

Claudia Klein

Abschlussarbeit zur Ausbildung
zum systemischen Coach

Methoden zur
Entscheidungsfindung im Team

Mehrheitsabstimmung +
Systemisches Konsensieren

*Vorgehensweise und mögliche Auswirkungen
auf Entscheidung und Team*

Inhalt

1.Einführung	2
2.Die Methoden	2
3.Die Mehrheitsabstimmung	3
4.Das systemische Konsensieren	4
4.1. Die Bedeutung	4
4.2. Die Anwendung	5
5.Fazit: Mehrheitsabstimmung vs. Systemisches Konsensieren	8
6.Systemisches Konsensieren und das Innere Team	9
7.Abschluss	10
8.Quellenverzeichnis.....	10

1. Einführung

Gesellschaftliche und persönliche Entwicklungen werden maßgeblich von menschlichen Entscheidungen mitbestimmt.

Eine Entscheidungsfindung ist oftmals herausfordernd und kann schnell komplex und kritisch werden, je größer der Kreis der beteiligten Personen ist. Auch die Anzahl der Optionen spielt eine wichtige Rolle in diesem Prozess.

Ich möchte in dieser Abschlussarbeit zwei mögliche Methoden bei einer Entscheidungsfindung im Team durchleuchten und der Frage nachgehen, welche Auswirkungen diese Methoden auf die Entscheidung und ihre Beteiligten haben kann.

2. Die Methoden

Auf die Methoden „Mehrheitsabstimmung“ und „systemische Konsensieren“ möchte ich hier genauer eingehen, auf deren Anwendung und die möglichen Auswirkungen nach der Entscheidung.

Wir alle kennen die Methode der Mehrheitsabstimmung. Ob im schulischen oder beruflichen Kontext, ob am Küchentisch oder im Verein. Bei einer Entscheidungsfindung heißt es dann oftmals: „Wer ist für Option 1?“, „Wer für Option 2?“, „Wer für Option 3?“ usw. . Die Hände werden gehoben und es wird festgehalten, wer für welche Option gestimmt hat. Die Entscheidung ist damit schnell getroffen und die Akzeptanz groß – die Mehrheit hat schließlich entschieden. Aber ist das bei mehr als 2 Optionen wirklich so? Sprechen wir hier dann tatsächlich noch von der Mehrheit und kann die Entscheidung von den Beteiligten gut angenommen werden? Diesen Fragen gehen wir in den folgenden Abschnitten genauer nach.

Aber gibt es denn eine Alternative zur Mehrheitsabstimmung? Klares JA!

Auf das systemische Konsensieren bin ich durch „Zufall“ gestoßen. Im ersten Moment dachte ich, dass diese Methode sicher sehr komplex ist und nur mit hohem Aufwand anwendbar ist. Dennoch hat mich die Neugier gepackt und ich schaute nach geeigneter Literatur. Ich bin gleich auf das Buch „Systemisches Konsensieren“ von dem Autorentrio Georg Paulus, Siegfried Schrotta und Erich Visotschnig gestoßen. Als ich die Buchrezensionen las, in welchen die Leser die Begeisterung für das Buch und die beschriebene Methode ausdrückten, habe ich es kurzerhand bestellt. Es wurde mir schnell klar, dass ich diese Methode mit Euch teilen möchte, daher wird sie einen großen Platz in dieser Abschlussarbeit erhalten.

Diese Methode beleuchtet eine Entscheidungsfindung aus einer vollständig anderen Perspektive. Während bei der Mehrheitsabstimmung die Entscheidung für die Option mit den meisten PRO -Stimmen zählt, wird bei der Anwendung des systemischen Konsensierens, sich für die Option entschieden, die den geringsten Widerstand bei den Beteiligten hervorruft.

Ein Perspektivenwechsel, den es sich lohnt genauer zu betrachten.

3. Die Mehrheitsabstimmung

Die Mehrheitsabstimmung ist jedem von uns bekannt und findet in der Praxis am häufigsten Anwendung.

Wie verhält sich diese Methode jedoch, wenn mehrere Personen beteiligt sind und mehr als 2 Entscheidungsoptionen zur Auswahl stehen?

