

Systemisches Konsensieren ermöglicht es, die Ideen, das Wissen, die Erfahrung und die Begabungen aller am Entscheidungsprozess Beteiligten zu nutzen. Das motiviert.

Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg

SYSTEMISCHES KONSENSIEREN FÖRdert INNOVATIONEN

Mehrheitsentscheidungen sind für Georg Paulus, Gründer und Leiter des Instituts für Systemisches Konsensieren in Deutschland, dem Teamgeist und der Kreativität nicht sehr förderlich. Er plädiert dafür, stattdessen den größtmöglichen Konsens anzustreben.

FOTO: SHUTTERSTOCK

Mehrheitsentscheidungen sind ein konfliktzeugendes Prinzip, weil sie darauf basieren, dass es immer Gewinner und Verlierer gibt“, sagt der Unternehmensberater. „Nicht umsonst sprechen wir zum Beispiel in der Politik von Kampfabstimmungen. Mit dem Systemischen Konsensieren haben wir eine Entscheidungsmethode, mit der wir zum größtmöglichen Konsens kommen. Dieser ist sogar in Zahlen messbar. Systemisches Konsensieren ist ein ideales Instrument zur Optimierung der Demokratie. Die Methode ermöglicht es, die Ideen, das Wissen, die Erfahrung und die Begabungen aller am Prozess Beteiligten zu nutzen. Das vermeidet nicht nur Frust und Konflikte, sondern sorgt dafür, dass alle hinter der Lösung stehen können.“

IDEALE LÖSUNG FINDEN

Das Prinzip ist bestechend einfach. Man entscheidet nicht nach der Anzahl der Pro-Stimmen, die ein Vorschlag auf sich vereinen kann, sondern ermittelt den Widerstand gegen verschiedene Vorschläge. Die Gruppe entwickelt möglichst viele Vorschläge und wählt dann jenen aus, der dem Konsens und damit dem Interessenausgleich am nächsten kommt. Für diesen Prozess stehen jedem Teilnehmer so genannte Widerstandsstimmen zur Verfügung, für jeden Vorschlag zehn. Je nachdem wie hoch sein Widerstand ist, vergibt er die Anzahl seiner Stimmen. Null Widerstandsstimmen bedeutet, der Vorschlag, gegen den er keine Einwände hat. Lehnt er einen Vorschlag komplett ab, vergibt er dafür zehn Widerstandsstimmen. Am Schluss werden die Widerstandsstimmen aller Teilnehmer zu jedem Vorschlag addiert. Die Ergebnisse sind oft überraschend. In ihrem Buch „Systemisches Konsensieren“ zeigen die Autoren dies an einer einfachen Abstimmung über den geeigneten Tag für ein Meeting. Nach einer Mehrheitsabstimmung wurde mit 30 Prozent der Stimmen der Mittwoch aus-

gewählt. Das bedeutet, 70 Prozent waren dagegen und stimmten für die anderen vier möglichen Tage. Nachdem dasselbe Problem mit dem Systemischen Konsensieren behandelt wurde, entschied man sich zwar wieder für den Mittwoch, aber der tatsächliche Widerstand betrug nur 13,42 Prozent. Alle Teilnehmer der Abstimmung waren sich einig, der Mittwoch sei der beste Tag für das Meeting und es gab keine Verlierer.

„Mit Systemischem Konsensieren kann man Konflikte lösen, gemeinsame Entscheidungen treffen, ohne dass neue Konflikte entstehen, demokratische Entscheidungen optimieren, ohne dass es die klassischen Verlierer gibt, und Innovationen fördern“, sagt Paulus. „Dabei empfiehlt es sich, mehrmals zu konsensieren. Zunächst werden möglichst viele Vorschläge und Meinungen gesammelt, die dann mittels der Widerstandsstimmen bewertet und in eine Rangfolge gebracht werden. Dann schaut man sich an, welche Widerstände es gibt und optimiert die Vorschläge entsprechend.“

Danach erfolgt eine zweite Runde, eventuell eine dritte.“ Entscheidend für das Gelingen einer Konsensierung ist für Paulus der Moderator: „Wenn eine Konsensierung nicht funktioniert, liegt es am Moderator“, ist er sich sicher.

ERLEICHTERUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Die Methode eignet sich für alle Arten von Entscheidungen, am besten jedoch, wenn es mehr als zwei Entscheidungsmöglichkeiten gibt. Paulus sieht großes Potenzial für die Entscheidungsfindung in Unternehmen. Ein deutsches Großunternehmen, viele Mittelständler, ja sogar Finanzämter und ein Stadtrat in Bayern setzen bereits erfolgreich Systemisches Konsensieren ein. „Unternehmer und Führungskräfte haben sich heute mit hoch komplexen Fragen auseinanderzusetzen, die sie alleine oft gar nicht mehr durchschauen können“, sagt er. „Mit Systemischem Konsensieren können sich Kollegen und Mitarbeiter mit all ihrem Know-how in die Vorbereitung einer kooperativen Entscheidung einbringen. Am Ende muss zwar der Unternehmer oder die Führungskraft alleine die Entscheidung treffen, aber die Ergebnisse der Konsensierung machen sie leichter und der Betreffende kann einschätzen, inwieweit seine Entscheidung von seinem Team/den Mitarbeitern mitgetragen wird und mit welchen Widerständen er exakt zu rechnen hat. Man könnte zum Beispiel die Methode zur Entscheidungsvorbereitung im Führungskreis, auf Abteilungsleiter-, auf Gruppenleiter- und unter den Mitarbeitern durchführen. Je mehr Menschen unterschiedlicher Meinung sind, desto besser wird die Lösung sein.“

Paulus erzählt von einem – zugegebenermaßen seltenen Fall – in einem Unternehmen, in dem zwölf Führungskräfte in einer Konsensierung eine Entscheidungsfindung machten. Der höchste Widerstand gegen die konsensierte Lösung kam von der Chefin selbst. Sie musste zwar die letzte Entscheidung treffen, „aber sie wusste immerhin, dass sie im einen Fall mit nur zwölf Prozent Widerstand aus dem Führungskreis zu rechnen hatte, bei der von ihr favorisierten Lösung jedoch mit 65 Prozent Widerstand“, schmunzelt Paulus. „Für die Mitarbeiter eines Unternehmens, die in eine gemeinsame kooperative Entscheidungsfindung mit einbezogen werden, bedeutet dies ein Plus an Wertschätzung und die Möglichkeit, ihre Talente im Kollektiv einzubringen. Im Falle größerer Veränderungsprojekte in Unternehmen ist das Konsensieren im Vorfeld eine Möglichkeit, Widerstände vorherzusehen und dadurch geringer zu halten.“ ■

TIPP

Auf www.isykonsens.de, der Website des Instituts für Systemisches Konsensieren, wird die Methode ausführlicher erklärt, auch mittels Video und an Beispielen. Auf Youtube gibt es ebenfalls Videos. Das Buch „Systemisches Konsensieren“ von Georg Paulus, Siegfried Schrotta und Erich Visotschnig kann für 9,90 Euro über die Website bestellt werden.



Georg Paulus ist gelernter Industriekaufmann und seit über 30 Jahren Seminarleiter im Bereich Mitarbeitermotivation und Personalentwicklung, Unternehmensberater und Autor der Bücher „Traumfirma“ und „Traumfirmen und ihr Geheimnis“. Vor einigen Jahren hat Paulus den „Traumfirma-Award“ ins Leben gerufen. Auf Basis einer anonymen Mitarbeiterbefragung wird ermittelt, ob eine Firma hält, was sie verspricht.

► WWW.TRAUMFIRMA.DE