



**Convergent Facilitation™**

# ConvergentFacilitation™

Name

---



PO Box 22872, Oakland, CA 94609 · Phone: 510-277-3314

<http://efficientcollaboration.org/>

Email: [info@efficientcollaboration.org](mailto:info@efficientcollaboration.org)

## ConvergentFacilitation

---

Overall concept created by Miki Kashtan.

Handout developed by Miki Kashtan, Jean Meier and Lisa Rothman  
with assistance from Dave Belden and Roxy Manning

**Übersetzung ins Deutsche (noch nicht geprüft und autorisiert):  
Volkmar Richter, GFK-Lebensfreude.de**

**Bitte nur nach Rücksprache weitergeben!**

# Einführung: Warum ConvergentFacilitation<sup>1</sup>

Wir leben in extremen Zeiten. Mit jedem Jahr werden die drängenden Probleme der Umweltzerstörung und des Ressourcenverlustes, von Krieg und Gewalt, von Armut und sozialer Ungleichheit sowie des individuellen Unwohlseins immer größer und dringender. Niemand allein wäre in der Lage, eines dieser Probleme zu lösen, denn selbst die mächtigsten Menschen auf der Welt verfügen einzeln nicht über genügend Weisheit und Wissen, um Lösungen ohne massiven Input von anderen zu finden, noch gibt es jemanden, der über genügend Macht verfügt, um Lösungen einseitig umzusetzen - unsere Systeme sind einfach zu eng miteinander verwoben. Wir müssen zusammenkommen.

Gleichzeitig leben die meisten Menschen seit mehreren tausend Jahren in Gesellschaften und Institutionen, die zunächst auf der Grundlage von völligem Zwang und dann auf der Grundlage des subtilen Zwangs von Wettbewerb und Leistungsanreizen organisiert wurden. Unsere "Muskulatur" der Zusammenarbeit ist fast verkümmert. Nicht gleichermaßen oder flächendeckend: Es gibt definitiv Bereiche von Einzelpersonen, Gruppen, Gemeinschaften und sogar Regionen auf der Welt, in denen Zusammenarbeit noch bekannt und praktiziert wird. Es gibt auch eine wachsende Entschlossenheit zur Zusammenarbeit und eine wachsende Zahl von kleinen und großen Experimenten, von denen das vielleicht größte Wikipedia ist. Nichtsdestotrotz habe ich in jedem Land, in dem ich unterrichtet habe (und diese Liste ist lang), und in jedem Unternehmen, mit dem ich zusammengearbeitet habe, eine allgegenwärtige Unfähigkeit zur effektiven Zusammenarbeit festgestellt.

## 1. Ein anderer Weg

Die Zusammenführende Moderation ist Teil meiner Antwort auf diesen Sachverhalt. Im Laufe der Jahre war meine Erfahrung klar, dass die Zusammenführende Moderation zu dramatischen und richtungsweisenden Ergebnissen in Gruppen führt, sogar in Gruppen, die seit langem festgefahren sind. Das dramatischste Beispiel für einen solchen Durchbruch, den ich persönlich und am Telefon über zwei Jahre lang moderiert

"Ich will nicht mit einer Seite identifiziert werden. Das tun wir nicht mehr. Wir sind eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam an der Lösung von Problemen arbeiten." - Mitarbeiter an der Minnesota Gesetzgebung

habe, war eine Gruppe, die sich aus Gesetzgebern, Lobbyisten, Anwälten, Interessengruppen, Richtern und Experten für Kindesentwicklung in Minnesota zusammensetzte. Das Problem, mit dem sie konfrontiert waren, war die Gesetzgebung zum Sorgerecht für Kinder. Sie waren in dieser Frage etwa so gespalten, wie es eine Gruppe überhaupt sein kann. So sehr, dass es eine große Anstrengung erforderte, sie alle dazu zu bringen, sich darauf zu einigen, zusammen im selben Raum zu sein. Zwei Jahre später verabschiedete die Gruppe einstimmig sechzehn verschiedene Änderungen des Rechtssystems ihres Staates, die sie alle für eine Verbesserung gegenüber dem bisherigen Stand hielten. Auf dem Weg dorthin sagte ein Gesetzgeber: "Ich will nicht mit einer Seite identifiziert werden. Das tun wir nicht mehr. Wir sind eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam an der Lösung von Problemen arbeiten."

1 **Convergent Facilitation** kann mit „Zusammenführende Moderation“ übersetzt werden

Wenn das nach erstaunlicher Zauberei, ungewöhnlichem Glück oder außerordentlichem Talent klingt, sehe ich das anders. Ich habe viele Menschen in dieser Methode geschult, einschließlich Menschen, die sich nicht unbedingt vorstellen konnten, dass sie außergewöhnliche Ergebnisse erzielen könnten, und die dann ihre eigenen erstaunlichen Erfolge feierten.

## Übersicht: Was ist Convergent Facilitation?

Convergent Facilitation bedeutet „Zusammenführende Moderation“ und ist ein 3-Phasen-Prozess, der es Gruppen ermöglicht, Entscheidungen über Themen zu treffen, die für die Gruppe von Bedeutung sind. Ihr Ziel ist eine Entscheidung, die jeder von ganzem Herzen annehmen kann, auch wenn sie nicht ihre Präferenz ist. Wie sieht es in der Praxis aus?

Beispiel - Entscheidung über die Anordnung der Arbeitsplätze:

Lori Draper, die Vizepräsidentin einer Bank, nahm an einer frühen Version eines Convergent Facilitation Workshops teil und setzte das Gelernte sofort in die Praxis um, als ihr Chef ihr das Projekt zur Reorganisation des Aufbaus einer der Filialen der Bank übertragen hatte.

Bei ihrem ersten Besuch in der Filiale konnte sie feststellen, dass die Anordnung der Schreibtische, Schränke und Privatbüros für die Kunden und den Großteil des Personals nicht funktionierte. Die Geschäftsbanker und die Mitarbeiter, die sie unterstützten, hatten große Arbeitsplätze im Vordergrund der Filiale. Ein neuer Kunde, der ein persönliches Girokonto eröffnen wollte, wartete in der Schlange nur um von den Kassierern nach hinten weitergeleitet zu werden, wo das Personal, das sich um diese Aufgabe kümmerte, in kleinen Arbeitsplätzen eingepfercht war.

Lori machte einen ersten Plan, um alle umzusiedeln, erkannte aber, dass die Leute, die in einigen Fällen 20 Jahre lang dort gearbeitet hatten, wahrscheinlich Ideen haben würden, die viel besser durchdacht waren als ihre. Sie war auch von der Aussicht nicht angetan, etwas zu verändern, das auf Widerstand stoßen würde.

Sie sagte ihrem Chef, dass sie die Meinung der Mitarbeiter einholen wolle. Er sagte: "Dieses Treffen wird ein Chaos werden! Jeder wird sich beschweren und darüber reden. Sie werden nur Gründe vorbringen, warum dieser Weg eine schlechte Idee ist, und keine Lösungen für die anstehende Aufgabe. Sag ihnen einfach, wie du es haben willst, und lass sie damit leben." Trotz seiner starken Zweifel stimmte er zu, sie den Prozess ausprobieren zu lassen, den sie beabsichtigte.

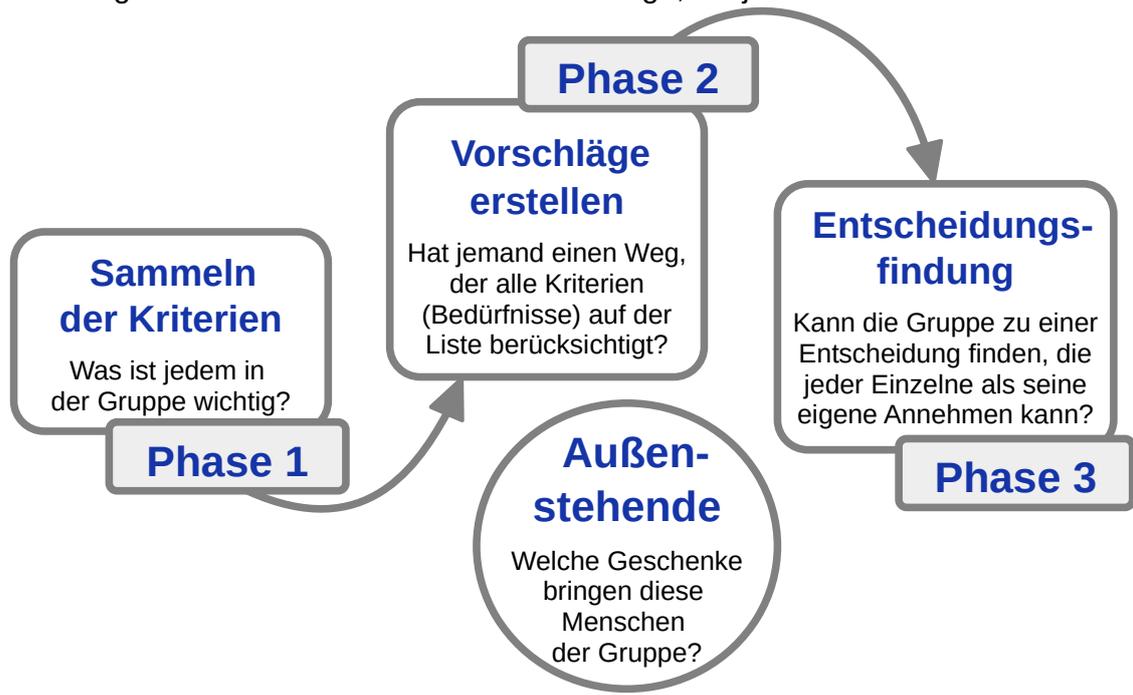
Sie berief eine erste Besprechung ein, in der sie allen in der Filiale sagte, dass sich der Grundriss ändern würde, und sie wollte, dass sie in der folgenden Woche an einer Besprechung teilnehmen, um einen Vorschlag zu erstellen. Sie stellte ihnen die Kriterien vor, die sie bei der Erstellung von Angeboten berücksichtigen sollten: mehr Kundenfreundlichkeit, reibungsloserer Verkehrsfluss und Privatsphäre für vertrauliche Gespräche.

Sammeln der Kriterien	Von den 17 Personen, die in der Niederlassung tätig waren, nahmen 13 an der zweiten Sitzung teil und acht Personen brachten detaillierte Vorschläge ein, die auch Maßnahmen und Pläne für die Barrierefreiheit für Menschen mit Behinderungen umfassten.
Erstellen von Vorschlägen	Alle hatten Freude an der Pizza, die Lori mitgebracht hatte, und dann gingen sie an die Arbeit. Zuerst überprüften sie Loris ursprüngliche Liste der Bedürfnisse, die der endgültige Plan erfüllen musste, um die besten Ergebnisse für alle zu erzielen, und fügten ihr noch Kostendämpfung hinzu.
Entscheidungsfindung	Sie erstellten dann ein Raster und bewerteten jeden Vorschlag, indem sie die Kästchen für die jeweils erfüllten Bedürfnisse auswählten. Es wurde jedem klar, dass einer der Pläne die meisten Bedürfnisse erfüllt. Der erfolgreiche Plan wurde tatsächlich von einem Geschäftsbankier erstellt, der SICH SELBST in eine kleinere Kabine im hinteren Teil der Filiale verlegte. Selbst die Menschen, die nicht gerne umzogen, waren nicht verärgert, weil sie sehen konnten, wie ihre eigenen Unannehmlichkeiten dem gemeinsamen Zweck dienten.

Wenn Sie von der Großzügigkeit dieses Bankers überrascht sind, ich bin es nicht mehr. Ich habe solche Gesten regelmäßig beobachtet, weil der Prozess sie fördert. Wenn Menschen wissen, dass ihre Bedürfnisse zählen, wenn sie die Bedürfnisse anderer Menschen verstehen und wenn sie eingeladen sind, sich um das Ganze zu kümmern, sind die Kreativität und Großzügigkeit, die sich daraus ergeben, oft tief bewegend. Dies ist die zentrale Erkenntnis, die im Mittelpunkt der Convergent Facilitation steht.

Aus diesem Beispiel können Sie ersehen, dass die Convergent Facilitation in einen Prozess mit drei Phasen unterteilt ist, die zusammen die Bereitschaft maximieren, sich auf den gemeinsamen Zweck, die Großzügigkeit und die Effizienz zu konzentrieren.

Hier ist ein Diagramm des Prozesses und der Kernfrage, die jedes Element leitet.



# Moderationsprinzipien für eine effiziente Zusammenarbeit

Die Einbeziehung von Menschen in die Entscheidungsfindung ist oft eine Herausforderung, da die meisten Menschen keine erfolgreichen Erfahrungen damit haben, Zusammenarbeit mit Effizienz zu verbinden. Convergent Facilitation entstand aus der Überzeugung, dass vollständig gemeinschaftliche Entscheidungen vollkommen möglich sind. Darüber hinaus zeigt mir meine Erfahrung, dass die Zusammenarbeit mit geschickter Moderation oft bessere Entscheidungen ermöglicht, ohne die Effizienz zu beeinträchtigen.

