

Josef Maiwald

Smart entscheiden!

Methoden und Strategien, die Sie voranbringen

*privat *beruflich *gesellschaftlich

Überarbeitete und
erweiterte Auflage!



Josef Maiwald

Smart entscheiden!

Methoden und Strategien,
die Sie voranbringen

privat, beruflich, gesellschaftlich



A-BiS Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH

Holzkirchen

Allen Menschen gewidmet,
die kooperativ und
im Konsens
etwas bewegen wollen.

Bibliografische Information

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Das Werk, einschließlich aller Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2019 A-BiS Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH, D-83607 Holzkirchen

Text: Josef Maiwald, smarterlife.de

Umschlaggestaltung: Magdi Schadt, sonnenratten.com

ISBN: 978-3-934051-24-9

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung von Siegfried Schrotta.....	9
Einleitung.....	11
Warum besser smart entscheiden?.....	13
Der Weg zum smarten Entscheiden	16
Intuition.....	19
Synergielösungen statt 2-Alternativen-Denken.....	23
Systemisches Konsensieren (SK)	27
Wesentliche Elemente des SK.....	27
Beispiele für die Anwendung von SK.....	32
Alltagskommunikation	32
Investitionsentscheidung.....	34
Gemeinsames Essen	39
Logo-Entwicklung und Pattsituation.....	43
Klassensprecher-Wahl.....	44
Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichtes	47
Planung eines Firmenevents.....	49
Verteilung von Einnahmen in einem Kooperationsprojekt.....	51
Terminfindung	56
Teamkonflikt.....	58
Entscheidung per Mail-Korrespondenz.....	60
Optimierung der Besprechungskultur.....	62
Konsensieren im Kindergarten	64
Konsensieren als allgemeines Entscheidungsprinzip im Verein.....	66
Konsensieren in der Politik.....	69
Persönliche Entscheidungen.....	71
Konsensieren als kreativer Prozess.....	75
Variationsmöglichkeiten.....	79
Charakteristikum der Methode.....	81
Methodik von A bis Z	83
Abstimmungs- und Bewertungsmethoden	83
Akzeptanz-Mehrheit	85
Auswahlkonsensieren	86
Einwandfrage.....	86
Einwandskala	87
Entwicklung und Historie	87
Gruppendynamik.....	88
Hilfsmittel und Tools	90
Kennwerte des Konsensierens	94
Kooperative Entscheidungsempfehlung (KEE)	96

Meinungsbild.....	97
Passivlösung und provokante Vorschläge.....	98
Pattsituation.....	100
Personenwahl.....	101
Schnell-Konsensieren.....	101
SK-Moderation.....	101
Systemisch.....	102
Übergeordnete Fragestellung.....	103
URI-Formel.....	104
Verhaltensumkehr.....	105
Vorteile und Nutzen.....	105
Zitate und Meinungen zum Konsensieren.....	108
Fragen zum Konsensieren.....	109
Smarte Grundlagen für bewusste Entscheidungen.....	113
Eigeninteresse oder Gemeinwohl?.....	113
Expertenrat.....	114
Finanzkompetenz.....	116
Geiz ist nicht geil!.....	117
Ja zur Entscheidung.....	119
Konfliktfähigkeit.....	120
Macht als Verbraucher.....	122
Nein zur Maximierung.....	123
Risikokompetenz.....	125
Smarte Gruppenintelligenz.....	128
Unvermögen oder böse Absicht?.....	130
Zero-Based-Thinking.....	131
Zusätzliche Aspekte.....	132
Demokratie, wie sie auch sein könnte.....	133
Politik heute.....	133
Chancen für die Politik.....	138
Beispiel: Innerparteiliche Arbeit.....	141
Beispiel: Bürgerentscheide.....	142
Beispiel: Bürgerbeteiligung und Bürgerbefragung.....	147
Bedingungen für erfolgreiches Konsensieren in der Politik.....	147
Anhang.....	149
Lexikon.....	149
Quellen und Literatur.....	153
Empfehlungen.....	156
Der Autor.....	157
Weitere Unterstützung.....	159
Stichwortverzeichnis.....	161

Vorbemerkung von Siegfried Schrotta

Wir leben in einer Zeit, in der globale Entwicklungen immer deutlicher in unser Bewusstsein treten. Die Frage bleibt ein Rätsel, warum unsere Spezies - trotz überragender technologischer Errungenschaften - die eigenen Lebensgrundlagen zerstört und sich wie blind dem Risiko der Selbstzerstörung ausliefert. Wären wir unvoreingenommen, so müsste uns auffallen, wie verkrampft diese menschliche Gesellschaft im Rahmen ihrer selbst geschaffenen Beschränkungen und Vorschriften lebt und leidet. Ganz zu schweigen von den ideologisch oder religiös verhetzten Massen, die sich gegenseitig nach dem Leben trachten.

Offensichtlich haben wir eine Zivilisation entwickelt, die deutliche Schwächen, also Potenziale zur Verbesserung hat. In wichtigen Fragen stehen Entscheidungen an, die die Weichen in die richtige Richtung stellen sollten - global, politisch, aber auch für jeden Einzelnen.

Dieses Buch beginnt im direkten Umfeld jedes Einzelnen. Es hilft uns, unsere Entscheidungsprinzipien zu hinterfragen und zu verbessern. Stimmige, „smarte“ Entscheidungen führen uns zu besseren Ergebnissen. Ausgehend von einfachen, leicht nachvollziehbaren Praxisbeispielen beleuchtet das Buch nach und nach komplexere und schwierigere Entscheidungssituationen. Schließlich gibt es einen Ausblick, welche Vorteile bessere Methoden auch für unsere Demokratie bieten können.

Bleibt zu wünschen, dass die Realität dieser Vision folgt und dass nach und nach eine konstruktive Entscheidungskultur in vielen Gesellschaftsbereichen wächst. Mit den hier beschriebenen Methoden bieten sich den Menschen endlose Vorteile, verbunden mit der Hoffnung, eine „Kultur des Entscheidens zum Wohle aller“ werde sich ihrer heilsamen Wirkung wegen wie von selbst ausbreiten.

Deshalb begrüße ich das Bemühen von „SmarterLife“, u.a. auch das Systemische Konsensieren mit seinen bahnbrechenden, der Gesellschaft noch fehlenden Fähigkeiten zur Selbstorganisation bekannt zu machen, die nicht nur Einzelnen oder kleinen Gruppen Vorteile bieten, sondern die Kraft haben, der ganzen Gesellschaft bis in die höchsten Ränge von Wirtschaft und Politik großen Nutzen zu schenken.

Mit den besten Wünschen für uns alle
Siegfried Schrotta, Graz im Januar 2014 und Mai 2019

Einleitung

„Es gibt kein ›neutrales‹ Leben. Immer bist du vor Entscheidungen gestellt, mag es sich um an sich noch so geringfügige Dinge handeln.“

Alois Maria Wurm-Arnkreuz (1843 - 1920)

Unsere Entscheidungen sind maßgebend für unser Leben. Die Qualität unserer Entscheidungen hat starken Einfluss auf unsere Lebensqualität. Dabei machen wir uns kaum bewusst, welche Entscheidungen grundsätzlicher Art wir bereits getroffen haben und wie viele kleinere Entscheidungen wir im Laufe eines Tages treffen. Ständig stehen wir vor neuen Entscheidungen: Was ziehen wir heute an? Welches Angebot von welchen Lieferanten sollen wir annehmen? Welches Handy oder Smartphone kaufen wir uns als nächstes, wählen wir es mit oder ohne Vertrag? Wie soll es in der Karriere weiter gehen? Was unternehmen wir am Wochenende? Was soll es zum Abendessen geben? Kaum ist eine Sache entschieden, ergeben sich neue Optionen. Und schon sind wir wieder gefordert, neue Informationen zu sammeln, abzuwägen und eine Wahl zu treffen.