Am anschaulichsten wird es mit einem Beispiel. Sicherlich hat jeder schon einmal die Erfahrung mit der Planung eines Teamevents gemacht. Anhand des Beispiels können wir genauer auf die Auswirkungen und möglichen Risiken dieser Methode eingehen.

Beispiel: „TEAMEVENT“

Ein Teamevent mit 11 Teammitgliedern soll geplant werden.

Zur Auswahl stehen folgende Optionen: Klettergarten, Kanufahrt, Kunstmuseum und Escape Room

Jeder Teilnehmer darf für eine Option stimmen. Die positive Stimme wird durch das Handheben signalisiert.

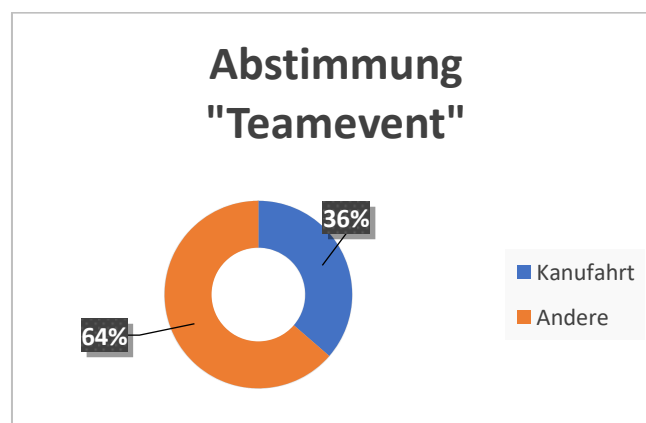
Das Abstimmungsergebnis sieht wie folgt aus:

	Abstimmung	Rang
Klettergarten	2	3
Kanufahrt	4	1
Kunstmuseum	3	2
Escape Room	2	4
Gesamt	11	

Die Option „Kanufahrt“ hat die meisten Stimmen erhalten. Die relative Mehrheit wurde somit mit 4 Teammitgliedern erreicht. Alle anderen 7 Teammitglieder hatten für eine andere Option gestimmt.

Wenn wir das genauer betrachten, haben wir nun eine „Mehrheitsentscheidung“ mit nur 36 % der Teammitglieder erreicht.

Ich möchte das mit dieser Grafik nochmals etwas verdeutlichen:



Durch die Grafik lässt sich ganz deutlich an dem orangefarbenen Kreis erkennen, dass mit 64% der Stimmen andere Optionen gewählt wurden, die in diesem Mehrheitsprinzip allerdings keine Rolle spielen. Auch die Bedürfnisse und Gründe, die diesen Personenkreis dazu bewegt haben, eine andere Option zu wählen, interessieren nicht. Der Fokus ist rein auf den blauen Kreis gerichtet.

Diese Grafik zeigt auch, dass es nur zwei Gruppierungen gibt. Man spricht daher auch vom Gewinner-Verlierer-Prinzip¹. Im Gewinnerteam sind die 4 Personen, die für die Kanufahrt gestimmt haben. Im Verliererteam sind die 7 weiteren Teammitglieder, die lieber eine andere Option als Teamevent gehabt hätten. Somit stehen 4 „Gewinner“ gegen 7 „Verlierer“. Es scheint hier nach keiner gemeinsamen Entscheidungsfindung und man bekommt das Gefühl, dass sich hier zwei Gruppen innerhalb des Teams entwickeln könnten. Schließlich muss sich in diesem Beispiel die Mehrheit des Teams dem Willen der Minderheit fügen. Und noch weitere Fragen kommen durch diese Methode auf:

- Wie fühlen sich die „Verlierer“ und „Gewinner“ – Spaltet sich das Team in 2 Lager?
- Wie hoch ist der Widerstand für das Kanufahren? Werden alle teilnehmen?
- Wie hoch ist die Unzufriedenheit nach dieser Abstimmung?
- Wie ist der Teamspirit nach dieser Entscheidung?
- usw.

Es stehen somit viele Fragen im Raum, die ganz deutlich auf ein hohes Konfliktpotential hindeuten. Man möchte ein Teamevent veranstalten, das den Teamgedanken mehr fördert und läuft durch die Abstimmungsmethode bereits Gefahr, dass dieses Teamevent genau zum Gegenteil führt. Unglaublich, welches Konfliktrisiko dadurch entstehen kann.

Auch wenn diese Methode einfach und schnell anzuwenden ist, abschließend kann man jedoch sagen, dass diese Methode doch ein erhebliches Risiko mit sich bringt und fraglich ist, wie viele Konflikte im Anschluss der Entscheidung entstehen. So viele Faktoren und Bedürfnisse werden hier gar nicht beleuchtet und berücksichtigt, so dass sich viele Teilnehmer gar nicht „gesehen“ fühlen.

4. Das systemische Konsensieren

4.1. Die Bedeutung

Das systemische Konsensieren fördert eine gemeinschaftliche Entscheidungsfindung ohne Einfluss von Macht, Autorität, gutem Willen, Enthaltung und ruft bei allen Beteiligten ein konstruktives Verhalten hervor.

Einen gemeinsamen Konsens zu finden, führt zu einer größeren Akzeptanz der Entscheidung und das traditionelle „Gewinner-Verlierer-Prinzip“ wird durchbrochen.

¹ Systemisches Konsensieren - Georg Paulus, Siegfried Schrotta und Erich Visotschnig

Ziel dieser Methode ist es, innerhalb einer Personengruppe eine Entscheidung zu treffen, die den geringsten Widerstand bei allen Beteiligten auslöst und damit den bestmöglichen Konsens aller Beteiligten zu finden.

4.2. Die Anwendung

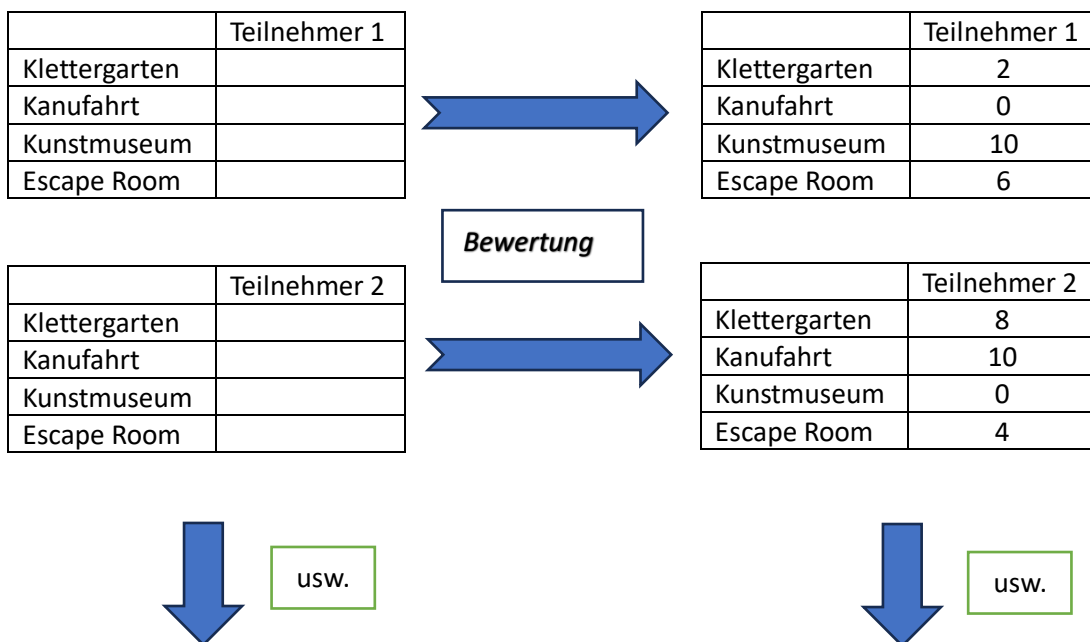
Ich möchte gerne weiterhin bei unserem Beispiel „Teamevent“ bleiben, so dass wir nachher auch die direkten Vergleichsmöglichkeiten haben.