## 1. Grundprinzipien

Die Moderation eines gemeinschaftlichen Entscheidungsprozesses erfordert einen Wandel in unserer Einstellung zu der schwer fassbaren Sache, die wir Zeit nennen: Anstatt Zeit im Voraus zu sparen und sie später zu verlieren, besteht die Wahl darin, Zeit im Voraus zu investieren und die Ergebnisse später zu ernten.

Das übliche Ergebnis dieses Prozesses ist eine Entscheidung, die jeder als seine eigene akzeptieren kann. Ein weiteres mögliches Ergebnis ist die gemeinsame Erkenntnis, dass eine gemeinschaftliche Entscheidung nicht im Rahmen der verfügbaren Ressourcen getroffen werden kann. Die Gruppe kann dann wählen, ob sie die Zeitvorgaben ändern, einen nicht kooperativen Entscheidungsprozess akzeptieren oder von einer Entscheidung absehen will.

Wie ist das alles möglich? Einfach ausgedrückt, ist es so, weil die Menschen ihre tiefste Kreativität nutzen und wahre Bereitschaft finden, sobald jeder darauf vertraut, dass seine eigenen Bedürfnisse und Perspektiven zählen. Diese bemerkenswerten Ergebnisse erwachsen aus einem starken Bekenntnis des Moderators zu zwei Grundprinzipien, nicht nur zum Befolgen von Schritten; denn diese Prinzipien unterscheiden sich von denen, die wir seit Hunderten von Jahren anwenden. Die Unterschiede sind tief genug, dass die Überbrückung der Kluft oft eine Art Glauben daran erfordert, wer wir als Menschen sind.

**Wir alle wollen die gleichen Dinge.** Ein Teil dieses Glaubens besteht darin, darauf zu vertrauen, dass wir alle die gleichen Dinge wollen, selbst wenn wir vordergründig im Krieg sein können.

**Menschen können sich verändern.** Der zweite Teil ist, sich zu erinnern und zu glauben, dass, wenn wir Menschen wirklich gehört werden, Veränderungen stattfinden.

Hier sind die Prinzipien, die den Kernrahmen für die Entwicklung dieses Prozesses bilden:

- Jeder ist wichtig.
- Unterscheiden Sie zwischen dem "Was" und dem "Warum". Meiner Erfahrung nach sind die meisten Menschen, die meiste Zeit, nicht auf ihr bevorzugtes Ergebnis (das "Was") festgelegt, vorausgesetzt, sie werden vollständig gehört, was hinter ihrem bevorzugten Ergebnis oder Einwand steckt (das "Warum").
- Halten Sie den Prozess fest und das Ergebnis locker.

© 2018 Miki Kashtan, [info@efficientcollaboration.org](mailto:info@efficientcollaboration.org), <http://efficientcollaboration.org>

Übersetzung (noch nicht geprüft und autorisiert): Volkmar Richter [GFK-Lebensfreude.de](http://GFK-Lebensfreude.de)

Wenn Sie diese Einführung von jemandem bekommen haben, unterstützen Sie bitte die Autorin hier: [thefearlessheart.org/item/convergent-facilitation-primer-packet/](http://thefearlessheart.org/item/convergent-facilitation-primer-packet/) .

## 2. Bahnbrechende Erkenntnis: Bereitschaft kultivieren

Bereitschaft ist der Kernbestandteil, der die Convergent Facilitation zum Erfolg führt. Er leitet den gesamten Prozess: Vorlieben stimmen selten überein, und doch sind die Menschen sehr oft bereit, ihre Vorliebe aufzugeben und eine andere Entscheidung zu treffen, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind. Meistens ist es, wenn sie wissen, dass sie zählen und ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden, und wenn sie erfolgreich eingeladen wurden, das Ganze zu unterstützen, wie unten beschrieben. Dieses Verständnis ist einer der Schlüssel zur Möglichkeit der Zusammenführung. Hier ist der Grund.

Wenn sich ein Gespräch darauf konzentriert, etwas zu finden, mit dem jeder glücklich ist, anstatt etwas, mit dem jeder wirklich bereit ist, zu leben, scheitern die Gespräche oft, wenn wir diese oder jene Strategie ausprobieren, in der Hoffnung, dass sie sich mit den Präferenzen aller Menschen deckt. Wenn stattdessen der Fokus auf der Bereitschaft liegt, können Menschen eingeladen werden, sich aufeinander zuzubewegen, um etwas zu finden, das sie alle bereitwillig akzeptieren können.

## 3. Auf eine effiziente Zusammenarbeit hinarbeiten

Hier stelle ich Ihnen noch ein paar weitere Leitlinien zur Verfügung, die Sie in jeder der Phasen berücksichtigen und anwenden können.

### **Wo ist die Öffnung? Wo ist das Hindernis?**

Insgesamt habe ich bei der Verwendung von Convergent Facilitation immer das letztendliche Ziel im Blick: eine Entscheidung zu treffen, die für alle gut genug funktioniert. Mit diesem Gedanken im Vordergrund bewege ich mich selten auf eine gerade, logische, lineare Weise. Stattdessen tanze ich mit dem, was in jedem Moment passiert, um zu sehen, wohin es als nächstes gehen soll.

### **Nutzen Sie jedes Wort auf strategische Weise.**

Das Grundprinzip ist hier: keine Verschwendung. Zum Beispiel:

- Sagen Sie alles nur einmal, es sei denn, sie merken, dass etwas, was Sie gesagt haben, nicht klar war.
- Überlegen Sie, wie das, was Sie jetzt sagen oder fragen, die Gruppe wirklich vorwärts bringen kann, um zu einer Entscheidung zu kommen oder zu der Klarheit zu gelangen, dass die Gruppe zu diesem Zeitpunkt keine Entscheidung treffen kann.
- Stellen Sie sicher, dass alles, was Sie sagen, mit einer klaren Bitte an die Gruppe endet.
- Konzentrieren Sie sich darauf, alle Bedürfnisse im Raum zu hören, nicht unbedingt jede Person.
- Stellen Sie Fragen, auf die die Menschen antworten können, ohne zu sprechen. Jede Art von Ja/Nein-Frage reduziert die Möglichkeit, dass die Diskussion außer Kontrolle gerät.
- Fragen Sie nur dann nach Informationen, wenn Sie sie benötigen, um voranzukommen. Zum Beispiel gibt es keinen Grund zu hören, warum Menschen eine vorgeschlagene Vereinbarung mögen, nur was dem Erreichen des Ziels im Wege steht.

- Laden Sie die Gruppe ein kurz und bündig zu sein, indem Sie die Zeitspanne festlegen, in der die Leute sprechen sollen, in dem Wissen, dass, was auch immer Sie verlangen, die Leute wahrscheinlich länger reden werden, weil die meisten Leute gehört werden möchten.
- Minimieren Sie die Wahrscheinlichkeit, Informationen zweimal von Menschen zu hören, indem Sie die Menschen bitten, nur zu sprechen, wenn sie etwas zu sagen haben, was noch nicht gesagt wurde.

### **Folgen Sie einer Bedeutungsspur**

Viele Gruppen neigen dazu, einer Regel zu folgen, dass die Menschen in der Reihenfolge sprechen, in der sie ihre Hand erheben. Was ich stattdessen in Gruppen vorschlage, ist, einer Spur der Bedeutung zu folgen. Bei jedem, der spricht, tendiere ich dazu, wiederzugeben und zu seiner Zufriedenheit festzuhalten, was er gesagt hat. Dann konzentriere ich mich auf die Menschen, die etwas zu sagen haben, das damit zusammenhängt, bis diese spezielle Spur abgeschlossen ist und somit von der Gruppe verarbeitet ist. Erst dann bitte ich darum, andere Themen zu starten.

### **Die Zusammenführung sichtbar machen**

Da das Ziel dieses Prozesses darin besteht, eine Annäherung zu schaffen, sollten Sie sich jedes Mal, wenn Sie spüren, dass sich einige Menschen in ihrer Offenheit oder Bereitschaft oder in ihrer Fixierung auf ihr eigenes bevorzugtes Ergebnis verändert haben, nachdem Bedürfnisse zum Ausdruck gebracht wurden, dies explizit überprüfen. Dies ist ein starkes Feedback sowohl für Sie als auch für die Gruppe, da die Annäherung aus unerwarteten Ecken kommen kann.

### **Übernahme der vollen Verantwortung für den Prozess**

Die oberste Verantwortung für den Prozess liegt bei Ihnen; Sie sind derjenige, der ausdrücklich dafür da ist, sich um die Gruppe als Ganzes zu kümmern. Andere können sich diesem Führungsrahmen anschließen, und sie gehen hinein und hinaus, während Ihre Rolle darin besteht, dass Sie diese Position für die Dauer des Prozesses ausdrücklich einnehmen. Gerade deshalb ist das Moderieren so anspruchsvoll.

### **Kümmern Sie sich um die Energie in der Gruppe**

Eines der wichtigsten Dinge, die Sie als Moderator tun können, ist, die Gruppe bei der Aufrechterhaltung ihrer Energie und ihres Fokus zu unterstützen. Hier sind ein paar Möglichkeiten, wie Sie dafür sorgen können, die insbesondere für einen Entscheidungsprozess wie die Konvergente Moderation von Nutzen sind:

- Die Gruppe daran erinnern, wo sie sich im Prozess befinden, was kommt und/oder was die Absicht ist.
- Wertschätzung der Menschen, entweder einzelner Personen oder der Gruppe als Ganzes. Für die meisten Menschen ist es harte Arbeit, eine gemeinsame Entscheidung zu treffen. Sie werden gebeten, sich zu fordern, ihre Bedürfnisse besser zu artikulieren, die Bedürfnisse anderer Menschen zu hören, ihr Lieblingsszenario aufzugeben, Menschen zu glauben, denen sie zuvor misstraut haben, und mehr. Jedes Mal, wenn Sie bemerken,

© 2018 Miki Kashtan, [info@efficientcollaboration.org](mailto:info@efficientcollaboration.org), <http://efficientcollaboration.org>

Übersetzung (noch nicht geprüft und autorisiert): Volkmar Richter [GFK-Lebensfreude.de](http://GFK-Lebensfreude.de)

**Wenn Sie diese Einführung von jemandem bekommen haben, unterstützen Sie bitte die Autorin hier:** [thefearlessheart.org/item/convergent-facilitation-primer-packet/](http://thefearlessheart.org/item/convergent-facilitation-primer-packet/) .

dass jemand oder die Gruppe als Ganzes eines dieser Dinge tut, können Sie es einfach benennen und fortfahren. Jedes Mal, wenn Sie es tun, steigt tendenziell das Energieniveau und die Bereitschaft.

- Benennen Sie explizit das Ziel: eine Entscheidung, die jeder als seine eigene akzeptieren kann, statt einer Mehrheitsentscheidung, einer Entscheidung der Führungskräfte oder einer ungezielten Diskussion. In diesem Zusammenhang können Sie die Menschen auch an ihre Rolle als Hüter des Ganzen erinnern, statt sich für die eigenen Positionen einzusetzen.

## Phase 1: Kriterien erfassen

### 1. Zentrale Frage

Was ist für alle in der Gruppe wichtig?

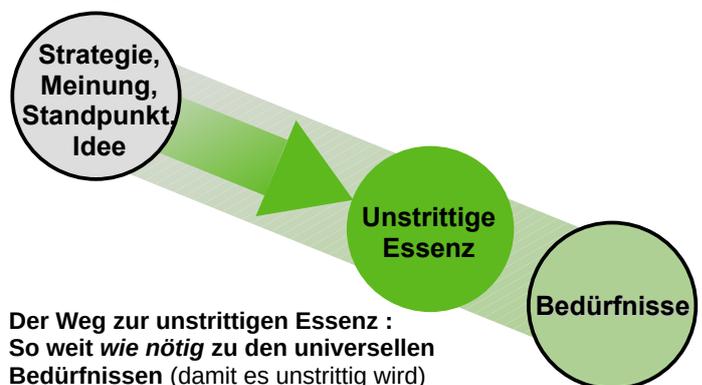
### 2. Zweck

Der Zweck dieser Phase ist es, durch sorgfältiges Hören, was für die verschiedenen Personen in der Gruppe wichtig ist, eine Liste von Kriterien zu erstellen, die den Rest des Prozesses leiten. Diese Phase ist der Schlüssel, um sowohl Wohlwollen in der Gruppe zu schaffen als auch genügend gesunde, kreative Bedingungen zu schaffen, damit eine Lösung entstehen und später entschieden werden kann. Das geschieht, wenn Menschen gehört werden, wenn Bedürfnisse - das "Warum" hinter den Meinungen und Vorschlägen der Menschen - berücksichtigt werden und wenn eine gemeinsame Verantwortung für alle Bedürfnisse hergestellt ist.

