

Paul Lahninger

Reise zur Lösung

**Coaching-Kompetenz in Beratung, Teamentwicklung,
Führung, Lehrtätigkeit, Gesprächsführung**

mit Beiträgen von Matthias Varga von Kibéd

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn

An der Reise zur Lösung haben sich beteiligt



... mit Fachbeiträgen:

Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd
Mag. Peter Laninschegg
Reinhold Rabenstein¹
Maga. Helga Gumpmaier¹
Judith Kirchmayr-Kreczi¹
Maga. Barbara Reschreiter¹
Toni Wimmer¹
Dr. Eva Scala¹
Herta Fragner

... mit Praxisbeispielen aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen:

Judith Mayer: Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument
Herbert Brindl: Coaching-Instrumente in der Führung
Maga. Heidi Gartner: Vom Lehrer als Wissensvermittler zum Lerncoach
Dipl.-Ing. Stephan Wieninger: Coaching-Elemente im persönlichkeitsbildenden Unterricht
Manuela Schaffran: Prüfungsvorbereitung und Coaching im Einzel-Sprachunterricht in Englisch
Daniela Dirnberger: Teamprozess zur Jahresplanung in der Jugendarbeit, Selbstwertstärkung mit Jugendlichen
Simone Lindorfer: Fachkräfte in Übersee per Telefon coachen, Entwicklungszusammenarbeit unter Extrembedingungen
Karin Hirschmüller: Berufliche Entscheidungen treffen
Olivia Wollinger: Haltungen im Coaching und im Shiatsu



Lektorat:

Mag. Peter Laninschegg
Nadja Fritzsche
Maga. Gertrude Sachs
Johannes Lahninger
Heidi Voggenberger: Schreibaarbeiten, Korrekturen und EDV-Grafik

Ich bedanke mich für die gemeinsame Auseinandersetzung und für wertvolle Beiträge. Dank auch an Robert Graf¹, der mich auf dem Weg zum Coaching begleitet hat.

¹ Netzwerk: www.AGB-Seminare.at





Inhaltsverzeichnis

Herzlich Willkommen	6	Etappe 4 –	Teamentwicklung begleiten	142
Etappe 1 – Coaching als Haltung	10	Teamqualität stärken	144	
Zur eigenen Lösung reisen	12	Teamarbeit in Symbolen	148	
Praxisbeispiel: Überlastung bewältigen	14	Theseninterview.....	150	
Wertorientierung.....	24	Teamqualität Thesenblatt	152	
Coaching – Anwendungsspielräume	26	Methodisch gestalten.....	154	
Setting-Qualitäten	30	Team-Coaching und Moderation: Begriffe	154	
Coachend begleiten: inhaltlich enthaltsam.....	32	Coaching versus Führungsverantwortung.....	156	
Coaching-Haltung	34	Qualitäten in Team-Moderation und Coaching	158	
Die Wertorientierung trägt die Methode	36	Teambesprechungsziele klären.....	162	
Systemische Thesen.....	38	Moderation und Teamcoaching vorbereiten.....	164	
Effektiv kommunizieren – systemisch betrachtet	42	Praxisbeispiel: Aufgabenverteilung	166	
„Wirklichkeit“ ist etwas, das wir erschaffen	44	Rhetorik im Beg-LEITEN	168	
Coaching als Zutrauen in Veränderung	48	Entscheidungsprozesse begleiten.....	172	
Grenzen des coachenden Begleitens.....	52	Entscheiden als Kernkompetenz stärken.....	172	
Etappe 2 – Coaching als Kompetenz	56	Entscheidungsprozesse im Team gestalten.....	174	
Zuhören – Fragen – Feedback	58	Praxisbeispiel: Teamentscheidungsprozess.....	178	
Auftrag und Zielvereinbarung	58	Methodische Ideen	180	
Die Gesprächsführung	60	4-Plakate mit „Dynamic Facilitation“	186	
Aktiv zuhören/Übungsbeispiele	62	„ReTeaming“: lösungsorientiert	190	
Positiv umformulieren/Übungsbeispiele	68	Leben – leisten – lernen	192	
Einfühlung trainieren.....	72	Kollegiale Beratung: einander Ideen zumuten	194	
Fragen als Coaching-Instrument	74	Praxisbeispiel: lösungsfokussiert.....	196	
Feedback geben als Coach	80	Interview mit Namenszug	198	
Selbstreflexion als Coach.....	90	Praxisbeispiel: Teamvernetzung	200	
Selbstwahrnehmung vertiefen	92	Praxisbeispiel: Teamentwicklungstag	202	
Abgrenzen und auftanken.....	96	Instrumente nutzen	204	
Coaching-Elemente vielseitig umsetzen	98	Teamselbstreflexion: „Erfolgstipps der Jury“	204	
Etappe 3 – Coaching als Prozess.....	100	Arbeitsgruppe – Detailauftrag	205	
Leitfäden für den Ablauf.....	102	Rückmeldungen als Wünsche.....	206	
Lösungsfokussierte Beratung.....	104	Herausforderungen bewältigen	208	
Die Wunderfrage als Trance-Technik	108	Ergebnisse konkret umsetzen	210	
Praxisbeispiele	110	„Tanzkarte: Auf in den Reigen!“	211	
Coaching-Reflexionsbogen	114	Teamqualität individuell stärken	212	
Fragedesigns	116	Teamqualität verbessern – Selbstreflexion	213	
Von Stress eingrenzen bis		Teamarbeit: Qualitäten reflektieren	214	
ressourcenorientierte Gedanken	118	Teamkommunikation reflektieren	216	
		Wertorientierung: Prioritätenliste	218	
		Teamcheck	220	
		Feedback-Kartenspiel.....	222	



