung bei der Arbeit, die getan werden muss.

Roundspeak liefert dafür die Grundlagen.

KONFLIKTE VERMEIDEN

Für mich hat es mit Soziokratie angefangen. Wir eröffneten unsere eigene Schule, nach unseren eigenen Vorstellungen. Dabei sind wir über diese Art, Meetings zu halten und Entscheidungen zu treffen, gestolpert. Soziokratie hat perfekt zu dem gepasst, was wir ohnehin schon machten, nur, dass wir jetzt die Worte gefunden hatten, um es zu beschreiben. Wir hatten eine klare Struktur.

Es hat unsere Schule davor bewahrt, sich zu spalten. Es gab unterschiedliche Meinungen, und alles wurde sehr emotional. Weil wir mit dieser Methode gearbeitet haben, konnten wir als eine Schule fortbestehen. Es sind zwar alle erst einmal frustriert nach Hause gegangen, aber wir waren eine Schule. Es gab nur etwas, das wir verarbeiten mussten.

Viel später, als ich als Berater und Coach an anderen innovativen Schulen tätig war, sagten die Gründer mir dasselbe. »Du hast die Schule gerettet.« Wir konnten Konflikte lösen, die die Schule in Gefahr gebracht hatten, zum Beispiel über Geld oder Differenzen in der Vision. Wir konnten das Problem jetzt angehen und lösen. Wir hatten eine Struktur, in der alle sich ausdrücken konnten und alle zuhörten.

WIE KOMMT MAN ZU LÖSUNGEN?

Abgesehen davon, dass Gefühlsausbrüche verhindert werden können, interessierte mich vor allem eines: In den meisten Fällen kamen wir mit mehr Energie aus den Meetings. Es gab sogar ein Elternteil, das nach einem harten Arbeitstag unsere Meetings besuchte, um sich zu erholen. Woher kam dieser Energieschub?

Eine weitere Frage, die ich hatte, war: Wir fanden gute Lösungen. Wie funktionierte das? Wie findet man solche Lösungen? Würde ich darauf aufmerksam machen oder Prinzipien oder einen Rahmen finden, der ein Umfeld erschaffen lässt, das das Finden von Lösungen unterstützt.

In der bestehenden Literatur fand ich diese Informationen nicht. Ich las darüber, wie andere Entscheidungen trafen. Ich habe viele Menschen an unserer und an anderen Schulen befragt, um herauszufinden, welche Erfahrungen Menschen in einem Meeting machten.

Ich stieß auf einige Prinzipien, die es Menschen leichter machten, sich zu öffnen. Wir entdeckten einen Weg, mit dem man komplexe Probleme ziemlich einfach lösen konnte. Basierend auf unseren Erfahrungen, entwickelten wir verschiedene Vorgehensweisen für verschiedene Meetings.

Mein Ziel war es, eine Herangehensweise zu finden, die den inneren Prozess beschreiben würde, der in Meetings abläuft. Aus all diesen Prinzipien und Vorgehensweisen ist Roundspcak geworden.

EINE NEUE ART ZU SPRECHEN UND ZUZUHÖREN

Wenn Menschen mit Roundspeak anfangen, sind sie meistens gleichzeitig offen und neugierig, aber auch zögerlich. Man muss lernen, anders zu sprechen und zuzuhören als bisher. Für einige ist es eine Erleichterung, andere spüren anfangs vielleicht, wie bei einer Mediation, eine Art Widerwillen. Man muss lernen und zuhören und Reaktionsmuster auflösen. Aber nach drei Sitzungen, wenn man merkt, dass es funktioniert, möchte es niemand mehr anderes machen. Roundspeak ist im Großen und Ganzen betrachtet einfach effizienter und effektiver. Man fühlt sich ernst genommen, die Leute hören einem zu. Man arbeitet als Team, und alle tragen dazu bei.

EIN VERBESSERTES, PRAXISORIENTIERTES BUCH

Ich hatte bereits ein ziemlich umfassendes Buch über Roundspeak geschrieben. Es war Teil eines Trainings für Schulleiterinnen und Schulleiter. Als ich die Anfrage bekam, es in Deutschland zu veröffentlichen, beschloss ich, das Buch neu zu schreiben. Auch in anderen Ländern bestand Interesse, es war also Zeit für ein Update. Die neue Version sollte viel praxisorientierter werden. Eher eine Anleitung als eine bloße Erklärung. Das habe ich getan. Sie halten dieses Buch in Händen. Eine verbesserte Version des Vorgängers.

Neben einem praxisorientierteren Fokus enthält dieses Buch:

- ein Erste-Hilfe-Set für den Fall, dass ihr nicht weiterkommt,
- eine Liste der größten Zeitfresser und was man dagegen tun kann,
- noch mehr Lösungsansätze für bestimmte Situationen.

ROUNDSPEAK IST ZEITGEMÄSS

Roundspeak passt zu der Erkenntnis, dass wir unsere Organisationen auf andere Weise strukturieren können. Das Buch *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit* von Frederic Laloux ist nur ein Beispiel dafür. Aber die Frage, wie genau die Meetings ablaufen, wird nicht immer beantwortet. Roundspeak ist eine Option.

Manche Menschen sagen, wir sollten mit weniger Meetings auskommen. Sie haben recht, jedenfalls wenn man von den langweiligen Meetings spricht, in denen nur wenige sprechen, die damit viel Zeit und Energie in Anspruch nehmen.

Aber was, wenn die Meetings produktiv sind? Ich meine, in Meetings treffen Sie Ihr Team! Man spürt, dass man zu einem Team gehört, zu dem alle etwas beitragen. Wo die Zeit, die man im Meeting verbringt, viele Arbeitsstunden spart und Inspiration bringt. Und wo man echte Lösungen für die Probleme findet ...

Ich wünsche Ihnen viele solcher Meetings.

Bas Rosenbrand

WAS KANN ROUNDSPEAK IHNEN UND IHREM TEAM GEBEN?

Alt	Neu
Unklare, persönliche Ziele	Klare Ziele und Absichten
Vor allem Reden »Ich habe mehr recht als Du!«	Mehr Zuhören »Aus ihrer eigenen Perspektive haben alle recht.«
Ein paar Einzelne dominieren das Gespräch.	Alle bekommen Raum für ihren Beitrag.
Andere von seiner Meinung überzeugen	Gemeinsam entscheiden
Versuchen, etwas zu beweisen	Gehört und verstanden werden
Gegeneinander kämpfen	Sich gegenseitig ergänzen
Eine unbefriedigende Entscheidung wird akzeptiert.	Eine effektive Entscheidung wird getroffen.
Widerwille und Frustration danach	Klare Entscheidungen, die allen gehören
Zeitverschwendung mit Entscheidungen, die nicht funktionieren	Sich Zeit nehmen, um gute Entscheidungen zu treffen. Das spart Zeit auf lange Sicht.
Eine Stimme oder »nur« die Mehrheit zählt.	Alle Stimmen werden gehört und einbezogen.
Das Meeting wird mit weniger Energie verlassen.	Das Meeting wird mit mehr Energie verlassen.

Der Effekt von Gesprächsrunden



Das beste Meeting seit Jahren

Der Effekt von Gesprächsrunden

Die Praxis der Arbeit mit Gesprächsrunden

Eine Erfahrung mit Roundspeak

DER EFFEKT VON GESPRÄCHSRUNDEN

In einem Meeting auch nur eine einzige Gesprächsrunde durchzuführen, kann ungeahnte Auswirkungen haben.

Wenn ihr eine Gesprächsrunde durchführt, schafft ihr Raum.

Raum zum Zuhören.

Raum, andere Perspektiven zu hören.

Raum für den gemeinsamen Prozess.

Eine solche Gesprächsrunde ist die Basis von RoundSpeak.

In diesem Teil des Buches werde ich auf die Auswirkungen der Arbeit mit Gesprächsrunden eingehen.

IHR ÄNDERT DIE QUALITÄT DES GESPRÄCHES

Ich habe einmal einen Workshop besucht, bei dem wir in zwei Reihen saßen. Aus dem Gespräch wurde eine Diskussion mit zwei Seiten, genau wie die Anordnung der Stühle, auf denen wir saßen.

Wären die Stühle kreisförmig angeordnet gewesen, hätten wir ein ganz anderes Gespräch geführt.

IN EINER RUNDE SIND ALLE GLEICHWERTIG

Man hat zwar verschiedene Funktionen, aber niemand ist an der Spitze der Gruppe. Es gibt keine Hierarchien. Man ist da, um Informationen zu teilen und füreinander und für die Organisation Lösungen zu finden.

GESPRÄCHSRUNDEN SCHAFFEN RAUM ZUM ZUHÖREN

Eine Gesprächsrunde durchbricht Reaktionsmuster. In einer Runde ist es nicht möglich, direkt auf das zu reagieren, was andere sagen. Deshalb schafft die Struktur einer Runde Raum, um wirklich zu hören, was die anderen sagen und zu merken, wie man das Gesagte aufnimmt.

IHR KÖNNT DER ENTWICKLUNG DES PROZESSES FOLGEN

Alle sprechen, alle kommen dran. Ihr könnt miterleben, wie sich der Prozess in der Gruppe entwickelt hat. Danach können sich alle an den Ablauf erinnern, und welcher Weg letztendlich zum Erfolg geführt hat.

ALLE BEKOMMEN RAUM ZUM SPRECHEN

Alle kommen dran. Niemand muss darum kämpfen oder sich Sorgen darum machen. Stattdessen können alle offen für das sein, was die anderen sagen.

Bei dieser Arbeitsweise bekommen auch diejenigen Raum zum Sprechen, die sonst eher still sind. Oft stellt sich heraus, dass sie wichtige Punkte oder eine sehr originelle Sicht auf das Thema beitragen können.

IHR FÜHLT EUCH GEHÖRT UND VERSTANDEN

Wenn Du an der Reihe bist, wird alles, was du sagst, wirklich gehört. Die anderen nehmen deine Qualitäten, deine Perspektive und Herangehensweise wahr und können deine Ansichten nachvollziehen. Falls sie dies nicht tun, werden sie nachfragen.

Du fühlst dich gehört und verstanden.

ALLE INFOS FLIESSEN IN DIE ENTSCHEIDUNG EIN

Wenn alle gehört werden, werden auch alle Infos gehört, die wertvoll und wichtig sind. Man gewinnt gemeinsames Wissen über das Thema. Es gehen keine wertvollen Informationen verloren.

EINE GESPRÄCHSRUNDE SORGT DAFÜR, DASS IHR NICHT ABHEBT

Es ist toll, sich mitzuteilen. Während ihr forscht und brainstormt, könnt ihr die verrücktesten Ideen besprechen. Die *Idee*, ein Schloss zu bauen, entsteht in ein paar Sekunden, es tatsächlich zu bauen hingegen dauert Jahre.

Wenn ihr in Gesprächsrunden arbeitet, wird euch klar, wie realistisch eure Idee wirklich ist. Ihr bezieht *Gefühle* in den Prozess mit ein. Es kann euch davor bewahren, große Pläne zu schmieden, ohne zuvor die richtige Basis zu schaffen.

Ein Beispiel aus der Praxis: Eine Gruppe von Studenten sollte die Organisation einer Konferenz vorbereiten. Sie hatten Ideen und war bereit, loszulegen. Jemand schlug eine Runde vor und alle stimmten zu. Es stellte sich heraus, dass sie gar nicht wussten, was genau der Zweck der Konferenz war. Das Thema klang gut, aber wieso genau war es nötig, diese Konferenz zu veranstalten?

Ohne die Gesprächsrunde wären sie irgendwann nicht mehr weitergekommen, oder die Qualität und die Kohärenz der Konferenz

wären geringer gewesen. Jetzt hatten sie also ihr »Warum« gefunden und konnten auf das Nützliche fokussieren.

DIE GESPRÄCHSRUNDE IST DIE BASIS, ZU DER IHR ZURÜCKKEHREN KÖNNT, WENN DAS TEAM DAS ZIEL AUS DEN AUGEN VERLIERT

Manchmal fangen Menschen an, aufeinander zu reagieren, selbst wenn man mit Gesprächsrunden arbeitet. Normalerweise passiert das, wenn das Thema sehr emotional besetzt ist, oder wenn jemand jemanden unterbricht. Wenn eine Person das tut, haben alle anderen ebenfalls die Erlaubnis dazu.