Nach meiner Erfahrung sind die meisten Menschen, die meiste Zeit, nicht auf ihr bevorzugtes Ergebnis (das "Was") fixiert, vorausgesetzt, sie werden vollständig damit gehört, was hinter ihrem bevorzugten Ergebnis oder Einwand steckt (das "Warum"). Diese Unterscheidung ist während dieses gesamten Prozesses von entscheidender Bedeutung. Eine der Schlüsselaufgaben der Rolle des Moderators besteht darin, die vielen "Warums", die vorhanden sind, immer wieder so zu übersetzen und festzuhalten, dass sie von jedem anderen anerkannt werden können.

### 3. Bahnbrechende Erkenntnis: Die unstrittigen Essenz finden

Das Schlüsselement in dieser Phase ist, dass das, was jemand sagt, vom Moderator (manchmal mit Hilfe von Teilnehmern) in das umgewandelt wird, was ich die unstrittige Essenz nenne: das "Warum", das von jedem anderen mitgetragen werden kann. Es ist etwas, das der Sprecher als die Essenz dessen, was ihm wichtig ist, erkennt, und das gleichzeitig für alle in der Gruppe unstrittig ist.



**Der Weg zur unstrittigen Essenz :**  
So weit *wie nötig* zu den universellen Bedürfnissen (damit es unstrittig wird) und so nahe *wie möglich* an den Strategien (damit wird die Lösungsfindung erleichtert)

© 2018 Miki Kashtan, [info@efficientcollaboration.org](mailto:info@efficientcollaboration.org), <http://efficientcollaboration.org>

Übersetzung (noch nicht geprüft und autorisiert): Volkmar Richter [GFK-Lebensfreude.de](http://GFK-Lebensfreude.de)

Wenn Sie diese Einführung von jemandem bekommen haben, unterstützen Sie bitte die Autorin hier: [thefearlessheart.org/item/convergent-facilitation-primer-packet/](http://thefearlessheart.org/item/convergent-facilitation-primer-packet/) .

## 4. Wie man den Teilnehmern einer Gruppe zuhört

Die Essenz dessen, was jemand sagt, zu verstehen, beginnt mit dem wirkungsvollen Zuhören. Dies ist eine grundlegende Moderationsfertigkeit, die Sie jedes Mal anwenden können, wenn Sie ein Meeting leiten, unabhängig davon, ob die Gruppe versucht, eine Entscheidung zu treffen oder nicht. Hier sind einige Tipps zum Zuhören:

**Zeigen anstatt sagen.** Anstatt zu sagen "Ich verstehe" oder "Ich höre dich", können Sie Ihr Verständnis zeigen, indem Sie herausfinden, was dem Sprecher jeweils wirklich wichtig ist, es in einer unstrittigen Sprache ausdrücken und mit ihm prüfen, ob Ihr Ausdruck mit dem übereinstimmt, womit sie gehört werden wollten.

**Hören Sie zu, ohne zu antworten.** Bleiben Sie bei dem Sprecher, bis er vollständig gehört wurde. Jedes Mal, wenn Sie den Fokus verlagern und in irgendeiner Weise reagieren, wie z.B. argumentieren, beruhigen, mehr Daten präsentieren oder Ihre eigene Meinung teilen, verschiebt sich die Energie von der anderen Person auf Sie. Bleiben Sie bei ihnen. Widerstehen Sie insbesondere der Versuchung, sie von irgendetwas zu überzeugen. Kurz gesagt, es funktioniert nie. Hören Sie zuerst zu und sprechen Sie nur, wenn Sie wirklich die Aufmerksamkeit des anderen haben, was selten passiert, ohne dass er zuerst gehört wird.

**Keine Aber oder Unds.** Wenn Sie auf das antworten wollen, was die Person sagt, anstatt sie nur zu hören, was für jemanden, der gehört werden will, selten hilfreich ist, dann trennen Sie Ihre Antwort und warten bis später. Vermeiden Sie vor allem Sätze wie "Ich höre, dass du willst... aber (oder und) wir müssen noch....". Bestätigen Sie stattdessen mit der Person, dass Sie sie genau verstehst, und bieten erst dann das an, was Sie wollen, dass sie hört.

**Nehmen Sie die Menschen ernst.** Wenn Sie bewusst und prinzipiell eine Praxis kultivieren, Menschen ernsthaft zuzuhören, werden Sie bald feststellen, dass Menschen Ihnen vertrauen und ihren Schutz bei Ihnen verringern, weil es für jeden von uns so kraftvoll ist, auf diese Weise gehört zu werden. Wenn Sie an ihre Absicht denken, verlieren Sie die Fähigkeit, einfach mit einer Person zusammen zu sein und zu sehen, was als nächstes passiert.

## 5. Die unstrittige Essenz finden

Ihre Hauptaufgabe besteht darin, die zugrundeliegende unstrittige Essenz hinter dem zu hören, was die Menschen sagen, und sie ihnen auf eine Weise wiederzugeben, die für sie das erfasst, womit sie gehört werden wollen, während sie es gleichzeitig so formuliert, dass alle anderen es übernehmen können.

Da es niemand von uns gewohnt ist, spontan auf dieser Ebene zu reden, ist es erforderlich, dass Sie Ihre Ohren darin schulen, auf das Wesentliche zu hören. Sie können sich ein kleines bisschen helfen, indem Sie präzise in dem sind, worüber Sie die Leute bitten, zu sprechen. Anstatt sie nach ihren Positionen zu fragen, nach Meinungen, nach dem, was sie glauben, was der Weg ist, oder nach allem anderen, was auf das " Was " verweist, ist es Ihr Ziel, jedem zu helfen, zum "Warum" oder zumindest zur wesentlichsten Ebene des "Was" zu gelangen.

© 2018 Miki Kashtan, [info@efficientcollaboration.org](mailto:info@efficientcollaboration.org), <http://efficientcollaboration.org>

Übersetzung (noch nicht geprüft und autorisiert): Volkmar Richter [GFK-Lebensfreude.de](http://GFK-Lebensfreude.de)

Wenn Sie diese Einführung von jemandem bekommen haben, unterstützen Sie bitte die Autorin hier: [thefearlessheart.org/item/convergent-facilitation-primer-packet/](http://thefearlessheart.org/item/convergent-facilitation-primer-packet/) .

## 6. Wie man zur Essenz gelangt

Stellen Sie sich als Moderator diese Fragen:

- "Was ist für diese Person wirklich wichtig?"
- "Was braucht diese Person?"
- "Warum ist das für diese Person wichtig?"
- "... und wenn diese Person das hätte, was würde es ihr geben?"

Hat die Antwort, die Sie gefunden haben, die folgenden Eigenschaften?

- .... ist unstrittig.
- ..... kann (subjektiv) bewertet werden.
- .... verwendet eine positive Sprache, d.h. das, was gewünscht wird, und nicht das, was nicht gewünscht wird.
- .... ist für den Kontext relevant.
- .... ist operational, d.h. kann grundsätzlich realisiert werden.
- .... gilt für jeden, d.h. es ist ein Bedürfnis, das jeder erkennen kann, nicht nur das Bedürfnis einer Person.
- .... hat kein bestimmtes Ergebnis (solange es unstrittig ist, ist dies das am wenigsten wichtige Kriterium).

Wenn sie diese Eigenschaften hat, überprüfen Sie dies bei der Person, indem Sie sagen: "Also, was Sie wollen, ist..." oder "Ist es so, dass Sie möchten, dass...".

Wenn es diese Eigenschaften nicht hat, setzen Sie sich mit der Person auseinander, bis Sie die Worte gefunden haben, die ihrer Absicht entsprechen und gleichzeitig unstrittige Bedürfnisse sind.

Eine Möglichkeit, wie Sie anfangen können, sich selbst zu trainieren, um die Essenz zu finden, ist es, auf mehrere Dinge gleichzeitig zu hören. Eines davon ist, dass Sie jedes Wort als Hinweis hören, obwohl am Ende die meisten Worte wegfallen werden, wenn Sie die unstrittige Essenz formulieren. Das andere ist, zuerst und am entschiedensten zu hören, wo die höchste emotionale Ladung in der Botschaft oder in Ihnen selbst liegen.

Ein weiterer Teil der Art und Weise, wie ich es herausarbeite, ist intern mit einer imaginären "anderen Seite" in mir zu prüfen, ob das, was ich gleich als Reflexion sagen werde, für sie unumstritten wäre. Wenn ich das Gefühl habe, dass meine innere Vorstellung von jemand anderem in der Gruppe mit dem Wortlaut unzufrieden ist, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass auch der echte jemand in der Gruppe unzufrieden sein wird, und es lohnt sich, weiter nach etwas weniger Kontroversen zu suchen.

## 7. Beispiele: Unstrittige Essenz

Hier sind einige Beispiele für Dinge, die man sagen könnte, und eine mögliche Formulierung, die darauf abzielt, positiv, universeller und unstrittig zu sein.

Situation: Moderation eines Prozesses zur Umgestaltung der Sitzanordnung von Personen in einem Büro.

<p><b>Meinung:</b></p> <p>Mein Schreibtisch ist zu klein.</p>	<p><b>Unstrittige Essenz:</b></p> <p>Ich nehme an, was für Sie wichtig ist, ist, dass jeder die physischen Bedingungen hat, um seine Arbeit gut machen zu können. Ist es das, warum Sie einen grösseren Schreibtisch wollen?</p>	<p><b>Anmerkung:</b></p> <p>Überführen von der spezifischen Kategorie des Schreibtisches auf die größere Kategorie der physischen Bedingungen - so nah wie möglich, ohne sich auf das individuelle Problem des Sprechers zu konzentrieren.</p>
---	--	--

Situation: Ein Retreat für den Teamaufbau, bei dem die Teilnehmer mit ihrem Teamleiter über ihre Anliegen sprechen.

<p><b>Meinung:</b></p> <p>Ich möchte, dass John aufhört, beleidigend zu sein.</p>	<p><b>Unstrittige Essenz:</b></p> <p>Sagen Sie das, weil Sie ein Gefühl der Sicherheit am Arbeitsplatz wollen, eine respektvolle und vertrauensbildende Umgebung?</p>	<p><b>Anmerkung:</b></p> <p>Andere können sich selbst darin erkennen, was gewollt ist, ob sie zustimmen oder nicht, dass John beleidigend ist.</p>
---	---	--

Situation: Mitarbeitertreffen

<p><b>Meinung:</b></p> <p>Wir können keine Ausgleichszeit mehr anbieten. Jeder muss eine 40-Stunden-Woche arbeiten. Und auch keine Überstunden. Gewöhnt euch einfach daran.</p>	<p><b>Unstrittige Essenz:</b></p> <p>Ich spüre, wie wichtig das für dich ist. Ist das Problem, dass du willst, dass die personellen Ressourcen effektiv und fair genutzt werden?</p>	<p><b>Anmerkung:</b></p> <p>Die Erweiterung ermöglicht es mehr Menschen, sich zu engagieren und zerstreut den Ton der Anklage, der eine Gruppe leicht polarisieren könnte.</p>
---	--	--

Situation: Jahresabschlüsse

<p><b>Meinung:</b></p> <p>Ich verstehe nicht, wie wir 9 Monate lang keinen Jahresabschluss haben. Ich kann ohne Jahresabschluss keine treuhänderische Verantwortung übernehmen.</p>	<p><b>Unstrittige Essenz:</b></p> <p>Sie wollen die Informationen und Instrumente, die notwendig sind, um die finanzielle Integrität der Agentur zu beurteilen?</p>	<p><b>Anmerkung:</b></p> <p>Diese Umformung entfernt die Schuld und lädt die Leute ein, zu sehen, dass sie das Gleiche auch wollen würden. Diese Umformung erweitert das Gesagte.</p>
---	---	---

Situation: Finden einer gemeinsamen Vision und Mission in einer Gemeinschaft (V.R.)

<b>Meinung:</b>	<b>Unstrittige Essenz:</b>	<b>Anmerkung:</b>
Es kann nicht angehen, dass Menschen etwas bezahlen müssen, was sie gar nicht wollen. Die notwendigen gemeinschaftlichen Ausgaben müssen über eine eigene Organisation laufen	Ist Dir wichtig, dass niemand zu etwas gezwungen wird, was er oder sie nicht möchte? Und ist Dir Klarheit und Transparenz wichtig, damit jede/r prüfen kann, dass es ordnungsgemäß zugeht?	Diese Umformung geht von dem konkreten Vorschlag zu dem vermuteten „Warum“ hinter dem Vorschlag und erweitert es über das Geld hinaus. Diese Essenz des Gesagten dürfte von jedem gewollt werden können.

## Phase 2: Vorschläge entwickeln

### 1. Zentrale Frage

Hat jemand einen Weg vorwärts, der alle Kriterien (Bedürfnisse) auf der Liste berücksichtigt?