**Etappe 5 –
Konfliktbearbeitung gestalten..... 224**

Konfliktdynamik verstehen..... 226

Konfliktstress weckt Notprogramme.....226
 Konflikte entspannen und lösen232
 L.Ö.S.E.N.236
 Dissens-Kompetenz238
 Verhaltensvarianten im Konflikt: Systematik240
 Praxisbeispiel242

Lösungsfindung Einzelner begleiten 244

Chancen und Risiken von Konfliktbegleitung244
 Praxisbeispiel: frei entscheiden246
 Versöhnung gestalten: Selbstreflexion248
 Praxisbeispiel: Versöhnung gestalten.....250
 4-Positionen-Reflexion/Praxisbeispiele252
 Dissens leben/Praxisbeispiel259

Aspekte von Mediation 262

Konfliktparteien begleiten262
 Mediation: Streitschlichtung266
 Konfliktbegleitung in Teams gestalten.....268
 Versöhnung begleiten270
 Praxisbeispiel: Versöhnung begleiten272
 Praxisbeispiel: Einmischung klären.....281
 Praxisbeispiel: Kontentrennung284
 Mediation: Praxisbeispiel Gesprächskultur286
 Versöhnung trotz Eskalation.....288
 Praxisbeispiel: Konkurrenz regeln290
 Persönliche Konfliktkompetenz.....293

**Etappe 6 –
Unterschiedlichste Settings..... 294**

Begleiten als Führungskraft 296

Begleiten in der Bildungsarbeit 301

Begleiten in der Arbeit mit Jugendlichen ... 311

Begleiten im Rahmen von Beratungen..... 316

Telefon-Coaching von Fachkräften in Übersee316
 Berufliche Entscheidungen treffen319
 Haltungen im Coaching und im Shiatsu322

Begleiten im Seminar 325

Die Haltung trägt die Methode325

**Etappe 7 –
Beseelt leiten 328**

Menschenbilder leiten uns330

Zuwendung zu mir selbst..... 335

Persönlichkeitsentfaltung durch Selbstliebe.....335
 Love it – change it – leave it.....337
 Beseelt arbeiten – Selbstreflexion.....339

Zuwendung zu anderen..... 340

Kooperation als Grundprinzip.....340
 Resonanz als Kommunikationsform342

Zuwendung zur Aufgabe 344

Verantwortung leben344
 Ökologie als Chance346
 Ethik: meine Wertorientierung leben348

Leben als fortlaufendes Lernen 351

Das Beste in mir stärken und pflegen351
 Wege und vermeintliche Umwege.....353
 Wünsche für mich355
 Persönlichkeitsentwicklung einladen356
 Meditieren358
 Mystik als Weg.....360