Wenn die Gruppe den Prozess aus den Augen verliert, könnt ihr sofort zur Gesprächsrunde zurückkehren. Ihr wisst, wann die Reaktionen begonnen haben. An der Stelle kehrt ihr wieder zur Gesprächsrunde zurück.

Erfahrene Menschen müssen nur »Runde« oder »sollen wir mit der Runde weitermachen?« sagen. Niemand fühlt sich persönlich angesprochen oder *berichtigt*. Ihr kehrt einfach zur Runde zurück und macht weiter.

WIE DIE ENTSCHEIDUNG GETROFFEN WIRD

Wenn ihr eine Entscheidung treffen müsst, nutzt RoundSpeak eine Vorgehensweise, die garantiert, dass alle wichtigen Informationen in die Entscheidung einfließen, dass Widerstände überprüft werden und dass die Gedanken und Gefühle der Teilnehmer und Teilnehmerinnen genutzt werden, um die Entscheidung zu verbessern.

Es gibt viele verschiedene Vorgehensweisen, um Entscheidungen zu treffen, zum Beispiel Mehrheitsentscheidungen oder dass eine Person für alle entscheidet. Auch wenn alle anderen Vorgehensweisen gewisse Vorteile haben, werden bei RoundSpeak Entscheidungen normalerweise im Konsens getroffen, das heißt, es wird weitergemacht, bis es keine Einwände mehr gibt. Ich werde die anderen Methoden später besprechen.

DER ENTSCHEIDUNGSPROZESS

1. Die Moderation macht einen Vorschlag.
2. Eine Runde, um zu prüfen, ob es Einwände gibt.
3. Eine Runde, um die Einwände zu hören.
4. Ein verbesserter Vorschlag wird formuliert, basierend auf den Argumenten.
5. Eine Runde, um zu prüfen, ob es nach wie vor Einwände gibt.
6. Wenn es noch (kleinere) Einwände gibt, wiederholt die Methode.
7. Wenn alle zustimmen, habt ihr die Entscheidung.

DIE ENTSCHEIDUNG, EINE ENTSCHEIDUNG ZU TREFFEN

Ihr habt ein paar Runden durchgeführt. Zu einem bestimmten Zeitpunkt während dieses Prozesses kommt ihr zum Moment der Entscheidung. Die Moderation entscheidet, einen Vorschlag für eine Entscheidung zu formulieren. Wann wird das entschieden?

Ihr könnt die folgenden Indikatoren beachten:

- Normalerweise reichen drei Runden aus, um eine Entscheidung zu treffen. Wenn ihr mehr braucht, kann das an etwas anderem liegen: Vielleicht wird etwas übersehen oder vermieden, ob bewusst oder unbewusst. Wenn das passiert, könnt ihr es ansprechen und herausfinden, ob das der Fall ist. (Ihr könnt im Kapitel: »Wenn es nicht funktioniert: Ein Erste-Hilfe-Set« nachschauen.)
- Wenn niemand wirklich noch etwas Neues zu dem hinzufügt, was schon gesagt wurde. Wenn in einer Runde nur noch ein oder zwei Personen etwas zu sagen haben.
- Ihr könnt es spüren: Es bestehen keine Spannungen mehr bei dem Thema.

Wenn man versucht, zu früh eine Entscheidung vorzuschlagen, stößt man auf Widerstand. Nicht alle notwendigen Informationen sind schon eingebracht worden. Das ist kein großes Problem. Man kann auch zur richtigen Entscheidung kommen, indem man die Argumente in den Widersprüchen beachtet und daraus einen verbesserten Vorschlag entwickelt.

DIE FORMULIERUNG DES VORSCHLAGS

Der Moderator oder die Moderatorin präsentiert den Vorschlag und versucht, ihn so zu formulieren, dass alle Argumente einfließen, die während des Prozesses wertvoll geblieben sind.

Wenn er oder sie Schwierigkeiten hat, eine gute Formulierung zu finden, können die anderen um Hilfe gebeten werden. Vielleicht hat eines der Teammitglieder schon eine gute Formulierung im Kopf? Passt auf, dass ihr nicht anfangt, darüber zu diskutieren, *wie gut* eine Formulierung für eine Entscheidung ist. Nehmt etwas, das *gut genug* ist. Ihr könnt dann herausfinden – während ihr die Entscheidung trifft – ob die Formulierung noch angepasst werden muss.

Es ist egal, wo die Formulierung herkommt, ob von der Moderation oder von anderen Teammitgliedern. Bei der Entscheidung geht es darum, dem Prozess in der Gruppe zu dienen. Sie wird nur getroffen, wenn niemand etwas dagegen hat. Aber die Diskussionsleitung trifft die Entscheidung, welche Formulierung als endgültiger Vorschlag akzeptiert wird. Sie hat die Verantwortung dafür, im Sinne der Gruppe zu denken.

Wenn es noch viele verschiedene Ideen gibt, müsst ihr versuchen, Gemeinsamkeiten zu finden. Weicht dabei nicht in irgendeine Grauzone in der Mitte aus, sondern überprüft, welche Absicht hinter dem Punkt steckt, und welche der Vorschläge diese Absicht am besten bedienen. Es ist nicht immer möglich, eine Entscheidung zu treffen, die alle komplett zufriedenstellt, aber wenn es offensichtlich große Differenzen gibt, ist es wahrscheinlicher, dass sich die Teilnehmer anpassen. Zumindest sollten sie nicht allzu viel dagegen haben.

DIE EINWÄNDE ANHÖREN

Nachdem der Vorschlag gemacht wurde, führt ihr eine Runde durch, um herauszufinden, wer Einwände hat. Ihr fragt alle einzeln, einen nach dem anderen. Es geht hier noch nicht um Argumente oder Erklärungen, nur darum, ob jemand Einwände hat oder nicht.

Diese Runden des Abfragens dauern nur ein paar Sekunden.

Der Grund, aus dem bei dieser Runde noch keine Argumente gehört werden, ist, dass man weniger Raum zum Zuhören hat, wenn jemand anderes vorher anfängt zu erklären, warum er oder sie noch nicht zustimmt. Man hat nicht gesehen, dass sie einen Einwand haben. Sieht man, dass sie einen Einwand haben, kann man offen für die Argumente der anderen sein.

Außerdem bekommt man einen Überblick und sieht, ob der Prozess einfach noch nicht abgeschlossen war oder ob es lediglich noch Feintuning braucht.

Wenn ihr nachfragt, fragt alle einzeln, persönlich, oder zeigt mit der Hand auf Einzelne.

Man kann versuchen, Zeit zu sparen, indem man nicht alle einzeln fragt, sondern die ganze Gruppe: »Hat jemand Einwände?« Wenn man das tut, muss die Gruppe als Ganzes antworten, aber die Gruppe als Ganzes kann keinen Einwand haben. Wenn jemand einen Einwand hat, ist es so weniger wahrscheinlich, dass er oder sie diesen auch mitteilt, weil die Dynamik der Gruppe und des Einzelnen in Konflikt geraten.

Alle einzeln zu fragen, dauert ein paar Sekunden. Wenn man die Gruppe fragt, denkt man vielleicht, dass man Zeit gewinnt, aber man gewinnt höchstens ein paar Sekunden (und kann dadurch viel verlieren).

EIN EINWAND HEISST: EINE VERBESSERUNG

Es ist wichtig, Einwände als mögliche Verbesserungen des Vorschlags zu sehen. Ein Einwand ist kein Veto. Ein Veto ist die Möglichkeit, eine bestimmte Entscheidung zu blockieren. Mit einem Einwand könnt ihr nichts blockieren. Man muss argumentieren, damit der Vorschlag besser wird.

Ich habe einen Einwand. Das klingt ziemlich schwerwiegend. Ich habe versucht, ein anderes Wort oder eine andere Vorgehensweise dafür zu finden.

Es gibt eine Version, bei der nach einer Abstimmung die Minderheit gefragt wird, was sie braucht, um sich der Mehrheit anzuschließen. Die Entscheidung wird dann so getroffen, dass die Minderheit ebenfalls zustimmen kann. Es klingt sehr viel positiver: »Was braucht ihr, um dabei zu sein?«

Es hat ein bisschen gedauert, bis ich zur folgenden Perspektive gelangt bin: Diese Vorgehensweise ist eine große Verbesserung dazu, einfach die Mehrheitsentscheidung zu übernehmen, aber es gibt trotzdem nach wie vor eine Mehrheit und eine Minderheit. Das Prinzip Gewinnen und Verlieren ist immer noch Teil davon. Es hat Einfluss auf den Entscheidungsprozess.

Was eigentlich im Inneren passiert, ist, dass ihr gegen eine Entscheidung seid. Um etwas zu verarbeiten, ist der beste Weg, wahrzunehmen, was wirklich passiert. Und was passiert, ist ein innerer Widerstand.

Das Wort klingt vielleicht zu stark, aber die Richtung ist eine andere: Wenn ihr die Argumente gehört und den Einwand verarbeitet habt, kann er zu einer Verbesserung werden. Ein Einwand bedeutet, dass etwas Wichtiges noch nicht beachtet und verarbeitet worden ist. Ihr wisst jetzt, was ihr nicht wollt, und könnt formulieren, was ihr wollt.

Manchmal kann ein Einwand sogar essentiell sein. Ich habe ein Beispiel von einer Polizeimannschaft gehört, die neue Autos kaufen wollte. Eine Person wandte ein: Es gibt keinen Parkplatz für die neuen Autos. Das war ein sehr wichtiges Detail.

Manche behaupten, hätte die NASA diese Methode zur Entscheidungsfindung genutzt, wäre das Space Shuttle »Challenger« nicht explodiert. Es war einigen Leuten bekannt, dass die »O-Ringe« nicht gut genug arbeiteten. Diese Leute hätten Einwände zum Start des Space Shuttles erhoben.

WAS ZÄHLT ALS EINWAND?

Man kann Einwände gegen vieles haben. Wann sagt man das auch, und wann lässt man es sein?

Meiner Erfahrung nach gibt es eine Richtlinie, aber keine klare Regel. Man muss sich immer die Umstände anschauen.

Manche Menschen haben Einwände zu vielem. Der eigentliche Grund dafür ist nicht, dass sie verbessern wollen, sondern, dass sie an Einfluss gewinnen oder einfach nur gehört werden wollen. Die Praxis hat gezeigt, dass ein Einwand einen Energieverlust im Prozess darstellen kann statt einer Verbesserung. Er kann zum Beispiel genutzt werden, um jemanden davon abzuhalten, etwas zu tun, das man persönlich nicht mag, auch wenn es keinen schlechten Einfluss auf die Gruppe hätte.

Wie kann man das vermeiden und dafür sorgen, dass Einwände ein positives Element im Entscheidungsprozess bleiben?

Es gibt zwei Arten von Einwänden: funktionelle und persönliche.

Ein Hinweis auf die funktionelle Ebene ist, dass ein Einwand wertvoll ist, wenn die Entscheidung, die gerade zur Debatte steht, die Arbeit behindern oder unmöglich machen würde. Diese Einwände helfen dabei, die wirklichen Hindernisse zu finden.

Manche Einwände sind eher persönlicher Natur. Wenn jemand eine Party organisieren möchte und jemand anderes keine Party mag, kann diese Person einen Einwand einbringen. Das nimmt dem anderen aber die Möglichkeit, seine Freude und seinen Spaß zu haben.

Ihr solltet niemanden davon abhalten, zu tun, was er oder sie eben tun will. Eine andere Richtlinie ist also, dass ein Einwand eine Initiative nicht verhindern, sondern nur verbessern sollte. Initiative wird geschätzt.

Bei einem Einwand sollte es nicht darum gehen, dass man eine Sache einer anderen vorzieht. In einer perfekten Situation würden einfach alle bekommen, was sie wollen. Das kann ein Ergebnis des Prozesses sein. Du ziehst vielleicht etwas anderes vor, aber wenn die Entscheidung dich nicht an deiner Arbeit und deinen anderen Aktivitäten hindert, sollte es keine Einwände geben.

Bei einem Einwand sollte es auch nicht darum gehen, *wie* etwas gemacht wird. Die Person, die das Thema einbringt, kann es angehen, wie sie es für richtig hält, nach ihrem eigenen Empfinden. Sie kann andere, die mehr wissen oder mehr Erfahrung haben, um Rat fragen. Alle haben ihre eigene Art, zu arbeiten. Wenn du dennoch überzeugt bist, dass in diesem Fall deine Art die beste wäre, kannst du deinen Rat nach dem Meeting anbieten.

Es gibt eine Grauzone: Wann ist etwas persönlicher Natur? Was ist unwichtig und was ist wichtig? Was, wenn die Lösung in Ordnung ist, du aber noch etwas dazu beitragen kannst? In der Praxis geht das meistens gut aus. Es dauert länger, klarzustellen, ob ein Argument ein Einwand ist oder nicht. Wenn ihr also Einwände habt, dann nennt sie auch so, aber lasst es nicht zu schwerwiegend klingen.

Wenn du nicht weißt, ob es ein echter Einwand ist, lohnt es sich, das mit der Hilfe der anderen herauszufinden. Wenn du nicht weißt, ob es ein Einwand ist, ist es ein Einwand.

Kurz:

Was zählt als Einwand?

Wenn die Entscheidung verhindern würde, dass Arbeit getan wird

Wenn man die Situation wirklich verbessern kann

Wenn die Entscheidung große Auswirkungen auf die Situation hat

Was zählt nicht als Einwand?

Eine persönliche Vorliebe

Unwichtige Details

Wenn es darum geht, *wie* etwas gemacht werden sollte

TEILT EINE KOMPLEXE ENTSCHEIDUNG IN KLEINE STÜCKE AUF

Wenn ihr eine komplexe Entscheidung treffen müsst, die mehrere Bereiche betrifft, könnt ihr die Entscheidung aufteilen. Ihr könnt über jeden Aspekt einzeln entscheiden.

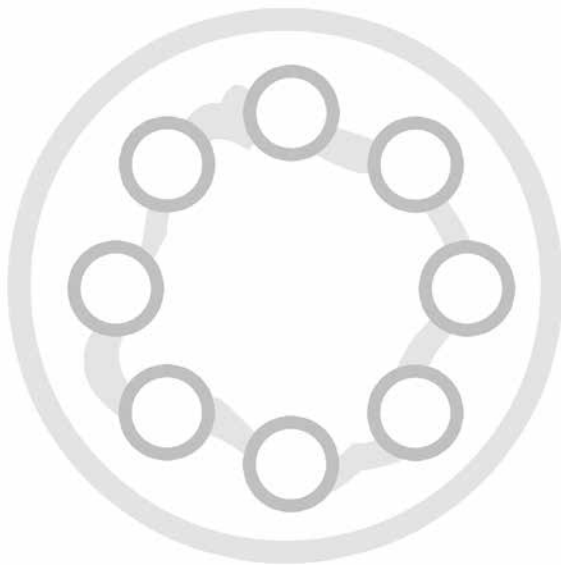
Wenn ihr einen Vorschlag machen müsst, der das ganze Bild einbezieht, wird es sehr wahrscheinlich immer Einwände zu irgendwelchen Teilen des Vorschlages geben, weil er so viele Aspekte in sich vereint, was es sehr schwierig macht, sich in Richtung einer Entscheidung zu bewegen.

Wenn ihr die Entscheidung in kleinere Teile aufteilt, könnt ihr Schritt für Schritt vorgehen. Ihr könnt Entscheidungen über die einfachen Dinge treffen. Ihr könnt mehr Zeit auf die Dinge verwenden, die auch mehr Zeit brauchen. Während des Prozesses erlebt ihr Fortschritt, weil ihr euch Schritt für Schritt der eigentlichen Entscheidung nähert.

DER MOMENT DES ERFOLGES

Und dann habt ihr die letzte Runde. Ihr habt die Einwände gehört, sie wurden in das verwandelt, was alle wollen und haben zu einer verbesserten Formulierung für die Entscheidung geführt. Man fragt noch einmal: »Hat jemand Einwände?« Man macht die Runde und niemand sagt etwas! Das ist der Moment des Konsens! Es gibt einen Zufluss an Energie. Das Problem, das ihr lösen musstet, war sehr komplex, und jetzt habt ihr eine Lösung gefunden, mit der alle einverstanden sind; als Team habt ihr etwas aufgebaut, und ihr wart erfolgreich. Es kann sehr interessant und lohnend sein, Entscheidungen zu treffen.

Erste Erfahrungen mit Roundspeak



Erste Eindrücke

Du kannst nicht auf andere reagieren

Du bekommst keine Reaktion von den anderen

Du reagierst nicht

Du vergisst, was du sagen wolltest

Du hast nichts zu sagen

Du hörst dich selbst reden

ERSTE EINDRÜCKE

Für manche ist eine Struktur wie Roundspeak eine echte Erleichterung. Endlich können sie mitteilen, was sie sagen wollen, ohne dass sie jemand unterbricht. Sie fühlen sich gehört und ernst genommen.

Für manche ist es eine ziemliche Veränderung.

Es fühlt sich zu Beginn sogar sehr unnatürlich an.

Man kann nicht direkt reagieren.

Man bekommt auch keine direkten Reaktionen von anderen.

Die gewohnten Gesprächsmuster scheinen nicht mehr zu funktionieren.

Für andere ist es etwas, an das sie sich gewöhnen müssen. Aber es dauert nicht lange, bis sie den Effekt sehen. Und wenn sie das erlebt haben, fühlt sich das Ganze viel natürlicher an.

Die meisten Menschen müssen am Anfang aushalten, dass es ein wenig unbequem ist. Damit du die Reaktionen erkennen kannst, habe ich sie aufgeschrieben. Wenn du während des Prozesses also ärgerlich wirst, weißt du, dass es nicht an Roundspeak oder an dir liegt, sondern ganz einfach daran, dass du gewohnt bist, anders zu arbeiten.

Du musst das Zuhören und Sprechen gewissermaßen neu lernen. Du musst dich vom Input der anderen lösen und diesen einfach als eine weitere wichtige Perspektive sehen. Du musst lernen, darauf zu vertrauen, dass eine Lösung entstehen wird, die funktioniert, dass ihr dafür aber manchmal zuerst durch die emotionalen Reaktionen und die »Unordnung« hindurchmüsst, bevor es den Raum dazu gibt. Du musst lernen, dass du einfach warten musst, bis du dran bist, und dass du das auch kannst. Und, dass du Teil eines kreativen Prozesses bist, ein wichtiger Teil, aber nicht mehr.

Aber lasst uns zuerst ein paar typische erste Reaktionen anschauen.

ERSTE EINSICHT: DU KANNST NICHT AUF ANDERE REAGIEREN

Das offensichtlichste Element, an das sich die Teilnehmenden gewöhnen müssen, ist, nicht reagieren zu können. Ihr arbeitet in der Runde, also musst du warten, bis du dran bist, bevor du etwas sagen kannst.

Für manche ist das am Anfang das Unbequemste. Im alltäglichen Leben wird dieses Unwohlsein sofort in eine Reaktion umgesetzt, deshalb bemerkt man es gar nicht erst. Aber jetzt müsst ihr es eine Runde lang aushalten.

Wenn ihr mit Roundspeak weitermacht, wirst du bemerken, dass dieses Unwohlsein abnimmt. Du machst die Erfahrung, dass genug Zeit für dich da ist, wenn du an der Reihe bist. Du hast anderen Zeit und Raum gelassen, aber diese Zeit und dieser Raum sind auch für dich da. Oder du bemerkst, dass es vielleicht gar nicht so wertvoll gewesen wäre, wie du reagiert hättest.

Und wenn du akzeptierst, dass du sowieso nicht reagieren kannst, dann kannst du anfangen, zuzuhören. Wenn du bei dieser Einstellung angelangt bist, kehrt mehr Ruhe ein. Manche genießen es sogar sehr.

Du kommst in einen Zustand der »Präsenz«. Du bist dir deiner selbst und der anderen bewusst.

Ich habe vor ein paar Monaten ein Schulleitungsteam trainiert. Der Schulleiter versuchte beim ersten Meeting, seinen Einfluss geltend zu machen, so, wie er es gewohnt war. Er erhielt das Feedback, dass er erst zuhören musste. Er war offen dafür, weil er etwas lernen wollte. In der dritten Sitzung sagte er fast gar nichts. Er hörte einfach zu und genoss das Meeting. Und er bemerkte, dass er und sein Team es sehr gut machten.

Bei der Auswertung sagte er: »Ich lernte das meiste von Ihnen. Sie waren ruhig und sagten fast gar nichts. Aber wenn Sie was sagten, war es akkurat und auf den Punkt gebracht.«

Wenn es nicht
funktioniert:
Ein Erste-Hilfe-Set



Vom Sich-Beschweren zu nächsten Schritten

»Die anderen« einbringen

Eine Runde dauert sehr lange

**Wenn ihr nicht mehr weiterkommt:
Holt jemanden von außerhalb**

Das Unausgesprochene aussprechen

Von indirekter Rede zu persönlicher Handlung

**Von der großen Gruppe zu einem
kleineren »Unterstützungskreis«**

**Zurück zum Engagement,
wenn das Energielevel sinkt**

Jemand setzt Feedback nicht um

**Die Schritte vom Traum über
den Plan zur Handlung**

**Von der Umsetzung einer Methode zum
Feststellen der Bedürfnisse**

Von der fehlenden Richtung zur Richtung

Manchmal läuft es einfach nicht. Das Meeting ist nicht so gut, wie ihr gehofft hattet. Ihr bleibt stecken oder ihr verliert Energie.

Was jetzt?

Fast immer ist der Grund, dass die Beteiligten irgendetwas vermeiden, ob bewusst oder unbewusst. Sie haben Angst, sich zu zeigen, wirklich anzupacken oder eine schmerzhaft Situation anzuerkennen. Es gibt ein Hindernis.

Diese Vermeidung ist nicht immer ein bewusstes Muster. Manchmal ist es eine erlernte Gewohnheit, manchmal etwas Persönliches, manchmal hängt es mit der Organisationskultur zusammen.

Die Standardlösung ist, zu schauen, was los ist, und dementsprechend zu handeln.

Ich habe die Hindernisse, die ich bis jetzt erlebt habe, aufgeschrieben, und auch, was ihr tun könnt, um sie zu überwinden.

VOM SICH-BESCHWEREN ZU NÄCHSTEN SCHRITTEN

Manchmal beschweren Menschen sich: Eine Situation scheint sich einfach nie zu verbessern, die anderen haben etwas falsch gemacht, es passierte, was wir vorausgesehen haben usw.

Ich habe einmal ein Team trainiert, in dem während einer Runde alle angefangen haben, sich über die Personalabteilung zu beschweren. Sie hatten etwas gemacht, das einen negativen Effekt gehabt hatte. Viele bekamen diesen Effekt zu spüren.

Das Energielevel des Meetings sank.

Ich brachte Folgendes ein: »Wir haben jetzt alle geteilt, was passiert ist. Es ist gut, zu wissen, wo die Frustration herkommt. Ich schlage vor, eine Runde zu machen, in der alle einen Schritt sagen, den sie tun können, um etwas zu verändern. Es muss kein großer Schritt sein. Es kann ein sehr kleiner sein. Aber teilt einen Schritt, den ihr tun könnt, um die Situation zum Positiven zu verändern. Etwas wie: Nächste Woche werde ich Folgendes getan haben ...«

Alle fanden etwas.

»Ich könnte mit dieser Person sprechen.«

»Ich werde einen Zettel ans schwarze Brett hängen, um herauszufinden, ob jemand mehr weiß.«

»Ich werde diese Person aus der Personalabteilung fragen, was sie darüber denkt.«

Das Energielevel stieg wieder an.

Sich-beschweren kann viel Zeit verbrauchen, mögliche Handlungen vorzuschlagen verbraucht wenig Zeit. Eine solche Runde braucht nicht sehr lange.

Die Folge dieser Herangehensweise:

- Aus einer passiven Einstellung wird eine aktive. Selbst wenn der Schritt so klein ist, dass er keine echte Wirkung hat, hat sich doch die Einstellung geändert.
- Man ist mit seinem Tun nicht allein, alle tun etwas. Zusammen kann man mehr erreichen.
- Jeder der Schritte, die vorgeschlagen werden, ist realistisch. Scheinbar kann nicht mehr getan werden, wozu auch jemand bereit wäre. Es hat also keinen Sinn mehr, sich zu beschweren. Das ist die Realität.

HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN

Wenn sich Leute beschweren, macht eine Runde mit der Frage: »Was ist ein nächster Schritt, den du bis zum nächsten Meeting gemacht haben kannst?«

»DIE ANDEREN« EINBRINGEN

In einem Meeting erwähnt jemand plötzlich »die anderen«: »Die anderen sind meiner Meinung«, »Ich habe mit den anderen geredet, und sie finden auch, dass es nötig ist«.

Der Gedanke dahinter ist, die eigene Perspektive zu verstärken oder ihr mehr Gewicht zu verleihen. Bei Roundspeak geht es aber weniger um Zahlen als um Argumente.

Das Problem mit »den anderen« ist, dass man es nicht direkt überprüfen kann: Sie sind ja nicht beim Meeting. Und vielleicht gibt es noch »andere«, die eine komplett gegensätzliche Meinung vertreten. Außerdem können »die anderen« ihre Meinung nicht ändern, weil sie nicht Teil des Prozesses beim Meeting sind. Man weiß nicht, wie sie sich verhalten würden, wenn sie da wären.

Wenn jemand »die anderen« einbringt, ist diese Person sich ihrer Meinung sehr wahrscheinlich nicht besonders sicher. Vielleicht ist es ihm oder ihr emotional sehr wichtig und er oder sie möchte die anderen nicht enttäuschen oder ist sich nicht sicher, ob das Team ihn oder sie ernst nimmt.

Das Gleiche gilt für diejenigen, die vor dem Meeting eine E-Mail mit ihrer Meinung ans Team senden. Oder die, die ein Teammitglied kontaktieren, damit es ihre Meinung im Treffen mitteilt. Es ist okay, Meinungen zu teilen, aber diese Leute können nicht Teil des Prozesses sein. Wenn sie Einfluss haben möchten, können sie jemanden bitten, sich ihre Meinung anzuhören, müssen es aber dieser Person überlassen, was sie damit macht.

HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN

Überprüft, wie wichtig »die anderen« sind. Ist es wirklich wichtig, was sie denken? Kann man es überprüfen?

Versucht, das tiefere Bedürfnis herauszufinden. Jemand bringt »die anderen« nicht umsonst ein. Ihr könnt fragen: »Ist dieser Punkt dir sehr wichtig?«

Vergrößert eure Perspektive: Dass jemand »die anderen« einbringt, könnte symptomatisch für die Atmosphäre im Team sein. Warum hat jemand das Gefühl, dass das nötig ist? Ist es etwas Persönliches oder sagt es etwas über die Teamkultur aus?

Index

Wenn ihr euch in Theorie und Praxis des Entscheidungsfindungsprozesses stürzt, stoßt ihr wahrscheinlich auf euch unbekannte Begriffe. Ich habe eine Übersicht angelegt, sodass ihr schnell Zugang zu dem Wissen habt, das ihr braucht.

Für die Liste habe ich eine alphabetische Ordnung gewählt.

AKTIVES ZUHÖREN

Aktives Zuhören ist die Version von Kommunikation, die von Thomas Gordon entwickelt wurde. Er hat eine Art des Zuhörens entwickelt, bei der man versucht, die Absicht der anderen Person für ihre Worte und Handlungen zu finden und die eigene, gegenwärtige Ansicht auf nicht-aggressive Weise ausdrücken zu können.

DEBATTE

Eine Debatte ist ein Gespräch zwischen zwei oder mehr Personen oder Parteien, die versuchen, einander mit Argumenten von ihrem Standpunkt zu überzeugen.

DEEP DEMOCRACY

Deep Democracy wurde von Arnold Mindell entwickelt. Er bezog die Dynamik von Systemen in den Entscheidungsfindungsprozess mit ein, zum Beispiel den Widerstand der Leute im Nachhinein, wenn sie nicht in die endgültige Entscheidung involviert sein können. Die Lösung von Deep Democracy ist es, dass die Mehrheit die Minderheit fragt, was sie brauchen, um die Mehrheitsentscheidung unterstützen zu können. Basierend auf diesen Informationen wird dann die Entscheidung angepasst. Ein weiterer Beitrag ist die Herangehensweise der Systemperspektive. Diese drückt sich in verschiedenen Rollen aus: Menschen nehmen innerhalb eines Systems Rollen an, als ob das System dafür sorgt, dass sie das tun.

DEMOKRATIE

Demokratie kommt von *demos cratos*, Macht des Volkes. Demokratie kann auf verschiedene Weisen organisiert werden, in der Praxis ist der Begriff aber zu einem Synonym für den Mehrheitsentscheid geworden. Jede demokratische Nation nutzt Mehrheitsentscheide und hat ihre eigenen Abstufungen von Kontrolle entwickelt.

DIALOG

Dialog kommt von *dia logos*, was in etwa Strom von Bedeutung, von Logik heißt. Ein Dialog ist ein Gespräch zwischen zwei oder mehr Menschen oder Gruppen. Ein Dialog besteht sowohl aus Sprechen als auch aus Zuhören.

DIREKTE DEMOKRATIE

Direkte Demokratie ist eine Form der Demokratie, bei der die Menschen direkten Einfluss auf die Dinge haben, die für sie eine Rolle spielen. Man kann zum Beispiel über ein bestimmtes Gesetz abstimmen, aber auch einen nicht-funktionierenden Politiker abwählen.

Mit der Entwicklung von Technologien wie dem Internet verbessern sich die Möglichkeiten für direkte Demokratie. Die Lösungen der direkten Demokratie konzentrieren sich zwar mehr auf die Zahl der Menge, aber momentan wird weder auf Wissen oder Erfahrung eingegangen, noch wird ein kollektiver Prozess eingeleitet.

GEWALTFREIE KOMMUNIKATION

Gewaltfreie Kommunikation wurde von Marshall Rosenberg entwickelt. Sie kreist um drei Aspekte: Selbst-Empathie, Empathie und ehrlichen Selbstausdruck.

Eine Nachricht hat fünf Elemente:

1. Was beobachtest du? (Ich sehe ...)
2. Welches Gefühl löst das in dir aus? (Ich fühle ...)
3. Was hat das für Auswirkungen auf dich? (deswegen ...)
4. Was ist dein Bedürfnis? (Mein Bedürfnis ist ...)
5. Was ist deine Bitte an die andere Person? (Deshalb bitte ich dich ...)

HOLAKRATIE

Holakratie (auch Holokratie) wurde in Brian Robertsons Firma entwickelt. Er wollte wissen, wie man eine Firma so gut wie möglich organisieren kann. Die Holakratie hat Elemente der Soziokratie übernommen und umfasst auch Elemente von *Getting Things Done* und der Philosophie von Ken Wilber.

Holakratie nutzt Verarbeitungsstrukturen der Soziokratie, zum Beispiel integrierte Entscheidungsfindung, die Doppelverbindung und das Wahlprozedere.

Einer der Beiträge, den sie gemacht haben, ist, dass sie die Entscheidungsfindung als Auflösen von Spannungen ansehen. Ein anderer ist das Meeting mit den Checks.

INTEGRIERTE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Das ist der Name, mit dem in der Holakratie die Form der Entscheidungsfindung beschrieben wird. Die Struktur der Entscheidungsfindung ist dieselbe, die auch in der Soziokratie und bei Roundspk verwendet wird.

KONSENS

Konsens bedeutet »mit Gefühl«: *con sensus*. Die Absicht von Konsensentscheiden ist es, ein Ergebnis zu erzielen, hinter dem alle Beteiligten stehen. Manche Weisheitstraditionen nutzen das seit Tausenden von Jahren, es hieß dann nur anders.

OPEN SPACE TECHNOLOGIE

Open Space wurde von Harrison Owen entwickelt. Es ist eine Art, Konferenzen für kleine, größere und sehr große Gruppen zu organisieren. Die Organisation schafft Raum dafür, dass Menschen die Workshops ausrichten und besuchen können, die ihnen am wichtigsten sind.

Es gibt vier Grundprinzipien:

1. Wer auch immer kommt, es sind die Richtigen.
2. Was auch immer passiert, es ist das Einzige, was passieren konnte.
3. Es fängt an, wenn es anfängt.
4. Es ist zu Ende, wenn es zu Ende ist.

Außerdem gibt es das »Gesetz der zwei Füße«: Man kann Workshops verlassen, wenn es nicht mehr interessant ist oder wenn man nichts mehr beizutragen hat.

Der Effekt dieser Prinzipien: Man hat immer interessierte und aktive Menschen in seinen Workshops. Informationen werden so effektiv wie möglich ausgetauscht.

SOKRATISCHES GESPRÄCH

Wenn Menschen das Wort Soziokratie hören, assoziieren sie es manchmal mit dem sokratischen Gespräch. Ein Sokratisches Gespräch ist eine Art des Untersuchens und Hinterfragens von Überzeugungen und Verhältnissen (wie bei Sokrates, der Fragen verwendete, um zur Wahrheit zu gelangen.)

SOZIOKRATIE

Soziokratie hat ihren Ursprung bei den Quäkern. Kees Boeke, ein niederländischer Bildungsinnovator, benutzte sie in seiner innovativen Schule. Er sah die Soziokratie als Lösung an, um zu verhindern, dass sich der Zweite Weltkrieg wiederholte. Einer seiner Schüler, Gerard Endenburg, nutzte diesen Ansatz in einer Elektroingenieursfirma, als er diese von seinem Vater übernahm. Er erfand die doppelte Verbindung zwischen Kreisen: Ein Informationsfluss von unten nach oben, der zum üblichen top-down Prozess hinzukam.

Die Soziokratie hat vier Grundprinzipien:

1. Eine Organisation ist in Kreisen organisiert.
2. Entscheidungen werden im Konsens getroffen.
3. Wahlen laufen mit Konsens.
4. Die Kreise der Organisation sind zweifach verbunden.

VETO

Ein Veto ist das Recht, eine Entscheidung (auch eine Mehrheitsentscheidung) zu blockieren, wenn sie für eine Person oder eine Nation nicht akzeptabel ist. Es kann das Gespräch öffnen und alle dazu zwingen, die Perspektive der anderen in Betracht zu ziehen, weil man sonst ein Veto bekommt. Der Unterschied zwischen einem Veto und einem Einwand ist, dass der Prozess endet, wenn ein Veto ausgesprochen wird. Mit einem Einwand präsentiert man auch die Argumente dafür, sodass die Entscheidung verbessert werden kann.

Das praktische Handbuch für effektive Meetings

Dieses Buch spart Ihnen mehr Zeit,
als Sie brauchen werden, um es zu lesen.

Wenden Sie Roundspeak in Ihren
Meetings an und diese werden effektiver,
disziplinierter, angenehmer und offener.

Sie werden Meetings mit mehr Energie,
klaren Lösungen und Zufriedenheit verlassen.

Roundspeak ist eine praktische Methode,
die in einer mehr als 14-jährigen Praxis
mit verschiedenen Teams entwickelt wurde.

Dieses Buch enthält:

- die Prinzipien von Roundspeak Schritt für Schritt,
- ein Erste-Hilfe-Set, falls Sie nicht mehr weiterkommen,
- die größten Zeitverschwendungen und Lösungen dafür,
- Ideen, um Roundspeak auf verschiedene Meetings anzuwenden.

www.roundspeak-meetings.com



tologo verlag

www.tologo.de
facebook.com/tologo.verlag

ISBN 978-3-937797-65-6

erste Auflage

19,90 EUR

9 783937 797656