### 2. Zweck

Der Zweck dieser Phase ist es, einen oder mehrere Vorschläge zu erarbeiten, der/die die Liste der unstrittigen Kriterien aus Phase eins berücksichtigt. Dies ist der am stärksten un gelenkte, schöpferische und kreative Teil des "Convergent Facilitation"-Prozesses. Solange die Menschen vertrauen, dass ihre Anliegen ernst genommen werden, und sie aus der ersten Phase mit gutem Willen hervorgegangen sind und mit einem Engagement für Lösungen, die den gesamten Kriterienkatalog - zumindest so viel wie möglich - berücksichtigen, werden sie potentielle Wege nach vorn finden, die sehr oft völlig unkonventionell, neu, gewagt und klar außerhalb des Entweder-Oder-Rahmens liegen.

Auch wenn dies seltsam erscheinen mag, wenn man bedenkt, dass so viele Gruppen nicht auf dieser Ebene operieren und stattdessen von Misstrauen, widersprüchlichen Absichten und Erwartungen und verletzender Geschichte geprägt sind, so ist meine Erfahrung doch eindeutig: Wenn Sie als Vermittler Vertrauen einbringen und früh im Prozess genügend Aufmerksamkeit darauf verwenden, dass wirklich alles, was wichtig ist, und nicht nur das, was "gesagt werden darf", an die Oberfläche kommt, dann wird Sie das Ausmaß des Engagements wahrscheinlich überraschen.

### 3. Bahnbrechende Erkenntnis:

#### Ein gemeinsames Engagement für das Ganze erreichen

Die Teilnehmer verlagern nun ihre Absicht darauf, dem Gemeinwohl zu dienen, anstatt für ihre eigene Position einzutreten oder ihre eigenen Bedürfnisse zum Ausdruck zu bringen. Sie sind jetzt Verwalter des Ganzen, nicht mehr Verfechter ihrer Position. Was sie verwalten, ist sowohl die konkrete Liste der Bedürfnisse, an deren Entstehung sie alle zuvor mitgewirkt haben, als

© 2018 Miki Kashtan, [info@efficientcollaboration.org](mailto:info@efficientcollaboration.org), <http://efficientcollaboration.org>

Übersetzung (noch nicht geprüft und autorisiert): Volkmar Richter [GFK-Lebensfreude.de](http://GFK-Lebensfreude.de)

Wenn Sie diese Einführung von jemandem bekommen haben, unterstützen Sie bitte die Autorin hier: [thefearlessheart.org/item/convergent-facilitation-primer-packet/](http://thefearlessheart.org/item/convergent-facilitation-primer-packet/) .

auch das Empfinden der Gesamtheit der Gruppe, ihrer Träume, ihres Vertrauens, wie zaghaft es auch sein mag. Aus dieser Orientierung heraus entwickeln sie Vorschläge.

Dieser Wandel vom Eintreten für die eigene Position hin zum Dienst am Gemeinwohl ist für den Erfolg des Prozesses von entscheidender Bedeutung, und der Prozess kommt erst dann voran, wenn der Wandel wirklich mit ganzem Herzen erfolgt.

#### 4. Beispiel 1: Ein gemeinsames Engagement für das Ganze erreichen

Angenommen, Sie versuchen mit einer Gruppe zu entscheiden, ob Sie auf Nachzügler warten oder zum vereinbarten Zeitpunkt beginnen wollen, und Sie hören gegensätzliche Meinungen. Nehmen wir an, Martha hat ihre Besorgnis über das Warten ausgedrückt, woraus Sie entnehmen konnten, dass sie die Lernzeit maximieren möchte, dann könnten Sie sich an die Gruppe wenden und sagen: "Wenn Sie hören, dass es Marthas Anliegen ist, unsere Lernzeit und unser Vorankommen zu maximieren, reicht das für Sie aus, um sich umzustellen? Sind Sie bereit, anzufangen? Oder gibt es etwas Wichtiges zu warten, das Sie mitteilen möchten? Nehmen wir an, dass Jamal dann seine Besorgnis darüber zum Ausdruck bringt, dass Menschen kommen und nicht teilnehmen können. Dann könnten Sie Folgendes sagen: "Sie wollen also warten, damit die Leute, die nicht hier sind, die Möglichkeit haben, von Anfang an mitzumachen.

Hat jemand einen Vorschlag, der beide Anliegen berücksichtigt?" Wenn Sie auf diese Weise experimentieren, werden Sie allmählich entdecken, dass Gruppen erstaunlich kreativ sein können, wenn sie dazu eingeladen werden. Eine Gruppe schuf in genau diesem Szenario ein ausgeklügeltes System von Begleitern für die Nachzügler und begann dann zu arbeiten und alle Anwesenden waren an Bord.

#### Beispiel 2:

Oft glaubt jeder Mensch, dass der bestimmte Vorschlag, von dem er begeistert ist, der perfekte ist, und man muss nur alle anderen davon überzeugen, dass es so ist. Sobald die Menschen - mit Ihrer Unterstützung - von der perfekten Präferenz zur Bereitschaft wechseln und ihre Absicht dahingehend ändern, dass sie dem Gemeinwohl dienen, anstatt für ihre eigene Position einzutreten, dann kann das Ergebnis, manchmal sogar langfristig, funktionieren, ohne dass es jemand wieder in Frage stellt.

Ein kleines und grundlegendes Beispiel für eine sehr praktikable unvollkommene Lösung ist die immer wiederkehrende Frage der Temperatur in einem Raum voller Menschen. Öffnen wir die Fenster oder lassen wir sie geschlossen? Drehen wir die Klimaanlage hoch oder runter? Es gibt wirklich keine Möglichkeit, etwas zu finden, das immer für alle funktioniert.

Trotzdem habe ich bisher niemanden gefunden, der in der Gruppe die folgende einfache Strategie nicht umsetzen kann. Was auch immer gerade die Situation ist - offene Fenster, geschlossene Fenster, diese oder jene Temperatur der Klimaanlage - ich bitte alle, sich darauf zu einigen, sie 10 Minuten lang unverändert beizubehalten. Wenn sich dann nach mindestens 10 Minuten jemand unwohl fühlt und die Einstellung ändern möchte, macht er das einfach und lässt die Gruppe wissen, dass er sie geändert hat. Dann bleibt die neue Einstellung mindestens 10 Minuten lang bestehen, bis jemand sie wieder ändern möchte. Auch wenn es den Leuten vielleicht nicht gefällt, dass es ein bisschen wärmer oder kälter

ist, als es für sie perfekt ist, kann jeder problemlos 10 Minuten lang warten, bevor er die Einstellung ändert, vor allem, wenn ihm all die lästigen endlosen Diskussionen darüber erspart bleiben.

## 5. Wer arbeitet an einem Vorschlag?

Wenn die Gruppe klein genug ist, kann es ein enormer Vorteil sein, wenn sich alle beteiligen. Die meisten Gruppen werden schwerfällig, wenn sie aus mehr als acht bis zehn Personen bestehen, und Sie werden sehr wahrscheinlich eine oder mehrere Arbeitsgruppen bilden wollen.

Die Arbeitsgruppe wird damit beauftragt, Vorschläge auszuarbeiten, die die meisten Kriterien erfüllen und den meisten Bedürfnissen gerecht werden. Die Vorschläge werden dann der größeren Gruppe zur weiteren Diskussion und endgültigen Entscheidung vorgelegt.

Wenn die Gruppe groß genug ist und/oder wenn es genügend Spannungen und Misstrauen gibt, können mehrere Arbeitsgruppen, die Vorschlägen erarbeiten, mehr Menschen ein Gefühl der Beteiligung vermitteln und insgesamt mehr Möglichkeiten für das Entstehen kreativer Lösungen bieten.

Mehrere Arbeitsgruppen sind vor allem dann sinnvoll, wenn die anstehende Aufgabe umfangreich ist und aufgeteilt werden kann und/oder wenn es mehrere Interessenvertreter gibt, die in allen Phasen beteiligt sein wollen, oder wenn es für die endgültige Entscheidung von Vorteil wäre, wenn alle an der Vorschlagserstellung beteiligt wären. Stellen Sie in diesem Fall sicher, dass jede Arbeitsgruppe aus Personen besteht, die unterschiedliche Perspektiven und Fachkenntnisse haben.

Es gibt keine "Wissenschaft" für die Entscheidung darüber, ob es mehrere Arbeitsgruppen gibt, die an ein und demselben Problem arbeiten, was am Ende zu mehr als einem Vorschlag führt, oder ob jeder Ausschuss an einem anderen Teil des Problems arbeitet, so dass die resultierenden Vorschläge sich gegenseitig ergänzen und nicht parallel laufen. Die Aufteilung des Problems erfordert im Allgemeinen mehr Vertrauen und mehr Überlegungen zur Abstimmung von Fähigkeiten und Aufgaben. Auf der anderen Seite bedeutet dies, dass jede Arbeitsgruppe weniger Arbeit hat. Eine weitere Überlegung ist, dass mehrere parallele Ausschüsse es ermöglichen, dass mehr Stimmen an der Berücksichtigung aller Bedürfnisse beteiligt sind, weshalb dies möglicherweise besser funktioniert, wenn nicht genug Vertrauen vorhanden ist.

Die Versuchung besteht oft darin, die Personen auszuwählen, die am angenehmsten und gemäßigtsten sind, und das kann zu einem völligen Zerfall führen, wenn ein Vorschlag der größeren Gruppe vorgelegt wird. Versuchen Sie stattdessen, die Personen auszuwählen, die den Vorschlag am Ende am wenigsten akzeptieren werden. Sie wollen in der Arbeitsgruppe, die die Arbeit macht die Vielfalt der Bedürfnisse und die intensivste Bindung an das Ergebnis haben. Andere werden dann mit größerer Wahrscheinlichkeit folgen. Mit anderen Worten: Ziehen Sie in Betracht, die Personen mit den stärksten Meinungen und dem größten Potenzial, den Prozess zu blockieren, auszuwählen, so dass Sie das größte Potenzial für Kontroversen in der Arbeitsgruppe haben.

© 2018 Miki Kashtan, [info@efficientcollaboration.org](mailto:info@efficientcollaboration.org), <http://efficientcollaboration.org>

Übersetzung (noch nicht geprüft und autorisiert): Volkmar Richter [GFK-Lebensfreude.de](http://GFK-Lebensfreude.de)

**Wenn Sie diese Einführung von jemandem bekommen haben, unterstützen Sie bitte die Autorin hier:** [thefearlessheart.org/item/convergent-facilitation-primer-packet/](http://thefearlessheart.org/item/convergent-facilitation-primer-packet/) .

## 6. Mitverfolgen

Während der Antragsphase, in der ein Großteil der Arbeit von der Gruppe geleistet wird, werden Sie wahrscheinlich viele Ihrer allgemeinen Moderationsfähigkeiten einsetzen, um die Gruppe dabei zu unterstützen, sich auf ihre Aufgabe zu konzentrieren. Das liegt zum Teil daran, dass sie sich allein eher in Diskussionen verzettelt, die nicht zu einer Annäherung führen. Ihre Hauptaufgabe besteht also darin, die Gruppe auf Kurs zu halten, indem Sie sie immer wieder auffordern, einen Vorschlag zu unterbreiten, der so vielen Bedürfnissen wie möglich gerecht wird.

Zu jeder Zeit, in jeder Phase dieses Prozesses, ist es Teil Ihrer Rolle als Moderator, das Geschehen in der Gruppe zu verfolgen und darauf zu reagieren. Diese Kapazität, das Geschehen zu verfolgen, ist die wichtigste Fähigkeit der Moderation in dieser Phase. Deshalb stelle ich sie hier vor, obwohl dies eine Fähigkeit ist, die Sie wahrscheinlich in jeder Form der Moderation und in jedem Teil des Prozesses einsetzen werden. Um den Prozess am Laufen und im Fokus zu halten und um das Vertrauen der Menschen in die Wirksamkeit der Moderation zu unterstützen ist diese Fähigkeit insbesondere in dieser Phase von entscheidender Bedeutung.

Ich konzentriere mich auf das Verfolgen von sechs Elementen: Zweck, Zeit, Menschen, Machtunterschiede, Kriterien/Bedürfnisse und offene Gesprächsschleifen. Wenn Sie bei einem dieser Elemente Bedenken haben, könnten Sie der Gruppe einen Vorschlag machen, wie sie sich neu ausrichten kann, oder Sie könnten die Gruppe auf das Thema aufmerksam machen, um ihre Entscheidung darüber zu unterstützen, was sie tun möchte. Die Entscheidung über das weitere Vorgehen hängt davon ab, wie der Prozess in Gang gesetzt wurde und wie sehr Sie sich zu aktiver Moderation hingezogen fühlen.

- **Den Zweck mitverfolgen:** Hat das, was geschieht, mit dem Zweck der Gruppe zu tun?
- **Die Zeit mitverfolgen:** Wie viel Zeit bleibt für das Treffen? Wie viel Zeit hat die Gruppe für die Diskussion dieses Themas vereinbart? Worauf möchten Sie sich angesichts der verbleibenden Zeit konzentrieren?
- **Die Menschen mitverfolgen:** Wer wartet darauf, das Wort zu ergreifen? Wer hat noch nicht gesprochen? Ist die Person mit einem Thema fertig - sowohl mit dem Inhalt als auch mit der Emotion, die sich dahinter verbirgt?
- **Die Machtunterschiede mitverfolgen:** Wie sind die Machtverhältnisse im Raum und wie wirken sie sich auf den Prozess aus? Machtunterschiede beeinflussen den Prozess der Entscheidungsfindung in allen Phasen und berauben die Gruppe nützlicher Meinungsunterschiede, wesentlicher Kriterien und kreativer Ideen.
- **Die Kriterien/Bedürfnisse mitverfolgen:** Konzentriert sich die Diskussion auf die Kriterien / Bedürfnisse, die identifiziert worden sind? Gibt es Bedürfnisse, die unbeachtet bleiben, während eine Gruppe Vorschläge erarbeitet? Erfüllt eine Änderung in einem Vorschlag mehr oder weniger Kriterien / Bedürfnisse?
- **Die offenen Gesprächsschleifen mitverfolgen:** Liegen Anliegen oder Themen auf dem Tisch, die noch nicht abgeschlossen sind, weil Sie sich zuerst etwas anderem zugewandt haben?

## 7. Beispiel: Erstellen eines Vorschlags

Der Fluss in dieser Phase ist am organischsten und offensten und am schwierigsten in einer strukturierten Art und Weise zu gestalten, denn das wertvollste Element in dieser Phase ist die im Raum vorhandene Kreativität.

Hier ist ein Beispiel dafür, wie es sich entfalten kann. Stellen Sie sich ein Team vor, das sich zusammenfindet, um herauszufinden, wie man sich auf ein neues Produktionsverfahren einlassen kann. Anstatt eine getrennte Phase der Kriteriensammlung zu durchlaufen, könnte die Gruppe den Prozess sogar direkt mit der Erstellung von Vorschlägen beginnen und sich dafür entscheiden, die Bedürfnisse durch die Untersuchung einer Vielzahl von Optionen und der auftretenden Einwände zu ermitteln.

Hier sind einige der Bedürfnisse, die sie möglicherweise entdecken werden:

- a. Ordnung und Kohärenz in der Produktionsabfolge
- b. an der vordersten Front der Branche bleiben
- c. Respekt vor der Erfahrung der Mitarbeiter
- d. Leichtigkeit der Umsetzung
- e. Nachhaltigkeit für das Unternehmen

Zu Beginn könnte es ein Hin und Her zwischen zwei Strategien auf dem Tisch geben. Eine Strategie könnte darin bestehen, einen neu eingestellten Produktionsleiter mit einem höheren technischen Abschluss einzuladen, die vollständige Umsetzung zu konzipieren. Diese Strategie wird sich wahrscheinlich mit a, b und d oben befassen, aber nicht mit c und e (diese Person ist vielleicht mit den Prozessen nach dem Stand der Technik vertraut, kennt sich aber nicht so gut mit den internen Systemen innerhalb des Unternehmens aus, um zu wissen, wen sie in die Planung einbeziehen muss und welche Auswirkungen dies auf die Nachhaltigkeit des Unternehmens hat).

Die andere Strategie, die in Betracht gezogen wird, kann darin bestehen, einige Schritte des vorgeschlagenen Verfahrens sofort zu übernehmen, ihre Auswirkungen zu bewerten und dann wieder über andere Schritte zu entscheiden. Diese Strategie wird sich wahrscheinlich mit a, c und e befassen, aber nicht unbedingt mit b und d.

Während das Team die Vorschläge prüft und bewertet, kann es leicht passieren, dass plötzlich jemand mit einem neuen Vorschlag auftaucht, der allen Bedürfnissen gerecht wird. Dies könnte darin bestehen, den neuen Produktionsleiter zu bitten, sich mit einem erfahrenen Mitarbeiter aus der Produktion und einem Vertreter der Finanzabteilung zusammenzuschließen und mit ihnen einen Umsetzungsausschuss zu bilden. Mit den zwei zusätzlichen Mitgliedern kann der Umsetzungsausschuss nun sicherstellen, dass die Bedürfnisse nach Respekt und Nachhaltigkeit neben den anderen Bedürfnissen berücksichtigt werden.

## Phase 3: Die Entscheidung treffen

### 1. Kernfrage

Kann die Gruppe zu einer Entscheidung kommen, die jeder als seine eigene akzeptieren kann?

### 2. Zweck

Der Zweck dieser Phase besteht darin, einen der Vorschläge in eine Entscheidung umzuwandeln oder eine andere Kombination von Strategien zu finden, die auf eine Entscheidung hinauslaufen. Mittlerweile haben die Gruppen in der Regel durch das Vertrauen und den guten Willen, die aus den früheren Phasen hervorgehen, Energievorräte freigesetzt. Sie wollen eine Lösung finden, und sie setzen sich im Allgemeinen dafür ein, dass sie für alle passt.

Der Prozess ist abgeschlossen, wenn jeder in der Gruppe von ganzem Herzen bereit ist, die Entscheidung als seine eigene zu akzeptieren. Das "Erfordernis", eine Lösung zu finden, die allen Bedürfnissen gerecht wird, ohne jemanden im Stich zu lassen, setzt Ko-Kreativität frei, die die Entweder-Oder-Wahl überwindet.

### 3. Einen Vorschlag bewerten

Diese Fähigkeit ist wichtig, weil sie der Gruppe eine effiziente Möglichkeit bietet, zu wissen, welcher Vorschlag die meisten Kriterien erfüllt und derjenige ist, mit dem man bei einer Entscheidung oder Änderung beginnen sollte. Wenn es nur einen Vorschlag gibt, unterstützt die Anwendung dieser Fähigkeit die Gruppe dabei, schnell zu erkennen, wo eine weitere Verfeinerung erforderlich ist, so dass der Vorschlag eine solide Unterstützung erhält.

In dieser Phase wird jeder Vorschlag anhand der gesamten Kriterienliste bewertet. Der Zweck der Bewertung besteht nicht darin, eine Entscheidung zu treffen. Wenn es nur einen Vorschlag gibt, geht es darum zu sehen, wo es noch Knackpunkte gibt. Wenn es mehrere Vorschläge gibt, hilft die Bewertung dem Moderator dabei herauszufinden, mit welchem Vorschlag der Entscheidungsprozess beginnen soll.

Sie könnten damit beginnen, dass Sie sagen: "Jetzt werden wir sehen, wie genau der (erste) Vorschlag den Kriterien entspricht. Wir stimmen nicht über die Annahme eines Vorschlags ab. Wir werden sehen, wie genau die Leute in dieser Gruppe glauben, dass er die Kriterien erfüllt, und wir werden diese Information als Ausgangspunkt für die Entscheidungsfindung nutzen. "

1. "Heben Sie bitte die Hand, wenn Sie der Meinung sind, dass dieser Vorschlag das Kriterium 1 erfüllt." Notieren Sie dann die Anzahl der erhobenen Hände.

2. Wiederholen Sie nun für die andere Richtung: "Heben Sie die Hand, wenn Sie glauben, dass dies nicht der Fall ist." Notieren Sie noch einmal, wie viele Hände gehoben werden.

Lassen Sie die Menschen gegebenenfalls wissen, dass sie, wenn sie diesen Vorschlag als neutral in Bezug auf das Kriterium betrachten oder aus einem anderen Grund nicht wissen, wie sie ihn bewerten sollen, ihre Hand einfach nicht in eine der beiden Richtungen heben. Es besteht auch keine Notwendigkeit, sich darüber zu einigen, ob und wie ein Vorschlag irgendeinem Kriterium gerecht wird; es ist nur die Einschätzung der Menschen bezüglich dessen, was bewertet wird.

Stellen Sie für alle Kriterien dieselben Fragen und dann auch für die anderen Vorschläge, falls es welche gibt. Am Ende haben Sie vielleicht ein Raster wie dieses:

Kriterium / Gesichtspunkt	Vorschlag A		Vorschlag B		Vorschlag C	
	erfüllt	nicht erfüllt	erfüllt	nicht erfüllt	erfüllt	nicht erfüllt
Gesichtspunkt 1	13	5	10	3	9	15
Gesichtspunkt 2	10	4	5	4	12	3
Gesichtspunkt 3	6	2	11	1	11	2
<b>Summe</b>	<b>29</b>	<b>11</b>	<b>26</b>	<b>8</b>	<b>32</b>	<b>20</b>

Versuchen Sie, den Vorschlag mit dem geringsten Widerstand zu finden, und orientieren Sie sich dabei an den Folgendem:

- Anzahl der Personen, die glauben, dass ein Vorschlag die Kriterienliste berücksichtigt
- Anzahl der Personen, die glauben, dass ein Vorschlag die Liste nicht berücksichtigt.
- Ein Gefühl für die Stärke der Einwände, das sich auf die vorherigen Schritte des Prozesses stützt

Im obigen Beispiel hat Vorschlag C zwar mehr Personen, die glauben, dass er den Anforderungen gerecht wird, aber der Grad der Besorgnis darüber, wie gut die Bedürfnisse erfüllt werden, ist hoch genug, dass Vorschlag A zunächst als der bessere Kandidat erscheint. Wäre Vorschlag C der einzige, dann wäre der Punkt, den man näher betrachtet, das Kriterium 1, denn dort scheinen die vorherrschenden Bedenken zu liegen.

Wenn Sie entschieden, wo Sie anfangen wollen, treffen Sie diese Entscheidung allein, ohne die Gruppe einzubeziehen, denn der Grad an Komplexität bei der Entscheidung über einen Vorschlag als Prozessentscheidung, bevor Sie inhaltlich mit ihm arbeiten, dürfte die Kapazitäten der meisten Gruppen übersteigen. Lassen Sie sie dennoch wissen, warum. Versuchen Sie, alles wirklich praktisch und klar zu machen, und nicht "richtig".

#### 4. Bahnbrechende Erkenntnis: Gerade genug abweichende Meinungen einladen

Wenn ich mit Gruppen arbeite, um gemeinsame Entscheidungen zu finden, konzentriere ich mich auf das Aufdecken von und die Auseinandersetzung mit abweichenden Meinungen. Das ist ein kontraintuitiver Aspekt von Convergent Facilitation: Insgesamt möchte ich wissen und deshalb fragen, damit wir uns damit befassen können: Wo liegt die Energie, die eine andere

Richtung gehen will als der Vorschlag auf dem Tisch? Dies ist ein Schlüsselement des Prozesses.

Das Schlüsselement in dieser Phase besteht für den Moderator darin, zu wissen, wie viel abweichende Meinungen er einladen kann, indem er Fragen stellt, die mehr oder weniger eine Diskussion eröffnen. Sobald abweichende Meinungen eingeladen werden, ist die Kunst in dieser Phase, mit den zugrundeliegenden Bedürfnissen zu arbeiten, die zu der abweichenden Meinung führen, und diese in die Lösung einzubeziehen, die die Gruppe am Ende annehmen wird.

Sich darauf zu konzentrieren, die abweichenden Meinungen einzuladen, und zwar gerade genug davon, ist der Schlüssel zu einer effizienten Zusammenarbeit. Dies weicht dem Druck zur Einigung, der einen Konsensprozess so oft behindert, aus.

## 5. Bereitschaft/Widerstand ermitteln – grundlegender Ablauf

Ihre grundlegende Aufgabe in diesem Teil des Prozesses besteht darin, kontinuierlich zu beurteilen, ob "genug" Bereitschaft in Bezug auf einen bestimmten Vorschlag vorhanden ist oder nicht. Denken Sie daran, dass die Vorschläge, die in der Phase der Antragstellung eingebracht werden, nur Ausgangspunkte sind und vollständig verworfen werden können. Sie beurteilen den Grad der Bereitschaft vor allem dadurch, dass Sie herausfinden, wie viel Widerspruch es gibt.

Dies ist der Teil des Prozesses, der der Kunst am ähnlichsten und am wenigsten für eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zugänglich ist. Er hängt in nicht reduzierbarer Weise von Ihrer Intuition darüber ab, was "ausreichende" Bereitschaft ist, und daher auch davon, welche Art von Frage Sie der Gruppe stellen werden, um dies zu beurteilen. Aufgrund dieser Herausforderung können Sie den gesamten Abschnitt über die Messung der Bereitschaft bzw. des Widerstandes als eine Information ansehen, um Ihre Intuition zu schulen, und nicht als spezifische Richtlinien, die Sie befolgen sollten.

Wenn Sie die Frage gefunden und gestellt haben, wenn es keine Einwände gibt, dann ist die Entscheidung getroffen, und es bleibt nur noch, dies anzuerkennen und zu feiern. Wenn es Einwände gibt, dann müssen Sie sich damit befassen. Die Auseinandersetzung mit den Einwänden ist von entscheidender Bedeutung, um die Gruppe zu echter Bereitschaft zu führen, die Entscheidung zu akzeptieren, anstatt Kompromisse einzugehen. Das ist der Zeitpunkt, an dem Sie und die Gruppe herausfinden können, ob die Gruppe über ausreichende Ressourcen verfügt, um eine gemeinsame Entscheidung zu treffen, und wenn nicht, gemeinsam entscheiden können, wie sie damit umgehen soll.

## 6. Bereitschafts/Widerstand ermitteln – Schwellen festlegen

Widersand sagt Ihnen, wie weit die Menschen in der Gruppe davon entfernt sind, eine wirklich gemeinsame Entscheidung zu treffen. Es ist Ihr Hauptinstrument, um Gruppen dabei zu

© 2018 Miki Kashtan, [info@efficientcollaboration.org](mailto:info@efficientcollaboration.org), <http://efficientcollaboration.org>

Übersetzung (noch nicht geprüft und autorisiert): Volkmar Richter [GFK-Lebensfreude.de](http://GFK-Lebensfreude.de)

Wenn Sie diese Einführung von jemandem bekommen haben, unterstützen Sie bitte die Autorin hier: [thefearlessheart.org/item/convergent-facilitation-primer-packet/](http://thefearlessheart.org/item/convergent-facilitation-primer-packet/) .

unterstützen, sich auf eine Entscheidung zu einigen. Ich erhalte Informationen aus der Gruppe, indem ich sorgfältig ausgearbeitete Fragen zur Beantwortung durch Handzeichen stelle.

Einige Fragen machen es leicht, abweichende Meinungen auszudrücken. Ich nenne diese Fragen niedrigschwellige Fragen. Andere machen es schwer, und ich nenne sie hochschwellige Fragen. Niedrigschwellige Fragen, die es leicht machen, Einwände zu äußern, regen zu mehr Diskussion an. Fragen mit höherer Schwelle erschweren es den Teilnehmern, abweichende Meinungen zu äußern, und fördern dadurch eine schnellere Entscheidungsfindung.

Es gibt zwei Grundprinzipien, an denen Sie sich bei Ihrer inneren Auseinandersetzung mit der Frage orientieren können, wo Sie die Schwelle setzen wollen:

- Setzen Sie die Schwelle so hoch, dass Sie die benötigten Informationen mit nur einer Frage erhalten können, so dass Sie, wenn Ihr intuitives Gespür richtig war, mit nur einer Frage eine Entscheidung treffen können;
- Setzen Sie die Schwelle so niedrig, dass, wenn Sie die Bereitschaft falsch eingeschätzt haben, die Gruppe die Möglichkeit hat, sie zu korrigieren.

Zusätzlich zu diesen sehr allgemeinen Prinzipien gibt es hier einige spezifischere Orientierungshilfen:

- **Ihre eigene Offenheit:** Laden Sie nur so viele Einwände ein, wie Sie wirklich bereit sind, sich darauf einzulassen.
- **Durchhaltevermögen der Gruppe:** Wie viel Durchhaltevermögen hat die Gruppe, um in der Ungewissheit zu bleiben und weiterhin Optionen zu erkunden, im Vergleich zu der Dringlichkeit, eine Entscheidung zu treffen?
- **Zeitlinie innerhalb des Prozesses:** Zu Anfang des Prozesses werden Sie Ihre Schwelle senken wollen, damit Sie mehr Kreativität entwickeln können, und später im Prozess werden Sie wahrscheinlich die Schwelle erhöhen.
- **Ausgewogenheit der Zahlen:** Im Allgemeinen gilt: Je mehr Menschen das Ergebnis befürworten, desto höher ist die anfängliche Schwelle. Hüten Sie sich jedoch vor der "Tyrannei der Mehrheit".
- **Bereitschaft zum Wechsel:** Ist die Bereitschaft für Änderungen groß? Verwenden Sie eine niedrigere Schwelle und umgekehrt.
- **Gruppenziel:** Wenn die Gruppe eine produktionsorientierte Denkweise hat, erhöhen Sie die Schwelle. Wenn das vorliegende Anliegen Innovation erfordert, müssten Sie die Schwelle senken.
- **Vertrauen:** Wenn Sie davon überzeugt sind, dass die Menschen darauf vertrauen, dass ihre Bedürfnisse beachtet werden, dann verwenden Sie eine höhere Schwelle. Wenn Sie mit einer Gruppe arbeiten, bei der Sie befürchten, dass die Menschen zaghaft oder höflich sind und eine Strategie akzeptieren, die für sie nicht passt, senken Sie die Schwelle.
- **Dauer der Konsequenzen:** Wenn es nur kurzfristige Konsequenzen gibt, werden Sie wahrscheinlich den Umfang der Diskussion mit einer höheren Schwelle reduzieren wollen und umgekehrt.

### **Fragen mit hoher Schwelle**

- Wie viele Menschen haben zu viele Bedenken, um diesen Vorschlag sechs Monate lang auszuprobieren?
- Wie viele Personen würden die Gruppe verlassen, wenn dieser Vorschlag angenommen würde?
- Wie viele von Ihnen würden es als Herausforderung empfinden, an diesem Projekt teilzunehmen, wenn wir diesen Vorschlag annehmen würden?
- Wie viele von Ihnen haben so viele Einwände gegen diesen Vorschlag in seiner jetzigen Form, dass sie bereit sind, dass die Gruppe zu keiner Entscheidung kommt?

### **Fragen mittlerer Schwelle**

- Wie viele von Ihnen sehen in diesem Vorschlag einen Nutzen für das Unternehmen und sind dennoch zumindest über einige Aspekte besorgt?
- Wie viele von Ihnen haben Bedenken, die Sie daran hindern könnten, diesen Vorschlag anzunehmen?
- Wie viele von Ihnen haben in diesem Moment Bedenken über den Vorschlag, bei denen es für Sie wichtig ist, sie anzusprechen?

### **Niedrigschwellige Fragen**

- Wie viele von Ihnen haben zumindest einen Aspekt des Vorschlags, mit dem sie nicht besonders glücklich sind?
- Wie viele haben das Gefühl, dass Sie den Vorschlag akzeptieren könnten, obwohl er nicht ideal für Sie ist?
- Wie viele von Ihnen glauben, dass Ihre anfängliche Präferenz besser ist als dieser Vorschlag? Wie viele von Ihnen glauben, dass Ihre anfängliche Präferenz besser ist als dieser Vorschlag?
- Wie viele Personen wären zumindest etwas enttäuscht, wenn wir diesen Vorschlag annehmen würden?

## **7. Beispiel: Die Schwelle ändern**

Dies ist ein Beispiel für die Macht des Änderns der Schwelle. Ich war bei einem Kunden vor Ort, und der Geschäftsführer rief sein gesamtes Team von etwa 25 Personen in den Raum. Er hatte gerade einen riesigen Auftrag erhalten, größer als es das Unternehmen je gehabt hatte, und hielt seine Hand in einer Geste, als ob er gerade dabei wäre, den Vertrag zu unterzeichnen. Dann sagte er: "Gibt es jemanden, der nicht bereit ist, dass ich diesen Vertrag unterschreibe?" Es überraschte mich überhaupt nicht, dass niemand etwas sagte, obwohl ich Grund zu der Annahme hatte, dass viele voller Zweifel an ihrer Lieferfähigkeit waren. Was konnte ich also tun? Zuerst sagte ich: "Ich weiß nicht, ob es

jemanden gibt, der noch nicht bereit ist. Was ich weiß, ist, dass so, wie Sie die Frage formuliert haben, es unwahrscheinlich ist, dass sich jemand frei fühlen würde, dies zu sagen. Das war meine Art, dem CEO zu sagen, dass die Schwelle, die er gewählt hatte, zu hoch war und keinen Raum für genügend Einwände ließ.

Dann bot ich ihm eine andere Schwelle an: "Hat jemand irgendwelche Bedenken, die er angesprochen haben möchte, bevor ich den Vertrag unterzeichne? Diese niedrigere Schwelle lässt die Leute wissen, dass er tatsächlich an ihren Bedenken interessiert ist, und führte tatsächlich dazu, dass gleich fünf Hände nach oben gingen und einige andere später im Laufe der anschließenden Diskussion.

Die herabgesetzte Schwelle verlagerte die Gruppe auf eine gemeinsame Untersuchung der Durchführbarkeit des Vertrags. Infolgedessen wurden einige der Vertragsbedingungen vor der Unterzeichnung geändert, was eine Anpassung des Geschäftsführers an das, was er hörte, widerspiegelte. Darüber hinaus reduzierte der Verkäufer des Unternehmens freiwillig seine Provision um 30 %, um die Gewinnmargen zu verbessern, weil er von dem kooperativen Geist so beeindruckt war. All dies ergab sich aus nur einer einzigen Änderung in einer Frage!

Ich teile dieses Beispiel in der Hoffnung, dass es Ihnen die Weisheit gibt, diese Unterschiede zu nutzen, wenn Sie derjenige sind, der die Schwelle wählt, und den Mut, der Person an der Macht solche Änderungen vorzuschlagen. In diesem Fall lag ein Teil der Eleganz darin, dass der CEO - nach vielen Monaten der Zusammenarbeit mit mir - für mein Angebot empfänglich war und die Leute sofort nach vorne traten, sobald sich die Tür öffnete. Das wird nicht immer der Fall sein. In vielen Situationen müssen Sie sich sowohl mit der Person an der Macht als auch mit denen mit weniger Macht auseinandersetzen, um die Grundlage für eine produktive Zusammenarbeit zu schaffen.

## 8. Bahnbrechende Erkenntnis: Die Auseinandersetzung mit Einwänden als Geschenk

Anstatt wie gewohnt den jeweiligen Abweichler als Problem zu sehen, sehe ich ihn jetzt als den Überbringer von Geschenken - als die Person mit Problemen, Bedenken oder Ideen, die zu berücksichtigen für eine Gruppe oft wesentlich sind; als die Person, durch die diese in das Bewusstsein der Gruppe gelangen.

Immer wieder habe ich gesehen, dass das, was einen Vorschlag in Richtung Verbesserung vorantreibt, die abweichenden Ansichten sind. Aufgrund dieses ungewöhnlichen Verhältnisses zu den Einwänden können sich Vorschläge ändern, sogar dramatisch und bis zum letzten Schritt, wenn neue Bedürfnisse erkannt werden.

Es gibt keine Regeln und kein vordefiniertes Ergebnis. Dies ist ein wesentlicher Bestandteil von Moderation, die Zusammenarbeit fördert: bewegen Sie sich immer dorthin, wo Offenheit und Bereitschaft vorhanden sind, bis eines von drei Dingen geschieht, was die Gruppe am Ende zusammenbringt:

- a. Die Person oder Personen, die anderer Meinung sind, entspannen sich und öffnen ihre Bereitschaft, dem Vorschlag auf dem Tisch zu folgen;
- b. Die Energie der Andersdenkenden verändert die bisherige Mehrheit und sie sind nun bereit, die abweichende Meinung zu übernehmen;
- c. Die Gruppe als Ganzes schafft gemeinsam etwas Neues - einen dritten Weg - und bewegt sich in eine andere Richtung, die die Bedürfnisse aller berücksichtigt.

Auf dem Weg dorthin werden Sie vielleicht die Magie entdecken, der ich immer wieder begegnet bin, nämlich dass, während die Gruppe die Anliegen der Andersdenkenden integriert, der entstehende Vorschlag mit den Änderungsanträgen, die immer wieder hinzugefügt werden, am Ende den Plan für alle verbessert, ohne etwas zu verlieren.

Einer der Gründe dafür ist, dass sich dieser Prozess immer wieder auf das gemeinsame Engagement der Gruppe für das Ganze stützt. Sie sind nicht der Einzige, der die Bedenken hört. Jeder hört sie, auch diejenigen, denen der Vorschlag gefallen hat. Das beeinflusst jeden in diesem Raum. Wenn Sie weiterhin an der praktischen und radikalen Vision festhalten können, dass es nicht darum geht, wer gewinnt, sondern dass Sie sich dafür einsetzen, die gesamte Gruppe an einen Ort zu bringen, an dem sie für alle arbeitet, dann wird sie sich weiter in Richtung Annäherung bewegen.

Ein weiterer Grund dafür, dass dies funktioniert, ist, dass jeder Mensch mit einer stabilen Entscheidung zufrieden ist, selbst wenn jeder am Anfang den eigenen Weg will und die Entscheidung nicht die Präferenz ist. Wir alle wissen, wie demoralisierend es ist, keine Entscheidung zu haben oder zu einer gezwungen zu werden, und das ist ein Teil dessen, was die Menschen dazu motiviert, dem Moderator zu vertrauen und sich zu bemühen.

## 9. Beispiel 1: Abweichende Ansichten

Wenn der Prozess als Entweder-Oder-Entscheidung angelegt ist, sinkt die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Annäherung. Es ist viel wahrscheinlicher, dass Mischlösungen funktionieren. Ein Beispiel: Kollegen von mir machten in Pakistan ein Training für afghanische Flüchtlinge. Das Training war so erfolgreich, dass sich die Menschen beklagten, dass sie nicht schon früher ein solches Training, das Krieg oder Blutvergießen hätte verhindern können, erhalten hatten. Da sie so bewegt waren, luden einige von ihnen meine Kollegen spontan ein, am Freitag in die Moschee zu kommen. Einige andere waren sofort tief gekränkt darüber, wie jemand es wagen konnte, Menschen aus den USA in die Moschee einzuladen.

Traurigerweise hatten sie innerhalb von Sekunden einen großen und hitzigen Streit. Meine Kollegen verlangsamten die Aktion und unterstützten alle dabei, Bedürfnisse zu

äußern und zu hören. Am Ende wurde ihnen überlassen, was sie tun sollten, nachdem jeder die Bedürfnisse aller verstanden hatte. Mit all diesem Wissen waren sie dann in der Lage, einen ausgeklügelten Weg zu finden, der es meinen Kollegen ermöglichte, in die Moschee zu gelangen und nicht im Blickfeld der betenden Menschen zu sein. Es hätte keine Möglichkeit gegeben, dass alle der ursprünglichen "Ja"- oder "Nein"-Debatte zugestimmt hätten, denn es gab wirklich Bedürfnisse in beiden Richtungen, die nicht erfüllt werden konnten. Nur die Fähigkeit, aus dem Entweder-Oder-Paradigma, an das wir so gewöhnt sind, herauszutreten, ermöglichte es der Gruppe, eine echte Lösung zu finden.

## Beispiel 2

Bei einer anderen Gelegenheit war ich einer der Moderatoren für ein fünftägiges Training in einer Gruppe, in der drei verschiedene Sprachen übersetzt werden mussten. Ich bemerkte, dass sich die Gruppe bei dem Versuch, eine perfekte Lösung für die Übersetzungsfrage zu finden, verzettelt hatte, und ich konnte sehen, dass dies nicht gelingen würde. Stattdessen brachte ich das Dilemma in die Gruppe - dass das Streben nach einer perfekten Lösung mehr Energie und Einsatz vom Hauptfokus der Gruppe ablenken würde.

Ich schlug eine ausgeklügelte Regelung vor, die eindeutig nicht ideal war, und dennoch konnte ich sehen, dass sie den meisten Bedürfnissen und Überlegungen, die ich gehört hatte, ausreichend Rechnung tragen würde. Dann unternahm ich den entscheidenden Schritt, die Leute zu bitten, es auszuprobieren und es später noch einmal vorzubringen, wenn jemand das Gefühl hatte, dass es nicht funktionierte. Wir beendeten die Diskussion und kamen - in einer Gruppe von über 100 Personen - in weniger als dreißig Minuten zu einer unvollkommenen Lösung, und am Ende brachte niemand die Frage je wieder zur Sprache. Ich hatte gehört, dass in früheren Jahren desselben Trainings die Frage immer wieder auftauchte und enorme Schmerzen verursachte, weil alle noch immer mit der Suche nach einer perfekten Lösung beschäftigt waren.

## 10. Menschen hervorlocken

Es gibt Menschen, die länger brauchen, um Informationen und Bedürfnisse zu sortieren, und manchmal ist es ihnen peinlich, als ob es zu spät wäre, etwas zu sagen, nachdem sie das Zeitfenster verpasst haben. Es gibt andere, die keinen Ärger machen wollen, die vielleicht eine starke Meinung haben, diese aber nicht aussprechen wollen.

Wenn Sie Grund zu der Annahme haben, sei es, weil Sie etwas über die Gruppe wissen, sei es aus dem Bauchgefühl heraus oder aufgrund Ihrer allgemeinen Erfahrung in der Moderation, dass es Menschen gibt, die nichts sagen, dann ist es von entscheidender Bedeutung, dass Sie einen Weg finden, diese Menschen zu erreichen.

Wie können Sie Menschen einladen, zu sprechen? Zum Beispiel: "Ich bin überrascht, dass nur eine Person die Hand gehoben hat... Wenn Sie nicht ausdrücken, was Sie auf dem Herzen haben, wird die Entscheidung nicht so tragfähig sein. Sie werden der Gruppe besser dienen, wenn Sie sagen, was Sie auf dem Herzen haben."

Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob sich die Leute wirklich frei fühlen, könnten Sie etwas sagen wie: "Ich stelle fest, dass niemand Einwände geäußert hat gegen das, was ich vorschlage, und ich fühle mich tatsächlich unwohl dabei, weil ich wirklich sichergehen möchte, dass Sie diesen Vorschlag akzeptieren, weil Sie damit wirklich leben können. Mir wäre es lieber, Sie würden einen Einwand erheben, und wir können das klären." Vor allem wenn es ein Moment ist, in dem man unter Druck steht, einfach eine Entscheidung zu treffen, warten Sie, verlangsamen Sie sich und fragen Sie wenn nötig noch einmal, bis Sie wirklich sicher sind. Auf diese Weise vermitteln Sie den Menschen, dass ihre Bedürfnisse ernst genommen werden.

Als letztes Mittel ist diese Art von Situation eine der Ausnahmen für meine Bedenken dagegen, alle der Reihe nach einzuladen etwas zu sagen. Es ist wahrscheinlicher, dass jemand seine Meinung und Bedenken äußert, wenn alle sprechen. Vielleicht halten sie sich auch dann noch zurück, und dies ist die Grenze dessen, was Sie tun können.

## 11. Wenn keine Bereitschaft entsteht

- Wenn es einen anderen Vorschlag gibt, der noch nicht untersucht worden ist, können Sie ihn sich aufgreifen und mit ihm arbeiten.
- Wenn es wirklich entscheidend ist, eine Entscheidung zu treffen, können Sie Ihre Schwelle variieren.
- Wenn die Sackgasse darauf zurückzuführen ist, dass die vertraglich vereinbarte Zeit, die Sie mit der Gruppe haben, abgelaufen ist, und Sie glauben, dass eine Annäherung noch möglich ist, können Sie um eine Fristverlängerung bitten.
- Wenn Ihnen nichts anderes mehr möglich erscheint, können Sie die Zustimmung der Gruppe für andere Entscheidungsformen einholen.

Wenn keiner der oben genannten Möglichkeiten ein Weg ist, dem die Gruppe zustimmen kann, bleibt nur noch die Möglichkeit, die Gruppe einfach und voller Trauer einzuladen, das Dilemma mit Ihnen zu halten - dass sich angesichts der der Gruppe zur Verfügung stehenden Ressourcen und des Ausmaßes der Auseinandersetzung keine Entscheidung abzeichnet. Selbst dann könnte es noch Magie geben, denn diese Ebene der Spiegelung und des gemeinsamen Haltens ist generativ und frei von Illusionen.

# Umgang mit Abweichlern

## 1. Kernfrage

Welche Geschenke bringen diese Personen in die Gruppe ein?

## 2. Übersicht

In jeder der Phasen der Convergent Facilitation dient das Vorhandensein von Abweichlern - derjenigen, die abweichende Ansichten haben, die sich von der Gruppe abgrenzen oder auf andere Weise außerhalb einer sich möglicherweise herausbildenden Übereinkunft über irgendetwas stehen - als eine starke Einladung, das Entweder-Oder zu transzendieren und noch mehr Kreativität mit einzubeziehen. Es gibt keine Vermutung einer Mehrheitsentscheidung, die die Dinge bestimmt. Abweichler geben der Gruppe die Möglichkeit, von der ganzen Bandbreite an Weisheit und Perspektiven, die in ihr vorhanden sind, zu profitieren, und sind oft die Katalysatoren für bahnbrechende Momente.

Es liegt in der Verantwortung des Moderators, die Weisheit des Abweichlers zu ernten und gleichzeitig die Energie und den guten Willen der anderen Personen in der Gruppe zu erhalten. Es ist wahrscheinlicher, dass Ihnen dies gelingt, wenn Sie Klarheit darüber haben, wie viel Macht Sie ausüben wollen, und die Fähigkeit, Übergänge mit Transparenz einzuleiten, ist entscheidend. Der nächste Abschnitt befasst sich mit diesen beiden Themen.

## 3. Als Moderator Macht nutzen

Wenn Sie der Moderator sind, haben die Menschen in der Regel eine gewisse Bereitschaft, Ihnen zunächst zu vertrauen, weil Sie Autorität haben, insbesondere wenn Sie von außen kommen. Das bedeutet im Wesentlichen, dass, wenn alles andere gleich ist, dem, was Sie sagen, mehr Gewicht gegeben wird als dem, was andere sagen. Diese Macht kann sich im Laufe der Zeit ändern. Je nachdem, wie Sie sie einsetzen, kann sich das Vertrauen der Menschen in Ihre Fähigkeiten und Ihre Fürsorge für ihre Bedürfnisse erhöhen oder verringern.

Eine klare Entscheidung über den Einsatz Ihrer Macht ist ein wichtiger Aspekt Ihrer Moderation, denn Ihre Macht ist eine Ressource, die Sie zum Wohle der Gruppe einsetzen können. Der wichtigste Aspekt Ihrer Macht besteht darin, dass Sie als Moderator jeden Augenblick Entscheidungen darüber treffen, was als Nächstes geschieht - werden Sie sprechen oder werden Sie andere bitten zu sprechen? Wann ist ein Prozess abgeschlossen? Welche Schwelle werden Sie anwenden? Das sind alles Entscheidungen, die Sie in Bezug auf den Einsatz Ihrer Macht treffen, um Menschen durch einen Entscheidungsprozess zu führen. Zu jedem Zeitpunkt ist eine der Entscheidungen, die Sie treffen, der Grad, zu dem Sie die Gruppe in die Entscheidungen über den Prozess einbeziehen, insbesondere in Momenten des Übergangs von etwas, das gerade geschieht, zu etwas anderem.

## 4. Einleitung von Übergangsphasen

In jedem Moment einer potenziellen Übergangsphase ist es Teil Ihrer Rolle als Moderator, zu entscheiden, ob Sie weitermachen oder den Schwerpunkt verlagern wollen, und ob sie einseitig über das weitere Vorgehen entscheiden oder die Gruppe durch Fragen in die Entscheidung einbeziehen wollen.

Zum Teil liegt das daran, dass sie sich allein eher in Diskussionen verzetteln, die nicht zu einer Annäherung führen. Ihre Hauptaufgabe besteht also darin, sie auf dem Laufenden zu halten, indem Sie sie immer wieder einladen, einen Vorschlag zu unterbreiten, der möglichst vielen Bedürfnissen gerecht wird.

Die grundlegenden Informationen, die Ihre Entscheidung darüber beeinflussen, ob Sie weitermachen oder den Übergang vollziehen wollen, sind die Elemente, die Sie verfolgen: Zweck, Zeit, Personen, Kriterien/Bedürfnisse und offene Schleifen sowie eine fortlaufende Bewertung, wie sich die Machtverhältnisse innerhalb der Gruppe entwickeln.

Die Möglichkeiten, was Sie tun können, wenn Ihnen etwas auffällt, auf das Sie reagieren möchten, sind vielfältig und umfassen eine Vielzahl von Aktionen, wie z.B:

- Unterbrechen
- Jemanden bitten, mit dem Sprechen zu warten
- Ein aufgetauchtes Problem nicht ansprechen
- Etwas ansprechen, das nicht auf der Tagesordnung steht
- Zum nächsten Tagesordnungspunkt übergehen

Wie alles andere bei der Moderation ist der erste Teil ein interner Prozess: Sie nehmen etwas wahr, das Sie dazu veranlasst, eine Übergangsphase einzuleiten; Sie überlegen sich, wie Sie damit umgehen wollen; und Sie entscheiden, ob Sie eine einseitige Entscheidung treffen oder den Einzelnen oder die Gruppe in die Entscheidung einbeziehen wollen.

Woher wissen Sie, welchen Weg Sie gehen wollen? Es gibt keine einfache oder "richtige" Antwort. Es gibt keine Regeln, die Sie anwenden können, um sicher zu entscheiden. Es gibt nur einige Faktoren, die Sie berücksichtigen können, die Ihnen beim Experimentieren und bei der Entwicklung Ihres eigenen intuitiven Stils und Verständnisses helfen. Es gibt auch keine "falschen" Entscheidungen. Wenn Sie eine Wahl treffen, die die Gruppe nicht unterstützt, werden Sie es bald herausfinden, und Sie können den Kurs korrigieren. Beachten Sie, dass es umso leichter ist, das Vertrauen der Gruppe für einen Richtungswechsel zu gewinnen, je entspannter Sie mit Fehlern umgehen.

Zu den Faktoren, die Sie bei dieser Entscheidung berücksichtigen sollten, gehören:

- Wie viele Personen wahrscheinlich eine starke Reaktion auf die Entscheidung haben.
- Das Ausmaß und die Dauer der Auswirkung der Entscheidung auf eine Einzelperson oder auf alle in der Gruppe.
- Das Energieniveau der Gruppe.

- Ihr Vertrauen darin, dass sich die Menschen in der Gruppe für ihre Bedürfnisse einsetzen.
- Wie zuversichtlich Sie sind, dass Sie damit beitragen.

Je wahrscheinlicher es ist, dass eine starke Reaktion auftritt, je größer und/oder länger die Auswirkungen sind, je höher das Energieniveau in der Gruppe ist, je weniger ich darauf vertraue, dass sich die Leute zu Wort melden, und je weniger Vertrauen ich in die Entscheidung habe - desto weniger wahrscheinlich ist es, dass ich die Entscheidung einseitig treffe. Ich werde am ehesten eine einseitige Entscheidung über den Prozess treffen, wenn ich zuversichtlich bin, dass die Leute damit einverstanden sind, dass die Bedeutung der Entscheidung gering ist, dass die Energie in der Gruppe gering ist, dass die Leute ihre Stimme erheben werden, wenn sie mit dem Ergebnis nicht zufrieden sind, und dass meine Entscheidung tatsächlich dem Zweck der Gruppe dient.

Selbst wenn Sie die Entscheidung einseitig treffen, wenn es zu einer Veränderung des Energieflusses oder des Fokus kommt oder wenn Sie eine vereinbarte Tagesordnung oder einen vereinbarten Prozess ändern, wird Ihnen Transparenz meistens dabei helfen, das Vertrauen der Gruppe zu erhalten. Lassen Sie die Menschen insbesondere wissen, was geschehen ist, das Sie zu einem Wechsel veranlasst hat und was Sie als Nächstes planen oder was die Gruppe als Nächstes tun soll. Am wichtigsten ist es, deutlich zu machen, was Ihre Entscheidung ist und warum Sie sie treffen, und so explizit wie möglich darüber zu sprechen, wie dieser Wechsel dem Zweck der Gruppe dient. In der Regel ist die Bereitschaft einer Gruppe, Ihre Entscheidung zu unterstützen, größer, wenn die Leute wissen, warum Sie etwas tun.

## Abschluß

Obwohl das Ziel dieses Prozesses die Annäherung ist, kündigt sich sein Ergebnis auf die indirekteste Art und Weise an: durch das Fehlen von Händen, die nach oben gehen, wenn Sie zum Widerspruch einladen. Die visuelle Erfahrung dessen ist eine minimale Energie, was im krassen Gegensatz zur Bedeutung des Moments steht. Folglich ist dies ein Moment, den Sie ausdrücklich erwähnen und anerkennen müssen, um die Gruppe wissen zu lassen, dass eine Entscheidung getroffen wurde und der Prozess abgeschlossen ist.

So werden Sie normalerweise dort hinkommen:

- Entscheiden Sie, welche Schwelle der Bereitwilligkeit/Ablehnung Sie setzen wollen
- Stellen Sie eine Frage an die Gruppe, die diese Schwelle reflektiert
- Wenn Sie Einwände bekommen, finden Sie heraus, was wichtig ist
- Entscheiden Sie, ob Sie die Schwelle anheben oder den Vorschlag modifizieren wollen
- Wenn Sie den Vorschlag modifizieren, prüfen Sie, wie viele Menschen glauben, dass die Korrektur den Vorschlag verbessert und wie viele glauben, dass sie den Vorschlag im Verhältnis zu den Kriterien/Bedürfnissen verschlechtert
- Prüfen Sie die Bereitschaft der Menschen in der Gruppe

- Prüfung Sie die Bereitschaft der Abweichler(innen)
- Entscheiden Sie, wo Sie um Anpassung bitten möchten und wiederholen Sie die Schritte gegebenenfalls

## 1. Zeitliche Beschränkungen

Was Sie angesichts begrenzter Zeit tun können, ist eine Kombination aus einer rigoroseren Anwendung aller Instrumente zur Unterstützung der Effizienz, die wir bereits behandelt haben, und einer stärkeren Einladung zur Flexibilität. Unter Zeitdruck ist es sogar noch wichtiger, die Diskussion auf ein Minimum zu beschränken, da es, insbesondere unter Zeitdruck, äußerst unwahrscheinlich ist, dass eine Diskussion zu einer Lösung führt. Sie tun dies, indem Sie die Leute ständig daran erinnern, nur das zu sagen, was noch nicht gesagt wurde; indem Sie öfter einschreiten, um die unstrittige Essenz herauszuarbeiten; und indem Sie Fragen mit Handzeichen stellen, um den Prozess schneller voranzubringen.

Ohne zeitliche Beschränkungen könnten Sie und die Gruppe im Allgemeinen mehr Meinungsverschiedenheiten tolerieren und mehr Bedürfnisse und Kriterien in den Prozess der Ausarbeitung von Vorschlägen einbringen. Das führt in der Regel zu einer stabileren und nachhaltigeren Entscheidung, gerade weil nicht so viel Toleranz gefordert wird. Das ist eine Falle für Sie als Moderator, denn so wunderbar diese Erfahrung auch ist, wenn Sie unter Zeitdruck ein solches Ergebnis anstreben, laufen Sie Gefahr, überhaupt keine Entscheidung zu haben, was für eine Gruppe eher demoralisierend wirkt. Aus diesem Grund ist es eines der wichtigsten Dinge, die Sie als Moderator unter Zeitmangel tun können, die Einladung zu stärken, sich um Bereitschaft zu bemühen, damit überhaupt eine Entscheidung getroffen werden kann.

## 2. Wichtige Punkte zur Erinnerung

Die Zweckmäßigkeit von Verbindung, Vielfältigkeit der Optionen und Freiheit und Macht ist direkt in den von mir beschriebenen Prozess eingebaut.

Erstens ist die Erstellung einer gemeinsamen Liste von Bedürfnissen und Prinzipien ein Weg zur Überwindung der Trennung. Dies zu tun, und es bewusst zu tun, bringt die Menschen in der Gruppe zusammen. Es vermittelt buchstäblich die Botschaft, dass die Menschen nicht voneinander getrennt sind; dass sie sich gemeinsam dieser Aufgabe widmen. Das erzeugt Magie, weil es den Menschen erlaubt, davon abzulassen, an etwas festhalten zu müssen, das ihnen wichtig ist.

Zweitens erzeugt dieser Prozess durch die ständige Frage, welche Strategien allen Bedürfnissen gerecht werden können, eine Erfahrung des Überflusses für die Menschen. Statt des gewohnten Entweder-Oder erkennen die Menschen, dass sie mehr Möglichkeiten haben als nur das eine, das für sie passt, und das eine, das für jemand anderen passt. Sie erkennen, wenn auch langsam und ohne bewusste Klarheit, dass sie gemeinsam neue Optionen schaffen.

Drittens lernen die Menschen dadurch, dass sie ständig abweichende Meinungen in den Raum einladen, dass sie nicht machtlos sind. Sie erkennen, dass sie Teil eines Ganzen sind und dass ihre eigene Stimme zählt. Sie beginnen zu glauben, dass sie das Ergebnis gestalten können, anstatt zu etwas gezwungen zu werden, auf das sie keinen Einfluss haben. Obwohl die Menschen theoretisch immer die Macht haben, eine Wahl zu treffen, liegt die wirkliche Wahl wegen des Risikos von Konsequenzen meistens außerhalb der Reichweite der meisten von uns. Als Vermittler in diesem Prozess können Sie das Risiko von Konsequenzen verringern, indem Sie die Schwelle variieren. Durch die Art und Weise, wie Sie die Fragen stellen, erhöhen Sie buchstäblich das Gefühl der Macht der Menschen, sich zu beteiligen.

Dies ist also ein Bezugsrahmen, den Sie für sich selbst halten können. In jeder Situation, in die Sie bei der Moderation geraten, die nicht von dem abgedeckt wird, was ich gesagt habe - was eine Art ist, fast immer zu sagen -, können Sie sich diese einfache und radikale Frage stellen: Was kann ich hier auf die bewussteste Art und Weise, die ich kenne, tun, um Mangel, Trennung und Ohnmacht entgegenzuwirken? Wenn Sie das tun, bewegen Sie sich eher auf eine fruchtbare, wundersame Zusammenarbeit hin.

## Machtunterschiede beachten

Machtunterschiede innerhalb der Gruppe fügen eine Ebene der Komplexität hinzu und sind fast immer vorhanden. Diejenigen, die weniger Macht haben, sind seltener Teil des Prozesses, es sei denn, Sie lenken die Aufmerksamkeit bewusst auf diese Gruppe und ergreifen gezielte Maßnahmen.

### 1. Strategien zum Umgang mit Macht in den drei Phasen

Hier erfahren Sie, wie sich die Herausforderungen in jeder Phase zeigen, und einige allgemeine Hinweise, wie Sie eine echte Zusammenarbeit unterstützen können.

#### **Phase 1: Für eine vollständige Kriterienliste sorgen**

Wenn Menschen keine Macht haben, ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dass sie in der Gruppe sprechen und ihre Perspektive einbringen. Was Sie tun können, wenn Sie sich der Machtunterschiede bewusst sind - innerhalb der Gruppe oder sogar in Bezug auf Sie selbst -, ist, Hindernisse zu reden, zu beseitigen. Wenn die Gruppe klein ist, laden sie jede Person ein, das zu sagen, was für sie wichtig ist, auch wenn sie dadurch Redundanz riskieren. In größeren Gruppen können Sie die Personen auch explizit einladen.

#### **Phase 2: Die für das Ergebnis notwendige Kreativität fördern**

Menschen mit weniger Macht, vor allem diejenigen, die aufgrund ihrer Lebenserfahrung keine Macht und Mitsprache in der Gesellschaft haben, sind weniger geneigt, sich an den detaillierten Aspekten der Vorschlagserstellung zu beteiligen. Was Sie tun können, wenn Sie eine solche Dynamik in der Gruppe feststellen, ist eine oder mehrere der folgenden Maßnahmen:

- Teilen Sie die Gruppe für einen Teil der Zeit in Paare auf, in denen es einfacher ist zu sprechen und schwieriger unterzutauchen.
- Verstärken Sie, was Sie von Menschen mit weniger Macht hören, wenn sie sich beteiligen. Engagieren Sie sich voll und ganz mit ihnen. Verdeutlichen Sie, wie Ihrer Meinung nach das, was sie gesagt haben, zu dem Prozess beiträgt.
- Stellen Sie viele Fragen, die dazu dienen sollen, Ideen zu entlocken, und richten Sie sie immer wieder an verschiedene Personen
- Setzen Sie sich mit denjenigen an der Macht auseinander, um explizit eine größere Offenheit für kreative Ideen zu erreichen.

### **Phase 3: Einwände aufdecken**

Wenn die Menschen nicht darauf vertrauen, dass ihre Meinung zählt, ist es weniger wahrscheinlich, dass sie sie aussprechen. Wenn sie negative Konsequenzen befürchten, sind sie weniger geneigt, abweichende Meinungen zu äußern. Da der Zweck von "Convergent Facilitation" ein Ergebnis ist, das für alle passt, und nicht ein schnelles "Ja" von allen, das keine wirkliche Zustimmung ist, hängt der Erfolg des gesamten Prozesses von Ihrer Fähigkeit ab, Einwände an die Oberfläche zu bringen und damit umzugehen.

Dementsprechend werden Sie Wege finden wollen, um die Schwelle der Ablehnung für diejenigen zu senken, die sonst vielleicht nicht zugeben würden, dass sie mit den Vorschlägen unzufrieden sind. Zum Beispiel: "Hier ist der Vorschlag, den Jenny erstellt hat. Ich fände es schön, wenn Sie etwas daran auszusetzen hätten, denn das wird uns am Ende mehr Vertrauen geben, dass die Entscheidung fundiert ist und die Beiträge aller einbezieht. Oder Sie könnten sich sogar eine doppelte Schwelle ausdenken: "Ich möchte nur von den Außendienstmitarbeitern hören; ich möchte Ihren Anliegen mehr Gewicht verleihen, denn Sie werden diejenigen sein, die den Plan umsetzen."

## **Abschließende Worte**

Convergent Facilitation ist ein Werk der Liebe und eine anspruchsvolle Disziplin des Geistes. Sie hat das Potenzial, selbst in hartnäckigen Konflikten eine beispiellose Transformation zu unterstützen, weil sie die Herzqualität einer immensen und kompromisslosen Fürsorge mit der akribischen Aufmerksamkeit für den effizienten Einsatz von Ressourcen zusammenbringt, um den Prozess auf dem Weg zu einer wirklich praktikablen Lösung voranzubringen. Es ist meine größte Hoffnung, dass diese Zusammenfassung Ihnen genügend Motivation gibt, Ihre eigenen Experimente zu unterstützen und weitere Ausbildung zu suchen. Die Entwicklung von Prozessen der Zusammenarbeit ist an und für sich schon ein kollaborativer Prozess, und viele von uns werden experimentieren, lernen und die Ergebnisse miteinander teilen müssen, um dorthin zu gelangen, wo sich das Blatt wendet und die Zusammenarbeit bei der Entscheidungsfindung zur Norm wird.