Wertorientierung weiterentwickeln 362

Ansprüche und Bedürfnisse.....362
 Zusammenspiel der Ich-Instanzen364
 Ich-Anteile organisieren.....366
 Werte ganzheitlich leben.....367
 Werte tragen uns370
 Beseelt leben – Gesprächsimpulse371
 Zugewandt: Mein Leitbild372
 Das Tor zum Himmel.....374

Anhang 375

Stichwortverzeichnis376
 Literatur378
 Ökologisch leben – das persönliche Kyoto-Ziel.....380
 Netzwerk www.AGB-Seminare.at382
 Lehrgang: Coaching-Kompetenz entfalten382
 Der Autor: Aspekte meiner Lebensgeschichte383





Herzlich Willkommen

... Ihre Kompetenz zu stärken, zu entfalten und Lösungsfindung wertschätzend zu begleiten. Willkommen, Ihre Sichtweise von Gesprächsführung, Teamentwicklung und Konfliktlösung zu vertiefen und neue Handlungsspielräume zu gewinnen. Willkommen, eigene Anliegen durchzudenken und Leitfäden für Ihr Selbstcoaching zu nutzen.

Vielleicht wird dieses Buch auch für Sie eine **Reise zur Lösung**.

Die ersten drei Etappen dieser Reise bieten Grundverständnis und Know-how für unterschiedlichste Situationen, insbesondere für Einzelgespräche. Die Etappen vier bis sechs zeigen konkrete Anwendungsbereiche. Etappe sieben lädt Sie ein, Wertorientierung umfassender zu betrachten.

Ich, du, Sie ...

Als Leserin und Leser werden Sie natürlich mit „Sie“ angesprochen. In Seminaren, Workshops und Moderationen lade ich fast immer auf das Du-Wort ein. So verwende ich in den Arbeitsblättern für den unmittelbaren Gebrauch in Gruppen und Teams das „Du“ als Anrede. In der Reflexion meiner persönlichen Erfahrungen spreche ich gerne in Ich-Form und lade Sie ein, sich mit dieser Perspektive zu identifizieren, so wie es für Sie stimmt.

Ich wünsche mir, dass dieses Buch Ihnen hilft, Kompetenz und Leichtigkeit zu entdecken, mit Verständnis und Wertschätzung auf verschiedenste Aspekte Ihrer Arbeit zu schauen und Lernmöglichkeiten wahrzunehmen. Meine Gedanken habe ich aus eigenem Erleben formuliert und freue mich, wenn etwas von dem, was mich beeindruckt und zum Lernen herausgefordert hat, auch für Sie hilfreich ist und Sie in Ihren beruflichen Herausforderungen begleitet.

Herzlichen Dank

an alle, die durch ihr Vorbild, durch Beiträge, durch Anregungen und kritische Rückmeldungen zu diesem Werk beigetragen haben. Ich bedanke mich bei allen, die mich herausgefordert haben zu lernen, und bei allen, die mich durch Wertschätzung, Ermutigung und gute Wünsche gestärkt haben.

Salzburg

Paul Lahninger, www.topseminare.at, Autor, Psychotherapeut, Ausbildungsleiter für Coaching- und Train-the-Trainer-Lehrgänge sowie Führungskräfte-seminare im Ausbildungsinstitut AGB – einem Trainernetzwerk mit 25 Jahren Methodenkompetenz (www.AGB-seminare.at).





Bin ich Coach?

Arbeitsgespräch zum Manuskript am 23. Juli 2009 in Wien.
von *Matthias Varga von Kibéd*

Möglicherweise ist das Ihre Frage am Beginn dieses Buches, das förderliche Haltungen und Aspekte der Gesprächsführung als Unterstützung zur Lösungsfindung anbietet: „Bin ich Coach?“ Sollten Sie derzeit meinen, Sie wären kein Coach, so erlaube ich mir weiterzufragen: Woher wissen Sie das? – Mit hoher Wahrscheinlichkeit leben Sie Kompetenzen, die für andere Menschen nützlich sind, um eigenverantwortliche Lösungen zu entdecken. Und auch wenn Sie sich als Coach bezeichnen, lade ich Sie auf die Frage ein: Woran erkennen Sie, dass das, was Sie tun und was Ihnen in dieser Tätigkeit wertvoll erscheint, sich als hilfreich erweist?