Manchmal fallen Entscheidungen leicht. Oft genug sind sie aber schwierig, weil Informationen fehlen oder unklar ist, wie diese gewichtet werden sollen. „Wer die Wahl hat, hat die Qual“ sagt schon der Volksmund.

Als wäre es nicht schwierig genug, mit uns selbst ins Reine zu kommen, verkompliziert sich die Sache mit den Entscheidungen noch, wenn auch Partner, Familienmitglieder, Kollegen, Nachbarn usw. involviert sind. Dann gilt es schon wieder abzuwägen: „Gehe ich meinen eigenen Weg? Suche ich eine einvernehmliche Lösung? Und wie bringe ich die unterschiedlichen Vorstellungen, Bedürfnisse und Anrechte unter einen Hut?“

Auf diese Fragen werde ich in den folgenden Kapiteln eingehen. Ich habe Anregungen zusammengestellt, die Ihnen helfen

werden, Ihre Entscheidungen auf eine stabile Basis zu stellen. Auf dieser Grundlage wird es Ihnen künftig – in Kombination mit einigen Tipps – leichter fallen, gute und tragfähige Entscheidungen zu treffen. Für komplexere Entscheidungen und für Gruppenentscheidungen stelle ich Ihnen mit dem „Systemischen Konsensieren“ eine flexible und wirkungsvolle Methode vor. Der Name beruht darauf, dass dieses Entscheidungsprinzip systembedingt eine Dynamik entfaltet, die an den Konsens heranzführt.

Den beiden Entwicklern der Methode, Siegfried Schrotta und Erich Visotschnig möchte ich an dieser Stelle meinen besonderen Dank aussprechen. Sie haben nicht nur die systembedingten Schwächen traditioneller Entscheidungsverfahren aufgedeckt, sondern über Jahrzehnte einen Lösungsansatz und daraus eine praktikable Methode entwickelt. Bis heute setzen sie Zeit und Geld ein, um die Methode immer noch weiter zu vervollkommen und Informationen und Tools zur Verfügung zu stellen. Für fachliche Diskussionen und Erfahrungsaustausch waren und sind sie für mich immer ansprechbar. Siegfried Schrotta hat auch viele Stunden an diesem Buch korrekturgelesen und mir wertvolle Anregungen gegeben.

Danken möchte ich auch Georg Paulus, der mich auf das Konsensieren aufmerksam gemacht hat und ohne dessen Begeisterung ich mich vielleicht nie näher mit diesem Ansatz beschäftigt hätte. Auch er hat einen wesentlichen Anteil an der Weiterentwicklung und Verbreitung – auch mit ihm habe ich viele erkenntnisreiche Diskussionen geführt.

Liebe Leserin, lieber Leser, vielen Dank, dass Sie dieses Buch in Händen halten. Ich weiß Ihre Zeit zu schätzen und habe viel dafür getan, dass Sie mit wenig Zeitaufwand wertvolle Impulse und Informationen erhalten, die Sie persönlich und das Umfeld, in dem Sie wirken, „entscheidend“ voranbringen.

Viel Spaß auf dem Weg zu smarten Entscheidungen!

Josef Maiwald

Warum besser smart entscheiden?

Entscheiden bedeutet Weichen stellen: Dem Thema „Entscheidungen“ sollten Sie große Bedeutung einräumen. Wie in der Einleitung erwähnt, gestalten wir unser Leben durch eine Vielzahl von Entscheidungen – sehr viele kleine (z.B. Was ziehe ich heute an?), viele größere (z.B. Welches Auto kaufe ich mir?) und einige sehr große, gewichtige (z.B. Wo und mit wem möchte ich wohnen?). Jeder Beschluss – ob klein oder groß – bedeutet eine Weichenstellung in eine noch unbekanntere Zukunft. Die Entscheidungen der Vergangenheit haben uns da hingeführt, wo wir gerade stehen. Und heute haben wir wieder die Chance, die für unsere Zukunft richtigen Entscheidungen zu treffen. So wichtig Entscheidungen insgesamt sein können, sollten wir doch einer einzelnen Entscheidung oder Fehlentscheidung nicht zu viel Gewicht geben. Es gibt selten die sprichwörtlichen „einmaligen Gelegenheiten“. Das Leben hält meist einen Blumenstrauß an Möglichkeiten bereit. Es macht daher wenig Sinn, einer einzelnen vergebenen Chance zu lange nachzutruern. Besser ist es, nach neuen, guten Gelegenheiten Ausschau zu halten.

Jede aufgeschobene Entscheidung belastet: Nicht getroffene Entscheidungen kosten Energie – speziell wenn Sie sich dadurch hin- und hergerissen fühlen oder wenn Ihnen eine Entscheidung „Kopferbrechen“ oder „schlaflose Nächte“ bereitet.

Jede gute Entscheidung befreit: Sind Sie erst einmal entschlossen und haben ein gutes Gefühl dabei, können Sie erleichtert aufatmen. Sie brauchen sich gedanklich nicht mehr mit den anderen Optionen auseinanderzusetzen und können Ihre Energie wieder zielgerichtet einsetzen.

Vorentscheidungen und Vorurteile sind oft gut, oft aber auch hinderlich: Es wäre viel zu aufwändig, wenn wir bei jeder kleinen Entscheidung komplett neu überlegen müssten. Daher verlassen wir uns auf einen Satz von mehr oder weniger bewährten Vorent-

scheidungen und Vorurteilen, um den Entscheidungsprozess abzukürzen. Wir kaufen immer wieder die gleichen Marken, in den gleichen Geschäften, und wir hegen gute und schlechte Vorurteile über unsere Mitmenschen. Wir haben irgendwann entschieden, welchen Experten wir vertrauen und welchen nicht. Es lohnt sich, diese Vorurteile von Zeit zu Zeit auf den Prüfstand zu stellen. Im Kapitel „Smarte Grundlagen für bewusste Entscheidungen“ werde ich näher auf einige besonders lohnenswerte Aspekte eingehen.

Rechtzeitige, pro-aktive Entscheidungen eröffnen Handlungsspielräume: Werden Sie rechtzeitig aktiv, wenn Sie ungewöhnliche „Bauchschmerzen“ haben. Ist der Blinddarm erst einmal durchgebrochen, bleibt nur noch die Notoperation.

An dieser Stelle möchte ich Ihnen einen Fall beschreiben, den ich vor einiger Zeit mit einer Klientin im Rahmen ihres persönlichen Talentmanagements hatte. Vor einigen Jahren kam im Juli eine Frau um die vierzig auf mich zu. In der Firma, in der sie angestellt war, wurde innerhalb kurzer Zeit schon zum dritten Mal umstrukturiert. Es gab kaum offizielle Informationen, aber die Vermutung lag nahe, dass es wieder Entlassungen geben würde. Die letzten Male war sie nicht betroffen, aber diesmal hatte sie ein schlechtes Gefühl. Außerdem überlegte sie, ob sie sich nach über 20 Jahren Firmenzugehörigkeit und Tätigkeit im selben Beruf nicht komplett umorientieren sollte. Wir nutzten die Monate August und September, um im Rahmen eines Coachings zu überlegen, welche Optionen sie hatte und welche für sie sinnvoll wären. Wir entschieden uns, zwei Strategien parallel zu verfolgen: a) die Fühler in Richtung andere Arbeitgeber auszustrecken b) Angebote für Weiterbildungen und Zusatzqualifikationen zu sondieren.

Als ihr dann im November – nach einigen Monaten der Unsicherheit und ohne Rücksprache – von ihrem Arbeitgeber die Entscheidung mitgeteilt wurde, sie würde aus betrieblichen Gründen in einen anderen Bereich versetzt werden, konnte sie postwendend die Kündigung überreichen. Die vorgesehene Stelle war für sie

überhaupt nicht attraktiv. Dagegen hatte sie in der Zwischenzeit aus einer Position der Stärke heraus Vorstellungsgespräche geführt, für ein gegenseitiges Kennenlernen probegearbeitet und ein konkretes Angebot in der Hand, das sie nur noch unterschreiben brauchte. Wie wäre es ihr wohl ergangen, wenn sie – wie viele ihrer Kollegen und Kolleginnen – abgewartet hätte, wie das Management über ihr Schicksal entscheidet?

Methoden unterstützen den Prozess der Entscheidungsfindung:

Noch vor wenigen Jahren hätte ich behauptet, ich sei ein entscheidungsfreudiger Mensch, würde in den meisten Fällen richtig liegen und daher keine besondere Methode zur Entscheidungsfindung benötigen. Die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema und mit unterschiedlichen Methoden hat mich hier eines Besseren belehrt. Wie sehr ich diese Methoden unbedingt „gebraucht“ hätte, ist schwer zu sagen. Auf alle Fälle bin ich mit einem bewussten Methodeneinsatz in vielen Situationen besser gefahren, als dies ohne der Fall gewesen wäre. Besonders wenn in einer Gruppe konträre Vorstellungen bestehen, sind bessere Methoden als die übliche Mehrheitsentscheidung unabdingbar. Auf die Hintergründe und geeignetere Herangehensweise werde ich später noch ausführlich eingehen.

„Kein Handeln hat weitreichendere Konsequenzen als der Akt des Entscheidens. Alles was wir sind, ist ein Ergebnis der Entscheidungen, die wir bereits getroffen haben. Was wir heute sind, ist das Resultat der Entscheidungen, die wir gestern getroffen haben; alles was wir morgen sein werden, ist das Ergebnis der Entscheidungen, die wir heute treffen.“

Aiden Wilson Tozer (1897 -1963), amerik. Pastor und Autor

Der Weg zum smarten Entscheiden

Die meisten Entscheidungen, die tagtäglich anstehen, können Sie relativ schnell und ohne die Anwendung besonderer Methoden fällen. Die folgenden Überlegungen helfen Ihnen, zügig und ohne nachträgliche Reue zu entscheiden.

1. Stellen Sie sich nötigen Entscheidungen

Zum Charakter von „Entscheidungen“ gehören oft eine gewisse Unsicherheit oder ein wenig Wehmut. Sie stehen am Scheideweg und müssen wählen: ja oder nein, links oder rechts, sich von bestimmten Dingen trennen oder immer weniger Platz in der Wohnung oder im Büro zu haben. Wenn Sie zuwarten in der Hoffnung, dass Sie eines Tages den eleganten Dreh finden, wie Sie alle Alternativen vereinen oder alle Unsicherheiten ausräumen können, verpassen Sie höchstwahrscheinlich den richtigen Zeitpunkt für die Entscheidung. Bedenken Sie, keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung: nämlich die Entscheidung, den Lauf der Dinge zu akzeptieren und anderen die Initiative zu überlassen. Entschließen Sie sich also, dass Sie selbst die Initiative ergreifen und mit Ihrer Entscheidung die Weichen bewusst und aktiv stellen wollen.

2. Überprüfen Sie die Fragestellung

Wenn Sie von einem Vertreter gefragt werden: „Passt es Ihnen für den Präsentationstermin besser am Dienstag oder am Donnerstag?“, sollten Sie sich die Antwort auf die Frage erst überlegen, wenn Sie bereits für sich geklärt haben, dass der Termin überhaupt für Sie interessant ist. Ebenso gilt: Bevor Sie sich Gedanken machen, wie Sie die nächste Weihnachtsfeier organisieren, ist es vielleicht sinnvoll, etwas weiter gefasst zu fragen, „Wie gestalten wir den nächsten Teamevent?“. Mit der Fragestellung treffen Sie bereits eine Vorentscheidung. Sie geben damit die Richtung vor, in der Sie nach einer Lösung suchen. Besonders vorsichtig sollten Sie mit Alternativ-Fragen sein. Wenn Sie nur nach „ja oder nein“,

„entweder – oder“ fragen, obwohl auch Zwischenlösungen möglich sind, fördern Sie ein Schwarz-Weiß-Denken, das selten zu wirklich guten Lösungen führt.

3. Hören Sie auf Ihr Bauchgefühl bzw. auf Ihre Intuition

Sicher haben Sie auch schon öfter die Erfahrung gemacht, dass Sie mit Ihrem Bauchgefühl oder Ihrer inneren Stimme goldrichtig lagen. Lassen Sie sich von anderen – wie etwa Verkäufern – nicht zu einer Entscheidung drängen, die Ihrer Intuition widerspricht. Lassen Sie sich auch nicht z.B. durch künstlichen Termindruck wie etwa ein zeitlich befristetes Sonderangebot unter Druck setzen. Entscheidungen mit einem unguten Bauchgefühl gehen nach meiner persönlichen Erfahrung fast immer daneben.

„Bei der Erfassung der richtigen Entscheidungen stehen meistens zwei Dinge im Gegensatz dazu: Die Eile und der Zorn.“

Thukydides (um 455 - 396 v. Chr.), griechischer Flottenkommandant

4. Alternativen ermitteln

Sammeln Sie in einer Art Brainstorming, welche Alternativen Sie überhaupt haben. Zensieren Sie in dieser Phase noch nicht. Die Erfahrung zeigt, dass oft der erste Gedanke der richtige ist. Andererseits kommt man oft auch über eine zunächst abwegig erscheinende Idee auf eine wirklich innovative und gute Lösung.

5. Informationen einholen

Beschaffen Sie sich die relevanten Informationen wie etwa Preis, Lieferzeiten, rechtlich zu berücksichtigende Aspekte, mögliche Auswirkungen, Folgen und Nebenwirkungen usw. Was kann im günstigsten Fall eintreten, was im ungünstigsten? Wie wahrscheinlich sind diese Extremfälle?

6. Alternativen abwägen – sachlich logisch und intuitiv

Wägen Sie nun die Alternativen ab. Gut bewährt hat sich, wenn Sie getrennt eine emotional-intuitive und eine sachlich-logische Bewertung vornehmen. Was sagt Ihr Bauchgefühl zu den einzelnen Alternativen? Wie schneiden die Alternativen ab, wenn Sie auf einem Stück Papier Vor- und Nachteile gegenüberstellen? Die Frage „Was würde mir mein bester Freund, meine beste Freundin raten?“ ist in emotional schwierigen Situationen oft hilfreich.

7. Die Entscheidung

Schließlich kommt der Moment der Entscheidung. Einfach sind Entscheidungen dann, wenn sich beim emotional-intuitiven und sachlich-logischen Abwägen ein klarer Favorit herauskristallisiert. Aber auch, wenn dieser klare Fall nicht eintritt, sollten Sie sich entscheiden. Denn eine notwendige Entscheidung, die Sie zu spät treffen, ist immer falsch.

Ein kleiner Tipp, wenn die Entscheidung einmal besonders schwer fällt: Entscheiden Sie zur Probe. Füllen Sie die nötige Entscheidung sofort, setzen Sie sie aber erst 24 Stunden später in die Tat um. Tun Sie dies aber auch wirklich, wenn sich in der Zwischenzeit kein anderer klarer Favorit herauskristallisiert hat.

„Es ist besser, unvollkommene Entscheidungen durchzuführen, als ständig nach vollkommenen Entscheidungen zu suchen, die es niemals geben wird.“

Charles de Gaulle (1890-1970), 1958-69 franz. Staatspräsident

8. Stärken Sie Ihre Entscheidungsfreude und -kompetenz

Einige Autoren sprechen vom „Entscheidungs-Muskel“ und meinen damit, dass sich der Mut zu Entscheidungen trainieren lässt. Es gibt aber auch wertvolle, zum Teil wenig bekannte Methoden, die die Qualität von Entscheidungen maßgebend verbessern – sowohl Einzel- als auch Gruppenentscheidungen.

Intuition

Die Intuition bzw. das Bauchgefühl ist eine Ressource, die Sie unbedingt intensiv nutzen sollten. Manchmal haben wir mit einer Entscheidung ein komisches Gefühl, obwohl nach Lage der Fakten alles klar sein sollte. Nicht selten stellt sich später heraus, dass wir mit dem Gefühl richtig lagen.

Wie kommt das? Zur Erklärung möchte ich Ihnen eine kleine Geschichte erzählen, die ohne wissenschaftliche Erläuterungen klar macht, wie unser Gehirn funktioniert.

Als Schüler habe ich regelmäßig am Fließband in einer Knäckebrotfabrik gearbeitet. Bei einer der Tätigkeiten liefen die fertigen Knäckebrot-Päckchen an mir vorbei in eine Stapelvorrichtung. Immer zwei Päckchen wurden hochgestapelt, bis fünf Lagen übereinander waren. Diese zehn Päckchen wurden als erste Lage in einen Karton geschoben. Danach kam die zweite und letzte Lage und der Karton war voll. Der Karton wurde automatisch auf ein Rollband gesenkt. Meine Aufgabe war es, die vorgefertigten Kartons zu falten, zunächst unten zuzukleben, an die Stapelvorrichtung zu stecken sowie den vollen Karton auch oben zuzukleben und auf einer Palette aufzustapeln. Das hört sich vielleicht jetzt etwas kompliziert an. Aber die Arbeit war relativ monoton. Nach spätestens einer Stunde war man zu 100% eingearbeitet und konnte sich geistesabwesend seinen Träumen hingeben. Eines Tages erwachte ich plötzlich aus meinen Träumereien. Ich hatte eines der Päckchen aus dem vollen Karton genommen, es so umgedreht, dass ich die Unterseite sehen konnte. Und siehe da, das Päckchen war beschädigt. An der Seite, die ich bei vollem Karton sehen konnte, konnte ich keine Auffälligkeit entdecken. Die anderen Päckchen waren alle unbeschädigt. Ich hatte also aus unerfindlichen Gründen zielsicher ein Päckchen entnommen und näher untersucht. Die Maschine lief unerbittlich weiter. Also musste ich das Päckchen schnell austauschen. Nun hatte die Packstraße

für eine ganze Weile meine volle Aufmerksamkeit. Ich beobachtete die Päckchen auf ihrem Weg in die Stapelvorrichtung. Ich nahm Stichproben und ging jeder Auffälligkeit nach. Alle Anstrengung war umsonst – die nächste halbe Stunde fand ich kein beschädigtes Päckchen mehr. Es musste wohl ein komischer Zufall gewesen sein. Also gab ich mich wieder meinen Träumen hin.

Es dauerte eine ganze Weile, da stand ich wieder da und hatte ein defektes Päckchen in der Hand. Das „Spiel“ wiederholte sich bestimmt noch 5- bis 6-mal. Immer, wenn ich ganz aufmerksam war, konnte ich nichts entdecken. Und wenn ich meine Gedanken ganz woanders hatte, pickte ich zielsicher die defekten Päckchen heraus.

Ich würde die Geschichte hier nicht beschreiben, wenn ich nach mehreren Stunden nicht doch noch auf eine kaum bemerkbare Feinheit gekommen wäre. In unregelmäßigen Abständen wurden vorne in der Packstraße einzelne Päckchen beschädigt. Dadurch boten sie der Vorrichtung, die die Päckchen in den Karton schob, einen geringfügig höheren Widerstand. Durch den etwas höheren Druck waren die defekten Päckchen etwas flacher als die anderen. Dies war mir wohl intuitiv komisch vorgekommen. Daher hatte ich die Päckchen aus dem Karton genommen und genauer untersucht. Interessanterweise war es mir bewusst nicht zugänglich, was meine Aufmerksamkeit erregte. So ein Knäckebrötchen-Päckchen ist ja nun wirklich klein und übersichtlich. Dennoch benötigte ich mehrere Stunden, um es auch mit bewusster Aufmerksamkeit zu realisieren.

Unser Gehirn arbeitet offensichtlich in parallelen Prozessen. Wenn wir es zulassen, gelangen aus diesen Prozessen immer wieder Erkenntnisse ins Bewusstsein, die goldrichtig sind.

Nach Gerd Gigerenzer (2008) benötigen wir Erfahrung, um mittels vereinfachenden Faustformeln schnell und meist sehr praxistauglich Entscheidungen zu fällen. Solche Faustformeln

erlauben es zum Beispiel die Flugbahn eines Balles abzuschätzen. Wollten wir die Flugbahn mathematisch exakt bestimmen, würde jeder Ball am Boden liegen, noch bevor wir überhaupt angefangen haben zu rechnen. Gigerenzer beschreibt viele Experimente von der Intuition von Spitzensportlern in Spielsituationen, von Zollbeamten oder von Kaufentscheidungen, in den sich erstaunliche Leistungen der Intuition zeigten. Häufig sind intuitive Entscheidungen schnell und gut – manchmal werden sie durch längeres Überlegen schlechter.

„Intuition ist eine Form von unbewusster Intelligenz. Die meisten Bereiche unseres Gehirns können sich nicht sprachlich ausdrücken. Das ist Intuition: man spürt etwas, aber man kann es nicht erklären. Dennoch können solche Bauchgefühle zu besseren Entscheidungen führen als langes Nachrechnen.“

Gerd Gigerenzer (*1947), Psychologe, Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung

Bei allen Vorteilen der Intuition: leider gibt es auch die Kehrseite. Auch die Intuition kann täuschen. So kann es vorkommen, dass Sie einen Menschen nicht mögen, bis sie endlich bemerken, dass er Sie aufgrund äußerlicher Merkmale an einen Lehrer erinnert, mit dem Sie Probleme hatten. Intuitiv mag es naheliegend sein, den Besuch beim Zahnarzt trotz Schmerzen noch hinauszuschieben. Viele Menschen neigen leider dazu, Menschen, mit denen sie einen Konflikt haben, aus dem Weg zu gehen anstatt ein klärendes Gespräch zu suchen.

Tipps zur Intuition

- Die Intuition ist neben dem rationalen Abwägen eine zusätzliche Ressource, die uns vor Fehlentscheidungen bewahren bzw. helfen kann, stimmige Entscheidungen zu treffen.
- Gerade in komplexen, scheinbar unüberschaubaren Situationen oder wenn schnelle Entscheidungen nötig sind, liegen wir mit der Intuition oft erstaunlich richtig.
- Über sogenannte „Somatische Marker“ (siehe Lexikon), also über körperliche Empfindungen erhalten wir deutliche Hinweise unserer Intuition. Gute Entscheidungen gehen meist einher mit einem inneren Gefühl der Richtigkeit und Stimmigkeit.
- Es ist nicht immer einfach klar zu unterscheiden. Was sagt meine Intuition – also mein Bauchgefühl und meine innere Stimme – und inwiefern habe ich mich durch andere – also von außen – beeinflussen lassen? Mit Übung und der Reflexion von Erfahrungen können wir aber lernen, diese beiden Aspekte immer besser auseinanderzuhalten.
- Sie sollten immer versuchen, Ihr Bauchgefühl und Ihr logisches Denken bzw. Ihre rationalen Argumente in Einklang zu bringen. Ist dies der Fall, können Sie relativ sicher sein, dass Sie richtig liegen. Wenn nicht, ist es eher ratsam mit der Entscheidung noch etwas zu warten. Oft hilft es, die Hintergründe näher zu beleuchten, eine Nacht drüber zu schlafen, sich Rat einzuholen oder die Fragestellung mit neuen Methoden zu bearbeiten.

Essenz:

Für Entscheidungen nutze ich möglichst die Vernunft und die Intuition. Und ich entscheide im Einklang mit Intuition und Vernunft.

Synergielösungen statt 2-Alternativen-Denken

Der Begriff „Synergie“ hat leider nicht den besten Ruf, da er für viele assoziiert ist mit „Rationalisierung“ und „Personalabbau“ in Unternehmen. Ich möchte ihn hier im ursprünglichen Sinne verwenden. Synergie beutet nämlich das Zusammenwirken von Lebewesen, Stoffen oder Kräften im Sinne von „sich gegenseitig fördern“ und eines daraus resultierenden gemeinsamen Nutzens.

Wenn es um Entscheidungen geht, tritt leider allzu oft der Gemeinsinn in den Hintergrund und ein egoistisches Machtgeplänkel in den Vordergrund. Systematisch verstärkt wird dies durch eine ungünstige Fragestellung, die Steven R. Covey als „2-Alternativen-Denken“ bezeichnet. Die beiden Alternativen können sein: Freund <-> Feind, Regierung <-> Opposition, Flucht <-> Angriff, mein Weg <-> dein Weg, pro <-> kontra, ja <-> nein, entweder <-> oder. Diese simple Zweiteilung wird der Komplexität der Welt meistens nicht gerecht. Es geht selten um schwarz oder weiß – in den meisten Fällen sind auch Schattierungen möglich oder wir bringen sogar auch noch unterschiedliche Farben in Spiel.

Das Fatale am 2-Alternativen-Denken ist, dass wir im Kontext von Entscheidungen schnell anfangen, in Lagern zu denken. Wir suchen einseitig nach Argumenten, die unsere Position stärken und die Position der Gegner schwächen.

Unweigerlich driften wir auseinander, anstatt aufeinander zuzugehen. Wenn 2-Alternativen-Denker merken, dass sie im Kampf unterliegen könnten, suchen sie häufig einen Rechtsbeistand, der ihnen hilft, die eigene Position zu stärken. Im politischen Kontext beobachten wir nicht selten, dass Fairplay und die Wahrheit auf der Strecke bleiben. In Schmutzkampagnen entfernt man sich weit von der Sache, um die es eigentlich gehen sollte.

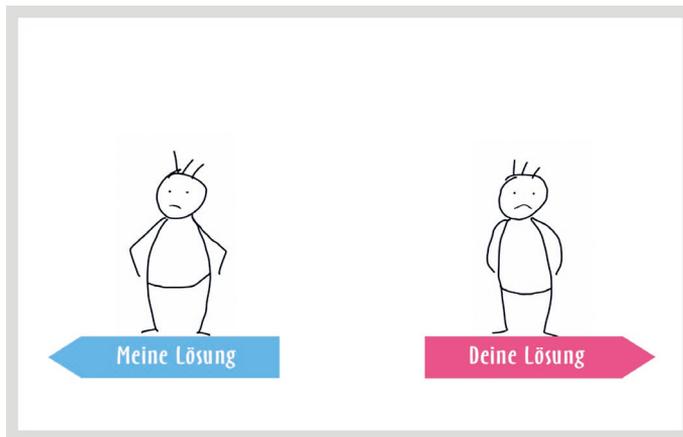


Abbildung: 2-Alternativen-Denken spaltet

Im günstigen Fall kommen die Kontrahenten oder Lager früher oder später zur Vernunft und man findet einen Kompromiss – also einen Mittelweg, bei dem beide Seiten etwa gleich viele Abstriche machen. Ein Kompromiss ist aus meiner Sicht immer nur ein Notbehelf, wenn man nichts Schläueres findet. Denn im Grunde ist ein Kompromiss eine Lose-lose-Lösung (Verlust-Verlust-Lösung).

Befriedigender sind Synergienlösungen, die ein Win-Win generieren. Das häufig zitierte Lehrbuchbeispiel erzählt von zwei Schwestern, die sich um eine Orange streiten. Im Streit ist die Perspektive des 2-Alternativen-Denkens dominant: „bekomme ich die Orange oder Du?“. Der Kompromiss wäre die Lösung, dass man geschwisterlich teilt, dass also jede Schwester auf eine Hälfte verzichtet (lose-lose). Eine 3. Alternative, also eine kreative Synergienlösung lässt sich nur finden, wenn die Schwestern nicht nur ihre Position „Ich möchte die Orange“ erklären, sondern wenn sie sich gegenseitig ihr Anliegen verständlich machen. Hierzu ist empathisches, achtsames Zuhören erforderlich. Im Lehrbuch sind die Schwestern dazu natürlich in der Lage. Sie erfahren daher, dass eine die Orangenschale als Gewürz für einen Kuchen benötigt und die andere Fruchtfleisch und Saft für einen leckeren Drink. Die elegante Synergienlösung kann folglich so aussehen, dass zuerst die



Systemisches Konsensieren (SK)

Das Systemische Konsensieren ist eine Entscheidungsmethode, die noch relativ unbekannt ist, die sich dennoch seit Jahren in vielfältigen Situationen bewährt hat. Systemisches Konsensieren, bzw. kurz „Konsensieren“ oder „SK“, führt systembedingt zum Konsens. SK ist gut kompatibel mit vielen anderen Ansätzen wie beispielsweise Intuition, Suche nach smarten Syngielösungen, Brainstorming, Moderation, Gewaltfreie Kommunikation, Inneres Team und vieles mehr.

Nach einer kurzen und kompakten Erklärung der wesentlichen Elemente möchte ich Ihnen im Laufe dieses Kapitels anhand von praktischen Beispielen einen Eindruck vermitteln, wie Sie SK anwenden und variieren können und welchen Nutzen Sie jeweils davon haben.

Wesentliche Elemente des SK

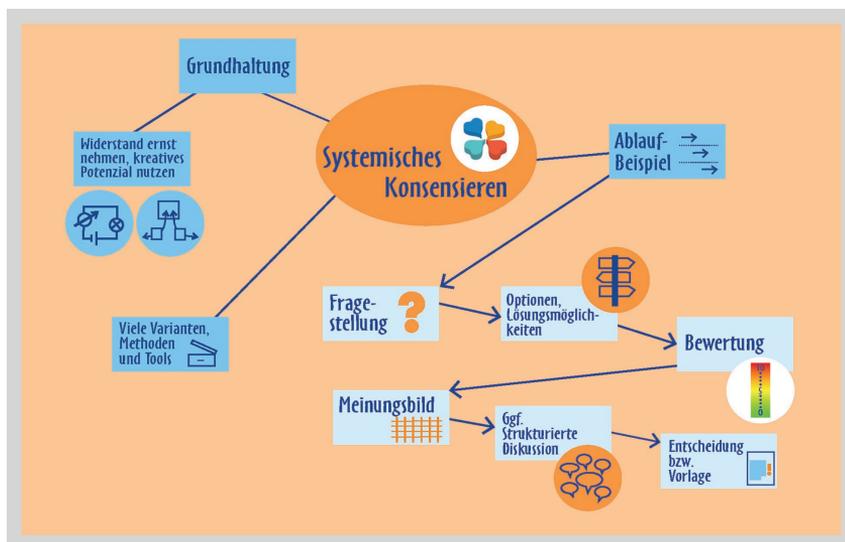


Abbildung: Wesentliche Elemente für tragfähige Entscheidungen



Gemeinsames Essen

Das nächste Beispiel stammt aus dem privaten, genauer gesagt aus dem familiären Kontext. Ich stelle es in enger Anlehnung an einen Fall von Erich Visotschnig und Siegfried Schrotta vor (Visotschnig & Schrotta, 2005). Die Situation ist relativ alltäglich und es ist auch nicht so viel Geld im Spiel wie eben. Dafür schlagen die emotionalen Wellen höher, wodurch die Situation schnell anspruchsvoll werden kann.

Eine vierköpfige Familie mit Mutter, Vater, der 12-jährigen Tochter Lena und dem 9-jährigen Sohn Daniel sind im Urlaub und diskutieren, was es zum Mittagessen geben soll. Die Vorgabe der Eltern lautet: sie möchten nicht schon wieder ins Restaurant gehen, sondern selber kochen. Folgende Vorschläge stehen im Raum:

Die Mutter möchte Gemüse-Bratlinge, der Vater Linsen mit Speck, Lena möchte auf ihre Linie achten und wünscht sich daher einen Fitness-Teller und Daniel will unbedingt Spaghetti. Schnell entfacht sich eine rege Diskussion. Alle Familienmitglieder halten ihren eigenen Vorschlag für den besten. Wie soll die Familie nun zu einer tragfähigen Entscheidung kommen?

Eine Mehrheitsabstimmung führt erwartungsgemäß zu keinem Ergebnis. Schließlich hat jeder seinen Favoriten als Lösungsvorschlag eingebracht. Der kompromissbereite Vater räumt ein, dass ihm die Gemüse-Bratlinge genauso recht sind. Dies führt aber auch zu keinem Ergebnis. Die Kinder beschwerten sich: „Ihr seid gemein. Immer die Großen gegen die Kleinen.“ Damit erübrigt sich der Kompromissvorschlag der Mutter, die sich auch den Fitness-Teller gut vorstellen kann. Da würde Daniel protestieren: „Immer hilfst Du Lena!“.

In so einer fast schon verfahrenen Situation hilft Konsensieren gut weiter. Also schreiben alle die vier Mahlzeiten auf je einen Zettel und bewerten „0 = ich habe nichts dagegen“ bis „10 = das lehne ich total ab“ und Zwischenwerte nach Gefühl.

Im ersten Anlauf ergibt sich folgendes Bild:

	Mittagessen	Mutter	Vater	Lena	Daniel	Summe
A	Gemüse-Bratlinge	0	0	10	10	20
B	Linsen mit Speck	6	0	10	10	26
C	Fitness-Teller	4	8	0	10	22
D	Spaghetti	7	5	10	0	22

Abbildung: Konsensierung – 1. Durchlauf

Anhand der Werte sieht man sehr schnell, dass den Kindern ein typischer Anfängerfehler unterlaufen ist, der aus unserer gewohnten, rivalisierenden Entscheidungspraxis herrührt. Sie haben ihrem eigenen Vorschlag den Wert 0 gegeben und allen anderen Vorschlägen den Wert 10. Eigentlich eine schlaue Strategie, oder? Schließlich will man ja die Chancen für den eigenen Vorschlag maximieren, indem man die anderen Vorschläge herabsetzt bzw. mit möglichst hohen Widerstandswerten belegt.

Im Sonderfall kann ein derartiges Vorgehen auch beim Konsensieren gelingen. Je größer die Gruppe ist, desto weniger ist das aber zu erwarten. In unserem Beispiel ist es schiefgegangen. Die Gemüse-Bratlinge haben den geringsten aufsummierten Gruppenwiderstand. Formal haben wir also ein klares Ergebnis. Beide Kinder haben eine Alles-oder-Nichts-Strategie verfolgt, haben sich damit nicht durchgesetzt und letztlich ihre Möglichkeit, auf das Ergebnis Einfluss zu nehmen, verwirkt. Das gleiche Ergebnis wäre zustande gekommen, wenn nur die beiden Erwachsenen konsensiert hätten.

In so einem Fall erklärt man den Kindern, dass ihre Strategie nicht zum gewünschten Ergebnis führt, und dass es sinnvoller ist, nicht taktisch, sondern differenzierter und den eigenen Wünschen entsprechend zu bewerten.

Im zweiten Anlauf bzw. mit den korrigierten Werten der Kinder ergibt sich daher ein ganz anderes Bild:

	Mittagessen	Mutter	Vater	Lena	Daniel	Summe
A	Gemüse-Bratlinge	0	0	7	10	17
B	Linsen mit Speck	6	0	8	5	19
C	Fitness-Teller	4	8	0	2	14
D	Spaghetti	7	5	4	0	16

Abbildung: Konsensierung – 2. Durchlauf

Nach Aufsummieren der Widerstandswerte zeigt sich ein neuer Favorit, mit dem immerhin drei der vier Familienmitglieder sehr zufrieden sind. Allerdings kann man dem Vater kaum zumuten, den Fitness-Teller mit einem Widerstand von 8 – also 80% des maximalen Widerstandes – hinunterzuwürgen.

Hier entwickeln wir das Beispiel aus heutiger Erfahrung noch etwas weiter. Es hat sich bewährt, die Konsensierungs-Matrix als „Meinungsbild“ zu verstehen. Ist eine direkte Aussprache möglich, werden Widerstände ab dem Wert 8 hinterfragt und nach Möglichkeit ausgeräumt. In diesem Fall erklärt sich der Widerstand dadurch, dass der Vater Bedenken hat, von Salat und Gemüse nicht satt zu werden. Das Problem kann leicht gelöst werden, indem man ihm eine extra Portion Putenfleisch zugesteht. Wenn er nach diesem Entgegenkommen seinen Wert von 8 auf beispielsweise 4 ändert, haben wir bereits ein klares Ergebnis, mit dem alle zufrieden sind.

Als weitere, kreative Lösung wäre denkbar, dass es anstatt Fitness-Teller mit Putenstreifen ein Putenschnitzel mit einer großen Portion Salat geben könnte. Wenn die Gruppenmitglieder mit dieser Variation des Vorschlags ebenso einverstanden sind oder ihn sogar noch besser finden, hätte man über das Konsensieren und den Widerstand des Vaters zu einer besseren Lösung gefunden als die ursprünglich genannten Alternativen.

Zusammenfassung „Gemeinsames Mittagessen“

Fall: echter Fall, nachskizziert (Visotschnig & Schrotta, 2005)

Zeitbedarf für die Entscheidung: wenige Minuten

Hilfsmittel: Notizzettel

Besondere Vorteile: Durch das Konsensieren wird die Dynamik, die aus dem Willen sich durchzusetzen resultiert, umgekehrt (siehe „Verhaltensumkehr“). Machtorientiertes Verhalten zu Lasten der Gruppe wird durch das Konsensieren nicht belohnt – eher bestraft, denn man verwirkt die Möglichkeit, seiner zweit- und drittliebsten Lösung gute Erfolgschancen einzuräumen. Über die Vergabe der Zahlen wird die Diskussion deutlich beschleunigt. Es ist oft gar nicht nötig zu erläutern, welche Überlegungen und Empfindungen zu einer bestimmten Bewertung geführt haben. Hohe Widerstände werden dagegen gezielt hinterfragt. Oft lassen sie sich relativ leicht ausräumen oder sind Ursprung von neuen und kreativen Lösungsansätzen.

Ähnliche Fälle: private und geschäftliche Essen, gemeinsame Unternehmungen, Urlaubsziele, Betriebsausflüge und Vereinsfeiern

Konsensieren als kreativer Prozess

Wenn Sie komplexe Fragestellungen mit Hilfe des Konsensierens bearbeiten, wird die Planung und Durchführung zu einer flexiblen Moderation, die Ähnlichkeiten zur klassischen Moderationsmethode aufweist.

Der Gesamtprozess des Systemischen Konsensierens lässt sich in folgende Schritte gliedern:

- **Problembeschreibung / Ausgangslage:** Es gibt eine Herausforderung bzw. eine Ausgangslage, oder auch Aufgabenstellung, die eine Entscheidung erforderlich macht oder machen könnte. Damit alle Beteiligten von den gleichen Voraussetzungen ausgehen, ist es sinnvoll, die Ausgangslage für alle nachvollziehbar zu formulieren.
- **Übergeordnete Fragestellung:** Die richtige Fragestellung zu formulieren ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiches Konsensieren. Wenn Sie die Frage stellen „Wann und wo feiern wir unsere nächste Betriebsfeier?“, erhalten Sie andere Vorschläge als wenn Sie fragen: „Wie wollen wir ein Teamevent gestalten, um den Zusammenhalt in der Firma zu stärken?“. Die Frage sollte weit genug gefasst sein, um den Lösungsraum nicht unnötig einzuschränken. Andererseits sollte sie präzise genug sein, damit die Lösungen weiterhelfen und praktikabel sind. Hilfreich sind offene W-Fragen (was, wann, wo, wie?). Weitere Ausführungen, siehe „SK von A bis Z“.
- **Informationsrunde:** In der Informationsrunde klären Sie wichtige Rahmenbedingungen wie Budget, rechtliche Rahmenbedingungen, Erfahrungen, die in diesem Kontext wichtig sind. Auch sollte die Gruppe wissen, ob sie selbst entscheiden kann oder ob die Ergebnisse ihrer Konsensierung eine Vorlage für eine übergeordnete Instanz sind. Wir nennen das „Kooperative Entscheidungsempfehlung (KEE)“.

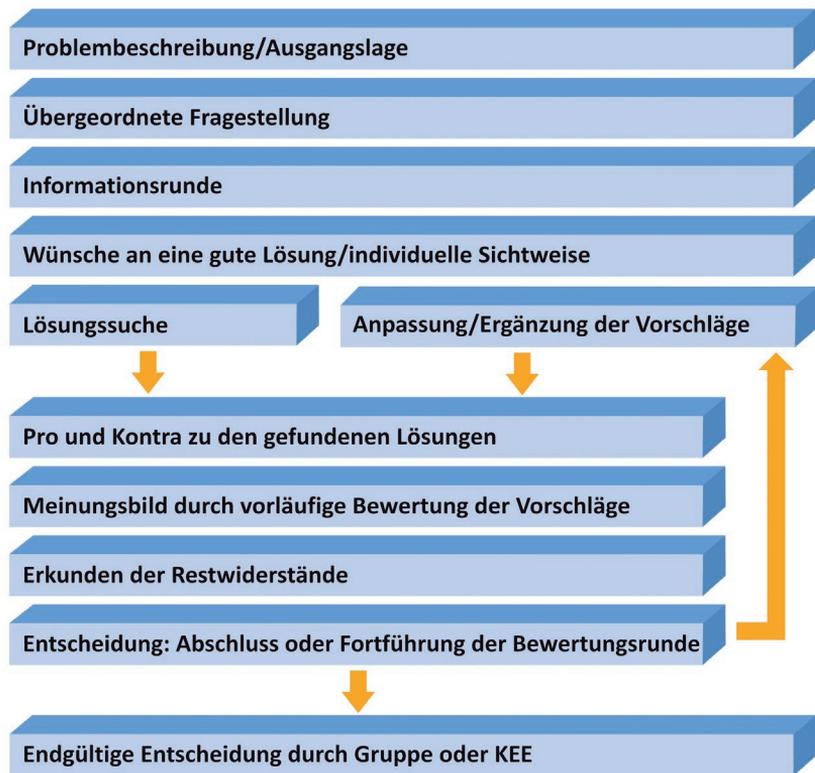


Abbildung: Konsensieren als kreativer Prozess (in Anlehnung an die Ausführungen von Paulus, Visotschnig und Schrotta, 2009 bis 2013)

- Wünsche an eine gute Lösung / individuelle Sichtweisen:** Ein Wunsch an eine gute Lösung kann z.B. sein, dass auch die Interessen von Nicht-Anwesenden gewahrt werden oder, dass auf soziale und ökologische Gesichtspunkte Wert gelegt werden soll. Eine spezielle individuelle Sichtweise kann sein, dass beispielsweise bei der Erstellung eines Urlaubsplans auf Eltern mit Kindern besonders Rücksicht genommen werden sollte oder, dass bei Anschaffung von Gegenständen die Aspekte Reinigung, Pflege und spätere Entsorgung mit beachtet werden sollen. Wichtig in diesem Zusammenhang: Wünsche und individuelle Sichtweisen werden ausgesprochen und bei Unklarheit eventuell hinterfragt. Sie werden keinesfalls diskutiert. Jedes Mitglied hat ein Recht auf seine Wünsche und Sichtweisen!

- **Lösungssuche:** Für die Suche nach Lösungsvorschlägen gelten ähnliche Regeln wie für das Brainstorming. Es ist erlaubt und erwünscht, Vorschläge von anderen aufzugreifen und sie weiterzuentwickeln. Achten Sie darauf, dass keine Vorschläge vorschnell kritisch kommentiert werden. Hierfür ist im weiteren Prozess noch Raum, falls dies nötig sein sollte.

Eine besondere Bedeutung kommt der Passivlösung zu. Oft ist es hilfreich, diese mit aufzunehmen (siehe auch „SK von A bis Z“).

- **Vor- und Nachteile der gefundenen Vorschläge:** Diesen Punkt sollten Sie in der Praxis möglichst kurz fassen. Die einzelnen Mitglieder können sich jedoch äußern, wenn sie besondere Vorteile und Chancen bzw. Nachteile und Risiken einzelner Vorschläge nennen wollen.
- **Meinungsbild durch vorläufige Bewertung der Vorschläge:** Als Moderator eines SK-Prozesses sollten Sie der Gruppe vorschlagen, welche Form des Konsensierens Sie wählen, welche Medien Sie einsetzen und ob Anonymität gewahrt sein soll.
- **Erkunden der Restwiderstände:** Insbesondere bei den erstgereihten Lösungen sollten Sie die Restwiderstände, also die hohen Bewertungen ab 8, hinterfragen. Wie beim Beispiel „Gemeinsames Mittagessen“ können diese Widerstände oft leicht aufgelöst werden oder sind Ausgangspunkt für neue, kreative Vorschläge. Manchmal zeigt sich auch, dass die Fragestellung oder ein Vorschlag nicht klar formuliert war.
- **Anpassen / Ergänzen der Vorschläge:** Durch das Erkunden der Restwiderstände ergeben sich oft noch neue Aspekte. Manchmal reicht es aus, einzelne Vorschläge geringfügig anzupassen. Manchmal sind die Änderungen so umfassend, dass es ratsam ist, eine neue Vorschlagsliste zu erstellen. In diesem Fall wird jeder Vorschlag auf die neue Liste übernommen, der mindestens einen Fürsprecher hat.

- **Entscheidung über Abschluss oder Fortführung der Bewertungsrunde:** Die Lösungssuche und Bewertung ist abgeschlossen, sobald eine befriedigende Lösung gefunden ist, bzw. sobald keine Optimierung durch ein Anpassen und Ergänzen der Vorschläge möglich erscheint.
- **Endgültige Entscheidung durch die Gruppe oder KEE:** Für die endgültige Entscheidung reicht es oft schon, das Ergebnis durch eine einfache Einwandfrage abzusichern: „Gibt es Einwände dagegen, dass wir den Vorschlag XY umsetzen?“. Bei einer KEE lautet die Frage sinngemäß: „Spricht etwas dagegen, dass wir den Entscheidern die Lösung XY vorschlagen?“.

Gibt es eine formale Regel in den Vereinsstatuten oder in Verträgen, dass Entscheidungen per Mehrheitsbeschluss gefasst werden müssen, kann die formale, korrekte Abstimmung erfolgen: „Wer ist für Vorschlag XY?“.

Wie Sie anhand der Ausführungen im Abschnitt „Wesentliche Elemente des SK“ und in den Anwendungsbeispielen gesehen haben, ist es nicht immer erforderlich, alle Schritte des gesamten Prozesses explizit und in aller Ausführlichkeit durchzuführen. Oft ergeben sich die ersten Schritte bereits im Projektverlauf (siehe z.B. „Investitionsentscheidung“) oder werden nur implizit oder flüchtig erledigt (siehe z.B. „Gemeinsames Essen“). In diesen Fällen steigt man schnell mit einer Auflistung der Lösungsalternativen bzw. der Lösungssuche ein. Sofern Sie eine gute, konsensfähige Lösung finden, ist dies durchaus in Ordnung. Nicht selten stellt sich aber heraus, dass es schwer ist, eine Lösung zu finden, da z.B. die übergeordnete Fragestellung nicht passt. Es ist also ratsam, gerade bei den ersten Gehversuchen mit dem Konsensieren, im Zweifel etwas mehr Sorgfalt walten zu lassen, bevor man mit der Lösungssuche beginnt.

Variationsmöglichkeiten

Im Folgenden gebe ich so komprimiert wie möglich eine Übersicht zu den unterschiedlichen Variationsmöglichkeiten des Konsensierens. Die Abbildung „Prozess-Intensität und Zeitbedarf“ zeigt längst nicht alle Varianten des SK. Sie verdeutlicht aber das Spektrum von Varianten. SK können Sie sehr schnell und unkompliziert einsetzen. Und Sie können es je nach Komplexität und Konflikträchtigkeit dosieren bis hin zu hochkomplexen Themen, die naturgemäß zeitintensiver sind.

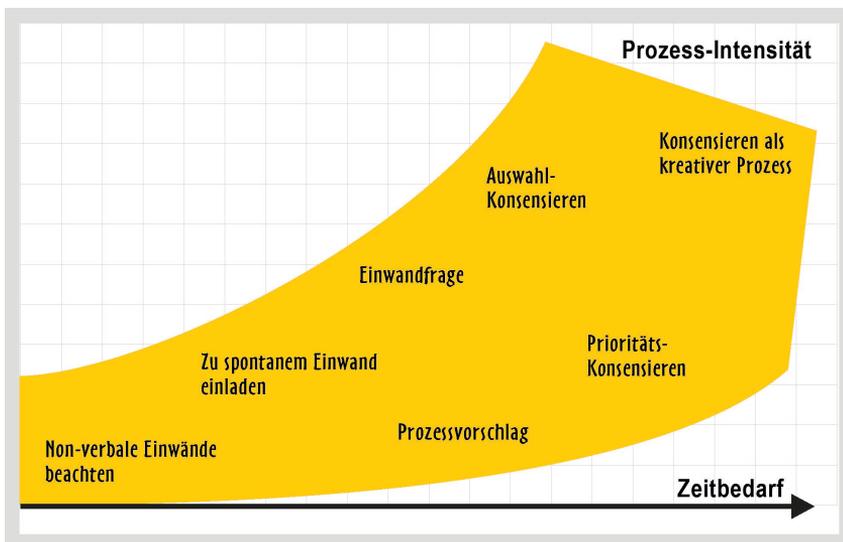


Abbildung: Prozess-Intensität und Zeitbedarf

SK im Alltag

Wie schon ausgeführt, erleichtert die SK-Haltung bereits die Alltagskommunikation (S. 28). Wenn wir auf non-verbale Einwände achten, merken wir schneller, wenn ein Gesprächspartner unserer Argumentation nicht folgt oder anderer Ansicht ist. Wenn wir zu spontanen Einwandäußerungen einladen, signalisieren wir, dass wir gesprächsbereit sind und im besten Sinne des Wortes mit unserem Gesprächspartner um ein gutes, einvernehmliches Ergebnis ringen wollen.



Stichwortverzeichnis

- 2-Alternativen-Denken 23
- Akzeptanz 37, 45, 62, 95, 96
- Akzeptanz-Barometer 147
- Akzeptanz-Mehrheit 67, 85, 139
- Anonymität 37, 77, 80, 93
- Auswahlkonsensieren 47, 80, 86
- Balance 113, 157
- Bauchgefühl 17, 18, 19, 22, 107
- Beziehungen 151
- Brainstorming 17, 77
- Buh-Ringe 64, 80, 87, 90
- Demokratie 9, 133
- Disney-Methode 110
- Effekt der zu vielen Möglichkeiten 123
- Einwandfrage 33, 55, 62, 78, 80, 82, 86
- Einwandskala 87, 95
- Empathie 26
- Entscheidungskonflikt 71
- Entscheidungsmatrix 72, 149
- Entscheidungs-Muskel 18
- Fehlerkultur 128
- Fragestellung 16
- Fraktionszwang 134, 150
- Gemeinwohl 82, 141, 147
- Grenze der Zumutbarkeit 98
- Gruppendynamik 81
- Gruppenintelligenz 128
- Handgeste 87
- Initiative 16
- Inneres Team 72
- Intuition 17, 19, 74, 126, 127
- Kaufverhalten 123
- Konfliktfähigkeit 120
- Konfliktpotenzial 38, 81, 89, 95, 107
- Konsensierungs-Matrix 37, 38, 41, 85, 111
- Kooperative Entscheidungs-empfehlung 49, 75, 81, 96
- Lose-lose-Lösung 24
- Maximierer 123
- Mehrheitsentscheidung 15, 84, 97
- Meinungsbild 30, 36, 77, 97
- Mitarbeiterauswahl 46
- Moderationsmethode 75, 82
- normierter Widerstand 94
- Notizzettel 92
- Pacing and Leading 109
- Passivlösung 50, 81, 98
- Pattsituation 43, 100
- Personenwahl 81
- Perspektiven-Wechsel 28, 110
- Politikverdrossenheit 136
- Pro-und- Kontra-Liste 71
- Prozessvorschlag 33
- Ressourcen 151
- Risikokompetenz 125
- Schnellkonsensieren 80, 86
- Schwarz-Weiß-Denken 17

SK-Moderator 101
Sozialwahl-Theorie 140
Stresstest 109
Synergie 23
Trendkonsensierung 97
Unsicherheit 16
URI-Formel 104

Verbindlichkeit 86
Verhaltensumkehr 42, 105
Verliererproblematik 107
Vertieftes Konsensieren 111
Wahlverfälschungen 140
Win-Win-Lösung 24
Zero-Based-Thinking 131