Beispiel: „TEAMEVENT“

Ein Teamevent mit 11 Teammitgliedern soll geplant werden.

Zur Auswahl stehen folgende Optionen: Klettergarten, Kanufahrt, Kunstmuseum und Escape Room

Anders als bei der Mehrheitsabstimmung ist, dass jeder Teilnehmer für jede Option seinen persönlich größten Widerstand festlegen darf. Wir haben hier die Möglichkeit unsere eigenen Bedürfnisse in Form von einer Widerstandswerteskala (0-10) auszudrücken und sind nicht gezwungen, uns zwischen „Dafür“ oder „Dagegen“ zu entscheiden. Hierfür erhält jeder Teilnehmer einen kleinen Bewertungsbogen mit den möglichen Eventoptionen.



Der Teilnehmer bewertet anhand der Widerstandswerteskala die einzelnen Optionen.

Widerstandswerteskala

0 Punkte = geringster Widerstand = idealste Lösung

10 Punkte = höchster Widerstand = Anlehnung

0 Punkte vergibt der Teilnehmer für seine idealste Lösung, da er mit dieser Option keinen Widerstand verspürt. Was ist aber, wenn seine Ideallösung nicht durchkommt?

Da es durch die Meinungen der anderen Teilnehmer zu einer anderen Lösung kommen kann, muss sich der Teilnehmer folgende Fragen stellen:

Was ist mir am zweitliebsten, drittliebsten, etc. Es wäre in unserem Beispiel unklug, das zweitliebsten Event mit 10 WIS total abzulehnen. Auch bei den weiteren Vorschlägen sollten die Widerstandsstimmen (WIS) abgestuft werden, sonst bekämpft man alle Lösungen gleich stark, obwohl man eigentlich einige Optionen besser mittragen würde als andere.

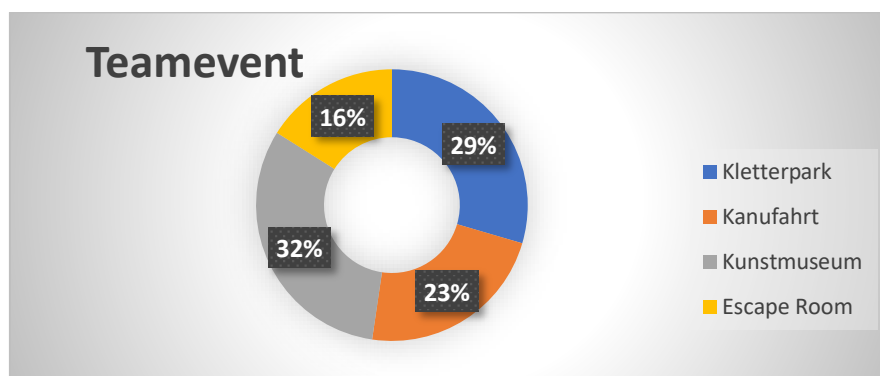
Das schöne ist, sie können nach Ihren Bedürfnissen mit einer Abstufung die Bewertung vornehmen.

Somit erreichen wir eine persönliche Rangordnung der Vorschläge für jeden Teilnehmer

Hat jeder Teilnehmer seine Rangordnung durch die Anzahl der Widerstandsstimmen bestimmt, so kommen wir zu folgender Auswertung:

TN	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	T 6	T 7	T 8	T 9	T 10	T 11	WI	Rang
Kletterpark	2	8	0	6	10	0	5	3	10	5	8	57	3
Kanufahrt	0	10	4	0	8	5	0	0	7	9	1	44	2
Kunst-museum	10	0	6	8	5	3	10	5	8	6	0	61	4
Escape Room	6	4	4	5	0	5	2	2	0	0	3	31	1

(Tabellenstruktur nach Visnotschig & Schrotta, 2005)



Trotz gleicher Teilnehmer und Optionen, kommen wir durch diese Methode auf ein vollständig anderes Ergebnis. Während bei der Mehrheitsabstimmung die Entscheidung auf Kanufahren gefallen ist, haben wir hier den Escape Room als idealste Lösung für alle Beteiligten ermittelt. Das bedeutet, dass wir bei der Option Escape Room den geringsten Widerstand in der Gruppe haben. Hier haben wir somit die geringste Anzahl an Widerstandsstimmen (WIS) mit 31, bei der Kanufahrt wurden insgesamt 44 WIS ermittelt.

Man kann hier ganz deutlich sehen, wie wichtig es ist, die Bedürfnisse der einzelnen Teilnehmer zu berücksichtigen und zwar für jede der vorhandenen Optionen. Wenn wir das am Teilnehmer 1 nochmals genauer betrachten, sehen wir, dass er 0 Widerstandsstimmen (WIS) für das Kanufahren abgegeben hat, das wäre seine idealste Lösung. Man sieht aber

auch, dass der Kletterpark mit nur 2 WIS ebenfalls eine Option ist, mit der er sehr gut leben kann. Selbst mit dem Escape Room wäre es noch ganz OK (6 WIS) und würde sicherlich auch hier gerne mit zum Teamevent gehen.

Und wenn wir nun noch auf die Bewertung von Teilnehmer 2 schauen, der 10 WIS für das Kanufahren vergeben hat und sicherlich nur sehr ungern mitgegangen wäre, vielleicht sich selbst die Option des Nichtteilnehmens überlegt hat. Dieser Teilnehmer ist nun mit dem gefundenen Konsens Escape Room auch zufrieden, denn hier hat er nur 4 WIS vergeben. Daher wird es für ihn gar nicht so dramatisch sein, wenn seine optimalste Lösung, ein Besuch im Kunstmuseum, nicht zum Zuge kommt.

So könnten wir nun jeden einzelnen Teilnehmer durchgehen.

Die bestmögliche Entscheidung für das Teamevent ist der Besuch im Escape Room. Im Gegenzug kann man daraus schließen, dass das Ergebnis durch die Mehrheitsentscheidung nicht zum optimalsten Ergebnis geführt hätte. Man könnte noch weiter gehen und hier ein riesiges Konfliktpotential sehen. Gerade durch die WIS Stimmen kann man nun ablesen, dass einige Teilnehmer (T2,T5,T9,T10) diese Option mit einer hohen Anzahl an WIS bewertet haben.

Um das nochmals zu verdeutlichen:

Bei der Mehrheitsabstimmung gab es nur 36% PRO-Stimmen für die Kanufahrt, die 64% die dagegenstehen, könnte man auch als „scheinbaren“ oder „möglichen“ Widerstand betrachten. Bei den 7 von 11 Pro-Stimmen wusste man nur, dass sie nicht für das Kanufahren abgegeben worden waren. Das Prinzip der relativen Mehrheit ergab also keine Aussage darüber, wie hoch der Widerstand in der Gruppe tatsächlich war. Wir hatten bereits vom Gewinner-Verlierer-Prinzip gesprochen. Bei der Methode der Mehrheitsabstimmung ist den Gewinnern somit nie klar, wie viele „Widerständler“ sich in der „Verlierer-Gruppe“ befinden.

Die Methode des Konsensierens verschafft uns dagegen Gewissheit über die tatsächlichen Widerstände der einzelnen Teilnehmer bzw. der Gruppe im gesamten. Im Beispiel ist deutlich zu sehen, dass der Widerstand der Gruppe für das Kanufahren deutlich höher war als für ein Besuch im Escape Room.

Wir können nun auch hergehen und den Akzeptanzwert ermitteln. Hierbei können wir einen kleinen Exkurs in die Physik starten. Zugrunde gelegt wird hier die URI Formel von Georg Simon Ohm. Dieser hat die Formel zur Messung der Stromstärke ermittelt.

Die Formel lautet: $U : R = I$

Spannung (Volt) : Widerstand in Ohm = Stromstärke in Ampere

Nach unserem Beispiel würde die Formel wie folgt gefüllt werden:

31 Widerstandsstimmen : 11 Teilnehmer = 2,8

Der Widerstand innerhalb der Gruppe für den Escape Room ist daher bei der Skala von 0 – 10 bei 2,8 einzuordnen.

Wollen wir es in % ausdrücken, so müssen wir den Wert lediglich mit 10 multiplizieren:

$2,8 * 10 = 28\% \rightarrow$ Widerstandswert

Wenn wir den Akzeptanzwert ermitteln wollen:

$$100\% - 28\% = 72\% \rightarrow \text{Akzeptanzwert}$$

Viele bezeichnen diesen Wert auch als **Konsenswert**.

Wenn wir das mit dem Gewinner aus der ersten Methode vergleichen, ergibt sich folgendes:

Gesamt	WI Stimmen	WI Skala	Widerstand (WI)	Akzeptanzwert
Kanufahrt	44	4	40 %	60%
Escape Room	31	2,8	28%	72%

Das Ergebnis aus der Mehrheitsabstimmung hat uns ziemlich getäuscht, da viele Faktoren und Bedürfnisse der Beteiligten nicht berücksichtigt wurden. Hieraus könnten folgeschwere Fehleinschätzungen entstehen. Es ist ein Teamevent geplant, dass das Team weiter zusammenbringen soll – die Entscheidung durch die Mehrheitsabstimmung hätte zum Gegenteil beitragen können.

Wir haben durch die Methode des systemischen Konsensierens nun die optimale Lösung für die Gruppe gefunden. Wir können hier, anders als bei der Mehrheitsabstimmung, keine echten Verlierer erkennen. Der Frieden wurde durch den gemeinsamen Konsens gesichert.

5. Fazit: Mehrheitsabstimmung vs. Systemisches Konsensieren

Aus dem Beispiel „Teamevent“ ist klar zu erkennen, dass die optimalere Lösung durch den Einsatz der Methode „systemisches Konsensieren“ in dem Entscheidungsprozess gefunden wurde. Alle Teilnehmer würden sich in diesem Prozess als Gesehen fühlen, Gesehen mit Ihren eigenen Bedürfnissen. Sicherlich führt diese Methode zu einer konfliktfreieren Lösung. Auch wenn der Aufwand etwas höher als bei der Mehrheitsabstimmung ist, lohnt es sich sicherlich bei einer Anzahl von mehr als 2 Optionen diese Methode zu wählen.

Im Überblick nochmals die wichtigsten Unterschiede:

Systemisches Konsensieren	Mehrheitsabstimmung
Entscheidungsfindung bei >2 Optionen	Entscheidungsfindung bei 2 Optionen
Anwendung bei Teams	Anwendung in kleineren Gruppen
Kein Gewinner-Verlierer Prinzip	Gewinner-Verlierer-Prinzip
Optimale Lösung für alle Beteiligten	Optimale Lösung für Gewinner
Hohe Akzeptanz	Akzeptanz ist nicht messbar; Gefahr nur bei den Gewinnern
Geringes Konfliktpotential, geringster Widerstand ermittelt	Konfliktpotential nicht vorhersehbar
Anwendung mit mittlerem Aufwand	Anwendung mit geringem Aufwand
Bedürfnisse (Gewichtung) jedes Teilnehmers fließt in die Bewertung ein	Bedürfnisse zählen nicht, nur „JA“ oder „NEIN“ ist entscheidend
Bewertung jeder Option	Bewertung einer Option

6. Systemisches Konsensieren und das Innere Team

In einem Coaching lässt sich die Methode des systemischen Konsensierens ganz wirkungsvoll bei einem Coachee und der Arbeit mit dem Inneren Team anwenden.

Das Modell des Inneren Teams nach F. Schulz von Thun ist ein Persönlichkeitsmodell. Das Modell spiegelt die Pluralität des menschlichen Innenlebens oder Teile der Persönlichkeit² (Selbst) und wird darin mit der Metapher eines Teams und seines Leiters dargestellt. Bei der Arbeit mit dem inneren Team geht es um die verschiedenen inneren Stimmen des Coachees, die sichtbar gemacht werden können. Das Modell unterstützt die Problemlösung in schwierigen Situationen und soll die Voraussetzung zu einer klaren und authentischen Kommunikation nach außen bieten.

Das Innere Team bildet ein konkret erhobenes Team zu einem bestimmten Thema und Zeitpunkt. Die „Teammitglieder“ vertreten unterschiedliche Positionen und stehen eher in Konkurrenz zueinander.³

Zunächst darf daher die Frage für die Entscheidungsfindung ermittelt werden und die möglichen Optionen hierzu erarbeitet werden.

Diese werden in eine Tabelle ergänzt:

Fragestellung					
Option 1					
Option 2					
Option 3					
Option 4					

Im nächsten Schritt darf der Coachee hineinfühlen und sich folgende Fragen stellen:

- Welche Teammitglieder gibt es?
- Welche Botschaft haben die jeweiligen Teammitglieder?
- Wer ist Teamleader?
- Wie stehen die Teammitglieder zueinander? In welcher Beziehung stehen Sie zueinander?

Die Tabelle wird um die Teammitglieder ergänzt:

Fragestellung	Optimist	Mutige	Ängstliche	Macher	Abenteurer	Versager
Option 1						
Option 2						
Option 3						
Option 4						

² Jürgen Beushausen, Jean Kendall: *Das innere Team – Ego-State Therapie* Systemisches Arbeiten mit Einzelnen.

³ Systemischer Coach – Skript – Inkonstellation – S.108

Nun steigen wir in die Bewertung ein. Hier gehen wir genauso vor, wie vorher am Beispiel des Teamevents. Der Coachee spürt in die Teammitglieder rein und bewertet die einzelnen Optionen. Die Bewertung erfolgt mit der Skala 0-10 WIS.

Fragestellung	Optimist	Mutige	Ängstliche	Macher	Abenteurer	Versager	WIS	
Option 1	6	4	5	8	6	4	33	2
Option 2	6	7	8	5	6	6	38	4
Option 3	3	0	5	6	3	2	19	1
Option 4	0	5	3	7	9	10	34	3

Diese Bewertung gibt Aufschluss darüber, mit welcher Option das Innere Team den geringsten Widerstand hat und laut unserer Auswertung in Option 3 die idealste Lösung gefunden hat.

Es empfiehlt sich sicherlich diesen Prozess über mehrere Coachingeinheiten zu begleiten. Der Coachee darf sich hier auch Zeit nehmen zum reinspüren und ggf. die Bewertung um weitere Teammitglieder ergänzen.

Wir haben nun eine weitere Einsatzmöglichkeit des systemischen Konsensierens kennengelernt.

7. Abschluss

Eine Entscheidungsfindung kann viele Risiken mit sich bringen, vor allem wenn mehrere Optionen zur Auswahl stehen und eine Personengruppe beteiligt ist. Es sollte nicht nur um eine Lösung gehen, sondern um eine akzeptable Lösung für alle Beteiligten. Daher ist es umso wichtiger sich Gedanken zu machen, welches Modell man für diesen Prozess auswählt.

Wir haben neben der klassischen Mehrheitsabstimmung das systemische Konsensieren kennengelernt, welches die Bedürfnisse aller Teilnehmer aufnimmt und für jeden Teilnehmer eine persönliche Rangordnung der Optionen zulässt. So besteht die Möglichkeit die Entscheidung zu treffen, die in der Gruppe den geringsten Widerstand hervorruft und somit wenige Konflikte zulässt, da eine hohe Akzeptanz zu erwarten ist.

Neben der Entscheidungsfindung mit mehreren Beteiligten ist diese Methode auch in der Arbeit mit dem Inneren Team anwendbar.

8. Quellenverzeichnis

Georg Paulus, Siegfried Schrotta und Erich Visotschnig - Systemisches Konsensieren, Danke Verlag, 6 Auflage, Juli 2022

Jürgen Beushausen, Jean Kendall: *Das innere Team –Ego-State Therapie* Systemisches Arbeiten mit Einzelnen.

Inkonstellation – Skript zur Ausbildung zum Systemischer Coach – Stand April 2023

Ines Schulz-Bücher - Systemisches Konsensieren mit dem Inneren Team - Coaching-Magazin in der Ausgabe 3 | 2020 am 02.09.2020

Verwendetes Titelbild: unsplash.com