Dieses Buch möchte Sie anregen, diesen Fragen Aufmerksamkeit zu schenken und dabei den Blick auf Qualitäten zu richten, die in unterschiedlichsten Lebenssituationen wertvoll sind. Vermutlich sind Ihnen Qualitäten des Coachings auch vertraut, wenn Sie Erfahrungen reflektieren, Entscheidungen durchdenken, Einsichten gewinnen und sich dabei selbst „Coach“ sind.

Eine wesentliche Kostbarkeit ist die Orientierung an Eigenverantwortung; Eigenverantwortung, die bereichert und stärkt; Eigenverantwortung, die wir dringend benötigen auf unserer Reise als gesamte Menschheit. Mit diesem Blick auf das Ganze wird der Gewinn durch Coaching-Qualitäten besonders deutlich: Was in unserem Denken verändert sich, wenn wir auf das Ganze schauen und unseren Einfluss auf das Ganze bewusst wahrnehmen?

Eigenverantwortung als Zivilcourage

Beim menschlichen Mitschwingen in der Gesamtheit einer großen Gemeinschaft geschieht es oft, dass die Gesamtheit der Masse unreflektierter ist als viele Einzelne. Dies zeigt sich auch in fürchterlichen Beispielen der Geschichte. Das Mitschwingen mit der Gemeinschaft an sich ist noch keine Qualität, so sehr das gemeinsame Erleben, das über die spezifische Wahrnehmung hinausgeht, auch ein faszinierendes Phänomen sein mag. So kann es politisch sehr wichtig sein, dass sich einzelne Personen auch gegen Gruppendruck behaupten. Es braucht immer die persönliche Prüfung vor dem Einlassen auf das Gemeinsame, sodass die Emanzipation des selbstbestimmten Individuums eine kostbare Qualität ist, in der wir aus negativer Verbundenheit heraustreten können.

Wir können Verbundenheit wählen oder aber wählen, individuell anders zu denken und zu handeln als andere. Wenn zum Beispiel bestimmte Formen von Profitorientierung zunehmend von vielen Menschen abgelehnt werden, so



schließe ich mich diesem Trend gerne an. Doch ich möchte mich nicht gerne der Masse der Menschen anschließen, die sich an maximaler Mobilität mit dem eigenen Auto orientiert. Andererseits kann es wohltuend sein, sich in Verbundenheit mit den vielen Menschen wahrzunehmen, die globale Verantwortung als hohe Priorität leben.

Widerstand gegen den Trend der Mehrheit ist eine wertvolle Gelegenheit, um die Richtung der Gemeinschaft zu prüfen und bei Bedarf zu korrigieren. In diesem Sinne wünsche ich mir anregende Gegensätze.

Anerkennen von inneren Widersprüchen

Eigenverantwortung kann auch bedeuten, sich mit eigenen inneren Widersprüchen auseinanderzusetzen. Mir gefällt zum Beispiel die Idee, als Teil von Friedensarbeit gesellschaftliche Gewaltmuster in mir selbst zu erkennen und innere Friedensarbeit als Voraussetzung für äußere Friedensarbeit zu sehen. Wahrscheinlich ist es für manche Menschen auch wichtig, in Bezug auf solche Widersprüche in sich selbst zunächst so etwas wie Traurigkeit oder Erschütterung zu empfinden. Das Ziel dieser Auseinandersetzung kann sein, Annahme für alle Aspekte in der eigenen Person zu entwickeln, auch für die Anteile, die unserer Werthaltung widersprechen. Dies zu lernen, ist wohl eine der größten Herausforderungen der Persönlichkeitsentwicklung.

Verantwortlichkeit durch Erfolgsorientierung

In herausfordernden persönlichen Lernzielen zeigt sich die Wirksamkeit einer Haltung, die auf das schaut, was gelingt. Ein deutliches Beispiel dafür bietet die Suchttherapie. Da gibt es den Ansatz der Anonymen Alkoholiker mit der täglichen Erneuerung eines Beschlusses. Für die Entscheidung zur Enthaltbarkeit wird der kurze Zeitraum eines Tages genommen und es ist wesentlich, dass der Beschluss dann für diesen Tag gilt und nicht innerhalb eines Tages ständig erneuert werden muss. Wenn der Beschluss halbherzig ist, kann es sein, dass dieser innerlich angezweifelt wird und dieser Zweifel bereits ein gewisser Mangel wäre. In dieser Forderung zur Entschiedenheit für einen Tag liegt in gewisser Weise etwas Radikales. Die Gemeinschaft stützt zwar Menschen, die einen Rückfall hatten, doch das bedeutet, dass sie mit der Vorstellung von Misserfolg arbeitet. Etwas milder dargestellt, können wir einen Rückfall als Umweg zum gesetzten Ziel deuten. Doch auch die Vorstellung eines Umweges enthält eine Kritik: Es ist nicht der direkte Weg.

Ein anderer Ansatz verzichtet auf die Vorstellung des Rückfalls und arbeitet mit der Konstruktion einer Erfolgsgeschichte. Im Falle eines Rückfalls hilft der Gedanke: „Da habe ich es einen halben Tag geschafft, vielleicht schaffe ich es das nächste Mal einen ganzen Tag.“ So können wir das, was wir üblicherweise Rückfall nennen, als **Ausnahme** von der Enthaltbarkeit sehen. Die Aufmerksamkeit in der Ausnahmesituation kann dann darauf gerichtet werden, wie ich dabei mit mir umgehe. Dies entspricht einem Training in kontrolliertem Trin-



ken: Die Ausnahme wird aufgewertet, sozusagen vertieft. Von der Logik her ist dies ein paradoxes Konzept. Doch es scheint, dass diese Konzepte wirksamer sind als die Orientierung an einem radikalen Beschluss.

So laden wir Sie ein, sich zu fragen, welche Auswirkungen das für Sie haben könnte, wenn Sie Ihre persönliche Erfolgsgeschichte zu Ihrer Coaching-Kompetenz konstruieren. Vielleicht ist dies eine hilfreiche Metapher, um andere Menschen wirksam zu begleiten, Lösungen zu finden und eigenverantwortlich zu handeln, vielleicht auch, indem Sie sich vorstellen, wie kostbar Ihr Beitrag für das Ganze sein kann.

Fotos und Grafiken

S. 56, 239 ... Helga Gumplmaier

S. 100, 355 ... Bernhard Weiser

S. 224, 300 ... Herbert Brindl

S. 247 ... Reinhold Rabenstein

S. 297, 298 ... Judith Mayer

S. 323 ... Olivia Wollinger

S. 345, 350, 370 ... Robert Graf

Alle weiteren Fotos und Grafiken ... Paul Lahninger

Die Fotos stehen in keinerlei Zusammenhang zu den zitierten Fallbeispielen!





Entscheiden als Kernkompetenz stärken¹ (Thesenblatt)

Entscheidungsprozesse begleiten

Coaching von Teamprozessen wird oft als besonders hilfreich erlebt, wenn es um Entscheidungen geht. Kraftvolle und klare Begleitung und eine zielorientierte methodische Struktur sind hilfreich, um Ambivalenzen zu überwinden und eine möglichst hohe Einigung im Team zu erreichen. Entscheidungsschwächen können die Effektivität von Teams stark behindern. Angemessene gemeinsame Entscheidungsprozesse mit hoher Zustimmung stärken das Teamgefühl. Je offener und beteiligender Entscheidungen getroffen werden, umso wahrscheinlicher werden diese mitgetragen und mitverantwortet.²

Thesen zur Stärkung von Entscheidungsqualität



In Effektivität zu investieren heißt auch, in Entscheidungsprozesse zu investieren.



Grundlage für Entscheidungsarbeit sind Kontakt und Beziehungsqualität.



Je weniger Angst vor Gesichtsverlust, umso besser die Entscheidungen.



Wichtige, differenzierte Entscheidungsprozesse sind letztlich nicht steuerbar.



Fast jede Entscheidung beinhaltet Unsicherheit und ein Restrisiko. Intensive Auseinandersetzung macht Ergebnisse vorhersehbarer (jedoch nicht immer planbar).





Gefühle spielen beim Entscheiden eine entscheidende Rolle. Ohne Gefühl keine Zuversicht und kein Vertrauen. Auch nach Abschluss des Prozesses ist emotionale Prüfung sinnvoll: Was fühlen wir zur getroffenen Wahl?



Insbesondere in herausfordernden Prozessen unterstützen Prozessfragen (auf der Meta-Ebene) die Konsensfindung in Teams:

- ▶ Worauf schauen wir beim Entscheiden?
- ▶ Wie entstehen Koalitionen?
- ▶ Wie geht es uns, was fühlen wir hier beim Prozess?
- ▶ Welche Ängste und Tabus sind im Spiel?



Bei intensiver Auseinandersetzung kann das Bild sinnvoll sein, **Eskalation** zu moderieren: Das Zulassen („Legalisieren“) von Extrempositionen stärkt ehrliche Orientierung an gemeinsamen Werten, am gemeinsamen Nutzen, an strategischen Zielen.

¹ Mit Thesen nach Gerhard Renger, www.besser-entscheiden.com, in einem Vortrag an der Uni Graz, 10. November 2006.

² Erschütternd und erhellend schreibt Fritz B. Simon in „Tödliche Konflikte, zur Selbstorganisation privater und öffentlicher Kriege“, Carl Auer, Heidelberg 2004, über katastrophale Folgen eingegengter, kurzsichtiger und einseitiger Entscheidungsprozesse.





Entscheidungsprozesse im Team gestalten

Verhandlungsschritte für möglichst hohen Konsens

Entscheidungen mit möglichst hoher Zustimmung gelingen am ehesten, wenn sich die Teammitglieder mit ihren Anliegen gehört fühlen. Das Empfinden, übergangen zu werden, führt tendenziell zu Widerstand. So ist die Gestaltung von angemessen differenzierten Prozessen auch ein wertvoller Beitrag, um Mitverantwortung zu stärken. Die folgenden methodischen Ideen können als Einzelimpulse genutzt oder als Leitfaden für komplexe Prozesse umgesetzt werden.

Skala mit Positionierung

Zwei gegensätzliche Lösungsvorschläge A und B werden plakativ sowie gut sichtbar dargestellt und im Raum ein paar Meter voneinander entfernt platziert. Alle Teammitglieder positionieren sich zwischen diesen beiden Alternativen, je nachdem, wie sehr sie der einen oder anderen Idee zuneigen. Die Mitte der beiden Pole bedeutet: „Ich kann beiden Vorschlägen zustimmen.“ Je näher man bei A bzw. B steht, desto mehr wird diese Alternative bevorzugt.



Dieses Positionieren bedeutet, symbolisch Standpunkt zu beziehen, und ergibt ein deutliches und differenziertes Bild. Vor der weiteren Bearbeitung kann jede Person ein Namenskärtchen an die gewählte Stelle legen.

Paargespräch

Nach diesem Einblick in die derzeitige Gruppenmeinung finden sich Teammitglieder aus den gegensätzlichen Positionen in Paaren zusammen und erzählen einander:

1. Welchen meiner Interessen kommt diese Lösungs idee entgegen?
 - ▶ Die andere Person hört aktiv zu: keine Diskussion!
2. Was brauche ich (z.B. als Ausgleich), wenn die von mir bevorzugte Alternative nicht gewählt wird:
 - ▶ Die andere Person hört aktiv zu: keine Diskussion!

Gemeinsam überlegen die Paare:

3. Welche weiteren Lösungsmöglichkeiten könnte es geben, die einem Maximum der unterschiedlichen Interessen beider entgegenkommen?



Ideen sammeln

Die Ergebnisse werden im Teamkreis vorgestellt, neue weitere Lösungsalternativen visualisiert. Eine Veränderung der Positionen kann durch Verschieben der aufgelegten Namenskartchen veranschaulicht werden.

Skaliertes Auswerten

Alle Teammitglieder deklarieren ihre Zustimmung zu den gesammelten Lösungsvarianten durch Zustimmungspunkte auf Plakaten. Je nach Komplexität kann hier nochmals mit Prioritätensetzung gearbeitet werden, z.B. kann jede Person jeder Idee Punkte geben:

- ▶ 3 = volle Zustimmung
- ▶ 2 = hohe Zustimmung
- ▶ 1 = wenig Zustimmung
- ▶ 0 = keine Zustimmung

Jedes Teammitglied kann beliebig vielen Ideen zustimmen: Diese Abfrageform zeigt eine Gesamtbilanz des Teams. Sollte noch keine gemeinsame Tendenz erkennbar sein, kann nochmals daran gearbeitet werden, weitere Ideen zu sammeln oder Vorschläge zu modifizieren.

Möglicherweise braucht es noch eine Prüfung der Ideen hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit. Wenn viele Ideen die Zustimmung des Teams erhalten, wird eine Prioritätenabfrage sinnvoll sein.



Abstimmung

Je nach Geschäftsordnung beziehungsweise vorheriger Vereinbarung werden jetzt die Entscheidungen zu den gesammelten Ideen getroffen. Auch wenn in der Punktabfrage klare Ergebnisse vorliegen, ist die endgültige Verabschiedung von Ideen sinnvoll. Insbesondere, wenn viel Einstimmigkeit erarbeitet wurde, wirkt das Ritual der Abstimmung bestärkend.





Entscheidungsmodus wählen

Verschiedene Formen, eine Entscheidung zu treffen, stehen zur Verfügung: Ein Team kann für verschiedene Angelegenheiten auch unterschiedliche Entscheidungsmodi festlegen, z.B. in einer Geschäftsordnung. Sinnvoll ist, am Beginn eines Prozesses zu klären, welcher Entscheidungsmodus gültig ist. Hier eine Sammlung möglicher Entscheidungsformen.

Entscheidung delegieren

- ▶ Einzelne, eventuell auch externe Personen entscheiden.
- ▶ Entscheidung der Verantwortlichen/der am meisten Engagierten/der am meisten Betroffenen.
- ▶ Persönliche Einzelentscheidung: Jede Person setzt die eigene Idee um oder arbeitet an dem Projekt, das sie wählt.
- ▶ Delegieren an Vertrauenspersonen: Einzelne Teammitglieder können die Entscheidungsbefugnis anderen überlassen, z.B. weil sie von einer Entscheidung weniger betroffen sind.

Gemeinsame Abstimmung

- ▶ Einfache (relative) Mehrheit.
- ▶ Absolute Mehrheit (mehr als 50 Prozent der Beteiligten).
- ▶ Zweidrittelmehrheit.
- ▶ Relative Einstimmigkeit: Teammitglieder, die sich der großen Mehrheit nicht anschließen wollen, können sich der Stimme enthalten.
- ▶ Einstimmigkeit: alle Beteiligten stimmen dafür, keine Stimmenthaltung.
- ▶ Vetorecht: Einzelne können durch ihr Veto eine Neudiskussion/ein Verschieben der Entscheidung bewirken.

Graduelle Abfrageformen und Verhandlungsschritte

Die Orientierung an möglichst hoher Zustimmung, auch das Ringen um Einstimmigkeit, stärkt meist Zusammenhalt und Engagement. Hilfreich können folgende Fragen sein:

- ▶ „Welchen Aspekten davon stimmst du zu?“
- ▶ „Was brauchst du, um dich anschließen zu können?“ (z.B. ein Gegenangebot als Ausgleich/mehr Informationen/Bedenkzeit/Risiko-Abdeckung)
- ▶ „In welchem Ausmaß kannst du dieser Idee zustimmen?“ (z.B. mittels Skalierung von 0 bis 10, 10 = vollkommene Zustimmung)

Diese graduelle Abfrage kann für den gemeinsamen Prozess sehr entlastend sein: Ein skeptisches Teammitglied, das gegen ein Projekt stimmt, kann dies dabei so darstellen: „Mein derzeitiger Stand: Ich stimme der Projektidee zu 20 Prozent zu.“ Die Moderation kann hier fragen: „Was müsste geschehen, damit du auf mehr als 50 Prozent Zustimmung kommst?“



Extrempositionen zulassen¹

In manchen Entscheidungsprozessen kann das Bild hilfreich sein, „Eskalation zu moderieren“. Dies ist ein Bild für die Bereitschaft, auch starke Polarisierungen als möglicherweise wertvolle Beiträge zu sehen. Statt „einer dafür, einer dagegen“ hilft die Vorstellung, dass jede Position eine mögliche strategische Variante darstellt, unabhängig von der Person, die diese Position eingebracht hat:



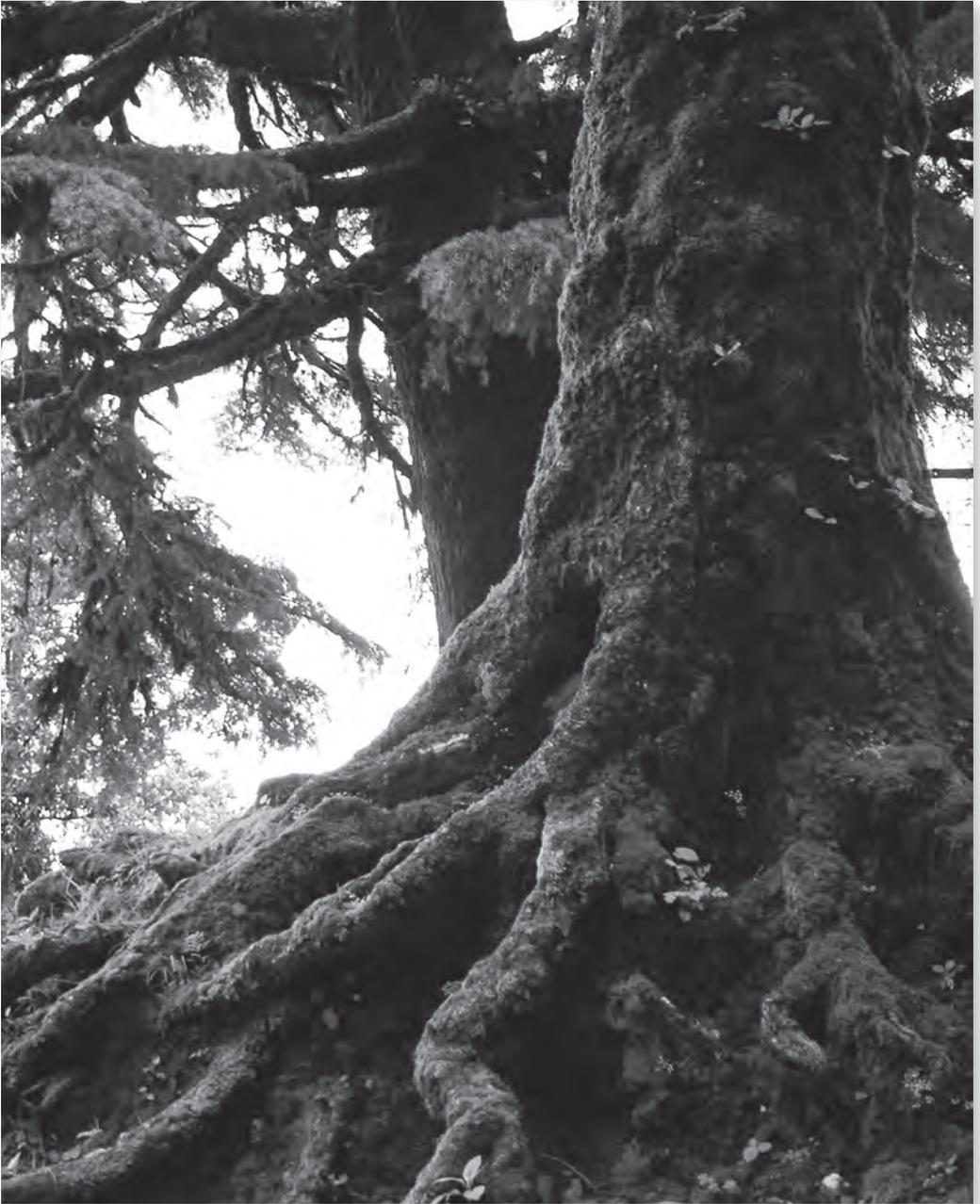
- ▶ So kann eine entschiedene Ablehnung für einen berechtigten Zweifel stehen oder
- ▶ eine als unrealistisch empfundene Vision kann einen interessanten Denkansatz beinhalten.

Das Zulassen und Einbeziehen von Extrempositionen stärkt oft die Orientierung an gemeinsamen Werten, am gemeinsamen Nutzen oder an strategischen Zielen.



¹ Nach Gerhard Renger, www.besser-entscheiden.com, Vortrag an der Uni Graz, 2007.





Urwald im Norden Indiens



Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **100 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen