

TRAGFÄHIGE LÖSUNGEN ENTWICKELN: IM TEAM, IM KOLLEGIUM, IN DER KLASSE

HANDOUT ZUM SCHULNETZ21 ERFA-NACHMITTAG VOM 8. MAI 2019

Inhalt

1	Einstieg	- 3 -
2	Entscheidungsfindung und Macht	- 5 -
3	Dynamik bei Entscheidungsfindungen	- 5 -
4	Systemisches Konsensieren – Grundprinzipien	- 6 -
4.1	Null-Lösung oder Passivlösung	- 6 -
4.2	Ablauf	- 7 -
4.3	Bewertungstechniken	- 8 -
5	Konsensierungsarten	- 8 -
5.1	Schnellkonsensieren	- 8 -
5.2	Auswahlkonsensieren	- 9 -
5.3	Vertieftes Konsensieren als kreativer Prozess	- 9 -
5.4	Vertieftes Konsensieren als iterativer Prozess	- 12 -
6	Kooperative Entscheidungsfindung nach dem SK-Prinzip	- 13 -
7	Fragen, die vor dem Konsensieren geklärt sein müssen	- 14 -
8	Erfahrungen aus der Praxis	- 16 -
9	Moderation und Systemisches Konsensieren – Unterscheidung	- 16 -
10	Zusammenfassung: Arten von Entscheidungen im Vergleich	- 19 -
10.1	Direkter Vergleich und individuelle Bewertung	- 19 -
10.2	Bereiche von individueller Bewertung	- 19 -
11	Moderationstools zur Unterstützung	- 20 -
11.1	Placemat	- 21 -
11.2	6 Hüte	- 22 -
11.3	Disney	- 23 -
11.4	U-Prozedur	- 25 -
11.5	Kopfstandtechnik	- 26 -
12	Übungen	- 27 -
13	Quellen	- 28 -

1 Einstieg



Mit dem Systemischen Konsensieren lernen Sie eine von Siegfried Schrotta und Erich Visotschnig (Paulus, Schrotta, Visotschnig 2013) entwickelte Konsens-Methode zur Entscheidungsfindung kennen, die auf zwei Grundsätzen beruht:

Es soll nicht darum gehen, Strategien zu gebrauchen, die mein Gegenüber dazu bewegen, das zu tun, was ich will, sondern es soll darum gehen, das zu tun, was alle mittragen können.

Ich setze mich nicht für den Erhalt meiner Position ein, sondern für eine Lösung, die von allen akzeptiert wird. „Macht mit“-Entscheidungen fallen jenseits vom Machtprinzip der „Macht über“, welches auf dem Denkrahmenn von logisch/nicht logisch, von gut/böse, der Argumentation von richtig und falsch und der Bestrafung von falschem Verhalten beruht.

Wer „Macht über“ hat, entspricht den Kriterien dieses Denkrahmens, ist im Statusgefälle oben, versucht, Einfluss auf den anderen auszuüben, indem er ihn von der Richtigkeit seiner Sichtweise überzeugen will.

„Macht mit“ (vgl. Rosenberg 2001 und Larsson 2013) heißt, diesen Denkrahmenn zu verlassen. Es heisst, diejenigen, die nicht diesen Kriterien entsprechen, zu würdigen und sie teilhaben zu lassen. „Macht mit“ orientiert sich nicht an Wissen und Status, sondern an Empfindungen und Bedürfnissen des Gegenübers, an seinen Befürchtungen und Nöten. Der zweite Grundsatz geht davon aus, dass wir uns gegenseitig zum Denken anregen, wenn wir mit „Macht mit“ arbeiten.

Dies führt zu der von Schrotta (Schrotta 2016) ausgeführten kollektiven Intelligenz.

Damit ist gemeint, dass eine Gruppe von Menschen, ja beliebig viele Menschen, gemeinsam ein besseres Resultat zustande bringen, als jeder Einzelne dazu beigetragen hat, und dass sich die Kraft und Kreativität des einzelnen denkenden Menschen durch die Gemeinschaft gleichsam potenziert. Kollektive Intelligenz entsteht, wenn Menschen ihr Gegenüber auf Augenhöhe betrachten und das, was es vorbringt, gelten lassen, auch wenn es Widerstand äussert.

Die Anerkennung und Würdigung des Widerstandes bilden den Rahmen, auf den wir uns beziehen, wenn wir kollektiv intelligent handeln wollen. Wir würdigen den Widerstand nicht einfach, indem wir sagen, er sei wichtig, sondern wir bitten denjenigen, der ihn zeigt, ihn zu erklären. Dieses Bitten ist einerseits ein Zeichen von Achtung und Wertschätzung und es gibt dem Widerstand eine Gestalt. Er wird dadurch fassbar. Und es führt eine Skala ein, die es erlaubt, ihn zu differenzieren. Das schafft Raum für Zwischentöne, Nuancen, aus denen dadurch, dass die Optionen erweitert werden, neue und kreative Lösungen entstehen können¹.

¹ In der Verhandlungstechnik spricht man hierbei auch von der Möglichkeit, Nutzen zu schaffen und den Kuchen zu vergrössern (Rosner 2012)

Das Prinzip des Systemischen Konsensierens bietet diesen Bezugsrahmen, wenn wir die Ablehnung nicht nur zulassen, sondern bewusst messen, wie groß sie ist.

Darin besteht der eigentliche Dreh: Während in der Mehrheitsabstimmung keinerlei Verpflichtung besteht, sich um die Nöte und Bedürfnisse der Überstimmten zu kümmern, setzt das Systemische Konsensieren gerade dort an und entfaltet damit das Potenzial der Ablehnung, indem man bei Entscheidungen beim Vorschlag ansetzt, der das geringste Konfliktpotenzial aufweist. Nicht mehr die Mehrheit stellt das Erfolgsprinzip dar, sondern das geringste Konfliktpotenzial, oder – umgekehrt formuliert – der Grad der Akzeptanz.

Dazu muss das Ausmass der Ablehnung bekannt sein, und zwar unabhängig davon, ob es sich um eine Minderheit handelt oder nicht.

Wenn wir die Ablehnung gemessen haben, wollen wir die Einwände nicht mit Argumenten und Gegenargumenten entkräften, sondern gemeinsam Lösungen suchen, die möglichst wenig Widerstand hervorrufen. Erlaubt sind dabei alle Vorschläge, und erlaubt ist, auf den Vorschlägen der andern aufzubauen, sie aufzunehmen und anzupassen, bis wir eine Lösung gefunden haben, die keine Ablehnung mehr erfährt.

Das ist die Lösungsorientierung. Dies steigert die Kreativität und öffnet den Blickwinkel, weil man sich dabei auch in die Positionen der anderen Parteien versetzen muss.

Systemisches Konsensieren kann in unterschiedlich komplexen Varianten durchgeführt und in verschiedenen Settings eingesetzt werden. Die folgenden Ausführungen sollen Ihnen ein paar davon aufzeigen.



2 Entscheidungsfindung und Macht

Gemäss Blessin/Wick (2014, S. 48) wird Macht heute allgemein als Beziehungsphänomen betrachtet. Das heisst, dass die eine Seite der anderen eine Überlegenheit zugesteht und ihr erlaubt, in einem bestimmten Masse für eine bestimmte Zeit Einfluss auf die eigene Situation auszuüben. Dies beinhaltet eine antagonistische Sichtweise des Aufeinandertreffens verschiedener Situationen. Staehle definiert Macht denn auch folgendermassen:

„Macht ist die Form des Einflusses, bei der eine Person, eine Position oder eine Organisation über die Chance verfügt, die Verhaltensänderung auch gegen den Willen der anderen durchzusetzen.“ (Staehle 1999, S. 389)

Staehle unterscheidet dabei zwei Formen von Machtgrundlagen, also Kriterien, die erfüllt sein müssen, damit jemand Macht ausüben kann: die formale Machtgrundlage und die personale Machtgrundlage. Die formale Machtgrundlage ist an eine spezifische Position in der Organisationshierarchie gebunden (z. B. die Position als Schulleitung, als Staatsoberhaupt etc.), während die personalen Machtgrundlagen auf persönlichen Fähigkeiten oder Eigenschaften (z. B. Expertise, Vorbild, Informationsstand) der Machttragenden beruht. Die Möglichkeit, Entscheidungen fällen zu können, ist insofern an Macht gebunden, als eine Entscheidung Weichen für andere stellt, Handlungsoptionen verschliesst, Wahlmöglichkeiten einschränkt oder in eine bestimmte Richtung lenkt.

Gerade deshalb geht es bei Entscheidungsfindungsprozessen häufig darum, wer Recht hat und sich durchsetzt und damit Macht ausüben kann. Werden Entscheidungen trotz der Widerstände einzelner Gruppierungen getroffen, bleiben Gewinner und Verlierer, und diese Polarität kann ein engagiertes Mitarbeiten oder eine gelungene Umsetzung der Projekte verhindern (Maiwald, S. 13).

3 Dynamik bei Entscheidungsfindungen

Sind wir uns gewohnt, dass Entscheidungen nach dem Sieger/Verlierer-Prinzip ablaufen, verwenden wir viel Energie darauf, unsere Interessen bei Entscheidungen durchzusetzen. Wir versuchen, Verbündete für unsere Interessen zu gewinnen und suchen nach schlagkräftigen Argumenten, um die Interessen der anderen Parteien zu verhindern. Die Abstimmungs- oder Wahlkämpfe sind ein gutes Beispiel dafür. Ihre Emotionalität zeigt auch auf, welches Konfliktpotential in solchen Prozessen liegt.

Das Prinzip des Systemischen Konsensierens funktioniert dagegen ganz anders, indem es im gesamten System wirkt. Ein System ist nach Maiwald (2016, S.13) ein

„...aus mehreren Teilen zusammengesetztes und gegliedertes Ganzes. Das Systemverhalten wird bestimmt durch die Eigenschaften der einzelnen Teile und deren Wechselwirkung.“

Im Wort „Konsensieren“ steckt das Wort „Konsens“. Es geht daher beim Systemischen Konsensieren darum, die für alle beste Lösung und eine grösstmögliche Annäherung aneinander zu finden. Dadurch entwickelt sich eine ganz andere Gruppendynamik mit einer stark konfliktlösenden Wirkung, indem alle darum bemüht sind, eine Lösung zu erarbeiten, die allen passt.

4 Systemisches Konsensieren – Grundprinzipien

„Das Systemische Konsensieren ist ein strukturierter Prozess, der dazu dient eine Lösung zu erarbeiten, die möglichst nahe an den Konsens herankommt“.
(Maiwald 2016, S. 38)

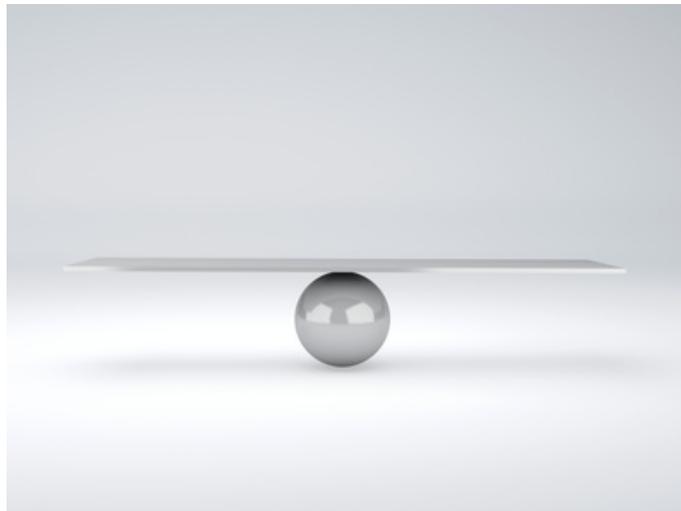
Bei Gruppenentscheidungen ist derjenige Vorschlag am tragfähigsten, der den geringsten Gesamtwiderstand und damit das geringste Konfliktpotenzial in der Gruppe weckt. Es geht darum, Lösungen zu finden, die wir selbst möglichst gut finden, und die die anderen Gruppenmitglieder auch mittragen können. Lösungsvorschläge werden deshalb immer der Einwandfrage unterzogen, indem gefragt wird, ob jemand einen Einwand oder Bedenken hat. Dahinter steckt auch die Haltung, dass Widerstände aus berechtigten fachlich-sachlichen Ängsten resultieren und deshalb den Blickwinkel erweitern können.

Die Einwände kann man unterschiedlich gewichten. Sehr einfach ist folgende Abstufung (zu weiteren Abstufungen vgl. Kapitel 4.3.):

- 0 = Kein Einwand
- 1 = Mittlerer Einwand
- 2 = Schwerwiegender Einwand

Lösungsvorschläge können so nach der Gesamtsumme ihrer Einwände in eine Rangfolge gesetzt werden.

4.1 Null-Lösung oder Passivlösung



Bei komplexen Problemen (vgl. Kapitel 5.3.) werden die gemachten Einwände zu den Lösungsvorschlägen erkundet, um die Bedürfnisse, die hinter den Einwänden stehen, in eine erneute Lösungssuche integrieren zu können. Das ist bei den Ideen sinnvoll, deren Akzeptanz grösser ist als die Akzeptanz der Passivlösung oder Null-Lösung. Die Null-Lösung wird dabei behandelt wie ein Lösungsvorschlag. Sie ist in einem gewissen Sinne auch einer, denn sie bedeutet je nach Situation:

1. Wir lassen alles unverändert.
Oder:
2. Wir entscheiden (jetzt) nicht.

Die Bewertung der Null-Lösung gibt der Gruppe wichtige Informationen darüber, wie schwerwiegend die Einwände sind.

Einwände wiegen „schwer“, wenn die Akzeptanz für die Vorschläge geringer ist als die Null-Lösung. Das heisst, alle Vorschläge, die schlechter bewertet werden als die Idee, dass sich nichts ändert (die Null-Lösung), müssen nicht mehr weiter verfolgt werden.

Eine andere Möglichkeit, die Akzeptanz zu erheben, stellt folgende Formel dar:

$$\text{Akzeptanz in \%} = \frac{\text{nicht verwendete W-Stimmen}}{\text{verfügbare W-Stimmen}} \times 100$$

W-Stimmen = Widerstandsstimmen

Damit ein Vorschlag oder eine Entscheidung tragfähig ist, müsste ihr Prozentsatz an Akzeptanz höher als 50% sein.

4.2 Ablauf

1. Brainstorming: Ideen suchen und aufnehmen
2. Null-Lösung aufnehmen
3. Widerstand messen
4. Entscheiden: Der Vorschlag mit den wenigsten Widerstandsstimmen kommt dem Konsens am nächsten

An einem Beispiel erklärt:

Antrag: „Wir gehen alle zusammen essen.“ Hat jemand einen Einwand? (Schnellkonsensieren)

Ein Einwand: „Ich habe extra etwas mitgenommen, weil im Programm steht, wir würden individuell essen.“

Es wird notiert:

1. Antrag: Alle zusammen essen gehen.
2. Null-Lösung: Jeder macht es so, wie er will.

Abstimmen mit Messen des Widerstands. (Auswahlkonsensieren)

Antrag: „Wir gehen alle zusammen essen.“ Hat jemand einen Einwand? (Schnellkonsensieren)

Ein Einwand: „Ich habe extra etwas mitgenommen, weil im Programm steht, wir würden individuell essen.“

Eine Wortmeldung: „Es könnten ja diejenigen zusammen essen gehen, die wollen.“

Es wird notiert:

1. Antrag: Alle zusammen essen gehen.
2. Antrag: Diejenigen, die wollen, gehen zusammen essen.
3. Null-Lösung: Jeder macht es so, wie er will.

„Diejenigen, die wollen, gehen zusammen essen“ wird angenommen. Frage: „Hat jemand einen Einwand, wenn wir jetzt klären, wohin?“

Kommentar:

Der eigentliche „Dreh“ beruht darin, aus dem Einwand gemeinsam einen neuen Vorschlag zu generieren. Die einfachste Variante ist, nach der Null-Lösung zu fragen. Mit der Frage „Was wünschen Sie stattdessen?“ kann der Blick auf weitere, bis jetzt noch nicht bedachte Lösungen gerichtet werden. Gelingt dieser Dreh,

entstehen dadurch erfahrungsgemäss kreative Lösungen, vor allem bei Gruppen, die bereits Erfahrung mit systemischem Konsensieren haben. Den „Dreh“ herbeizuführen und in der Lösungsorientierung zu bleiben, erfordert indes eine gewisse Moderationserfahrung und eine gewisse Kenntnis der lösungsorientierten Gesprächsführung².



4.3 Bewertungstechniken

1. Wir nehmen eine Skala von 0 bis 2 und signalisieren mit Handheben.
 - Keine Hand : kein Widerstand, ist in Ordnung
 - Eine Hand : ja, aber...
 - Beide Hände : auf keinen Fall, geht gar nicht
2. Wir nehmen eine Skala von 0 bis 5 und gewichten unsere Einwände durch die Anzahl Finger einer Hand.
3. Wir verwenden Karten mit den Zahlen von 0 - 10 und halten diese zum Abzählen hoch.
4. Für Menschen, die nicht gerne mit Zahlen arbeiten:

Kein Widerstand (0 W-Stimmen)

Leichte Bedenken (1 W-Stimme)

Mittlere Bedenken (2 W-Stimmen)

Schwere Bedenken (3 W-Stimmen)

An der Grenze des Zumutbaren (4 W-Stimmen)

Auf gar keinen Fall (5 W-Stimmen)

5 Konsensierungsarten

5.1 Schnellkonsensieren

Die schnellste Art des Konsensierens ist das Schnellkonsensieren. Sie stellen eine Frage und fragen, ob es Einwände gibt. Dies dient dazu, einen Vorschlag oder Beschluss abzusichern.

² Zur lösungsorientierten Gesprächsführung sei auf De Shazer (2012), Radatz (2009), Radatz (2010) und Bamberger (2010) verwiesen.

Wichtig ist dabei allerdings, dass die Einwandfrage ernst gemeint ist und Sie auch bereit sind, auf Einwände einzugehen, zum Beispiel mit dem Auswahlkonsensieren (vgl. unten).

1. Frage: „Der Antrag ... ist gestellt worden. Gibt es dazu Einwände?“
2. Wenn es keine Einwände gibt, ist das Schnellkonsensieren beendet und der Antrag ist im Konsens angenommen.
3. Wenn es Einwände gibt, erfolgt der Entscheid über das weitere Vorgehen durch Auswahlkonsensieren.

5.2 Auswahlkonsensieren

Eine Gruppe entwickelt möglichst viele Lösungsvorschläge, und wählt dann jenen aus, der dem Konsens und damit dem Interessenausgleich am nächsten kommt.

Dies geschieht durch genaue Messung des Konflikt- oder Ablehnungspotenzials jedes einzelnen Lösungsvorschlags.

Zuerst werden möglichst viele Vorschläge eingebracht, dann kann jedes Gruppenmitglied seine subjektive Ablehnung, Unzufriedenheit, Widerstände, Ängste, Bedürfnisse und Nöte gegenüber jedem einzelnen Vorschlag durch eine definierte Anzahl Widerstandstimmen (W-Stimmen) ausdrücken.

Die Gesamtsumme der W-Stimmen jedes Vorschlags zeigt sein Konfliktpotenzial und seine Ablehnung in der Gruppe. Derjenige Vorschlag mit der geringsten Ablehnung kommt dem Konsens am nächsten und ist daher am tragfähigsten.

1. Frage: „Der Antrag ... ist gestellt worden. Gibt es dazu Einwände?“
2. Wenn es Einwände gibt, diese sammeln, ohne zu werten,
3. Die Einwände begründen lassen (Widerstand ergründen),
4. Aus den Informationen über die Widerstände Alternativvorschläge entwickeln lassen,
5. Die Null-Lösung setzen,
6. Abstimmen lassen.

Das Auswahlkonsensieren beinhaltet somit drei Elemente: Sammeln, Information und Diskussion (von den Widerständen ausgehend), Abstimmung. Dieser Vorgang kann je nach Komplexität über einen längeren Zeitraum auf verschiedene Sitzungen ausgedehnt werden.

5.3 Vertieftes Konsensieren als kreativer Prozess

In einem mehrstufigen Prozess wird zielgerichtet auf die Lösung mit dem Größtmöglichen Interessenausgleich zugestrebt. Damit können komplexe Fragestellungen mithilfe des Konsensierens bearbeitet und ein kreativer Prozess gestaltet werden. Die Planung und Durchführung ähnelt dann der klassischen Prozessmoderation.

Zielerhebung

1. Problembeschreibung/Ausgangslage

Es gibt eine Herausforderung oder eine Aufgabenstellung, die eine Entscheidung erforderlich machen könnte. Damit alle Beteiligten von den gleichen Voraussetzungen ausgehen, ist es sinnvoll, die Aufgabenstellung für alle nachvollziehbar zu formulieren und die Rahmenbedingungen bekannt zu machen.

2. Übergeordnete Fragestellungen:

Wenn eine Gruppe ein Problem oder eine Aufgabe lösen will, sollte sie versuchen, sich dem Thema aus einer übergeordneten Sicht mit einer weit gefassten Fragestellung zu nähern. Dies stellt eine wichtige Voraussetzung für das Konsensieren dar, denn je nachdem, wie Sie die Frage stellen, setzen Sie einen anderen Fokus. Mit der Frage: „Wann und wo machen wir das nächste Teamevent?“ erhalten Sie später andere Vorschläge als wenn Sie fragen „Wie wollen wir das Teamevent gestalten, damit der Zusammenhalt gestärkt wird?“. Das heisst, dass die Frage einerseits weit genug gestellt sein sollte, um nicht zu stark einzuschränken, und dass sie andererseits präzise sein sollte, damit die Lösungsvorschläge praktikabel sind. Ein hilfreicher Schritt dabei kann die Klärung des Ziels hinter der Fragestellung (in diesem Falle der Zusammenhalt) sein.

Versuchen Sie zudem, offene W-Fragen zu finden. Es sollte dabei möglichst offen bleiben, welche Lösungsmöglichkeiten die Gruppe danach unter den gegebenen Rahmenbedingungen erarbeiten wird, denn oft ergeben sich während des Prozesses neue Perspektiven und Einsichten, die am Anfang nicht bedacht waren. Lassen Sie deshalb nicht konsensieren, wenn Sie eine bestimmte Idee durchsetzen wollen.

3. Info-Runde:

Für jede übergeordnete Frage werden nun Rahmenbedingungen festgelegt und festgehalten, über welche die Beteiligten sich einigen. Zu diesen Rahmenbedingungen gehören sämtliche Informationen, die für die Lösung der übergeordneten Frage von Bedeutung sind. Als Beispiel sei die Organisation eines Betriebsausflugs genannt. Hier kann eine Information sein, dass eine Teilnehmende anmerkt, dass es ihr im Car schlecht werde. Eine andere Information kann sein, dass jemand vegetarisch isst oder dass jemand aus gesundheitlichen Gründen keine langen Strecken zu Fuss gehen kann. Für den Betriebsausflug bedeutet dies, dass diese Anliegen in der Entwicklung der Vorschläge berücksichtigt werden.

Mit der Setzung der Rahmenbedingungen kann man auch die Intensität der Partizipation steuern. Je nachdem, wie viel Spielraum Sie als Führungsperson geben möchten, definieren Sie die Rahmenbedingungen weiter oder enger.

Ebenfalls zu den Rahmenbedingungen gehören rechtliche Grundlagen oder Aussagen zum Budget.

Bei der Info-Runde sollte ebenfalls gesagt werden, ob die Gruppe selbst entscheiden kann, oder ob ihr Entscheid Empfehlungscharakter hat (zur KEV vgl. Kapitel 7).

4. Wünsche an eine gute Lösung/Individuelle Sichtweisen:

Jede/r Teilnehmende formuliert, was aus seiner Sicht zu beachten ist, damit die Lösung gut wird. Diese individuellen Sichtweisen werden gesammelt und bei Unklarheiten werden Verständnisfragen gestellt. Aber sie werden nicht diskutiert. Dieser Schritt dient dazu, eventuellen Widerstand vorwegzunehmen und ihm vorzubeugen, das Potenzial der Mehrperspektivität zu entfalten und die Bedürfnisse der Beteiligten besser zu erfassen.

Dabei gilt es zu beachten, dass die folgenden Schritte je anspruchsvoller werden, desto mehr Punkte bei den Wünschen an eine gute Lösung/individuellen Sichtweisen angeführt worden sind. Denn gerade in Prozessen mit kontroversen Meinungen neigen die Teilnehmenden gerne dazu, ihre Argumente als individuelle Sichtweise verpackt einzubringen. Es hat sich daher bewährt, gleich am Anfang festzuhalten, dass es bei den individuellen Sichtweisen nicht um ein Wunschkonzert geht und es nicht heisst, dass alle Wünsche berücksichtigt werden können.

Wenn die Teilnehmenden bei den individuellen Sichtweisen dennoch strategisch handeln, kann man es im Notfall gewähren lassen, da sich der Prozess bei der Widerstandsmessung dann von selbst reguliert.

Vorschläge erarbeiten und durchleuchten

5. Lösungssuche plus Null-Lösung:

Die Gruppe erarbeitet Lösungsvorschläge, welche den Rahmenbedingungen entsprechen und die Wünsche an eine gute Lösung/individuellen Sichtweisen so gut wie möglich berücksichtigen.

6. Vor- und Nachteile:

Die entwickelten Vorschläge werden durchleuchtet. Sind sie durchführbar? Sind alle wichtigen Fragen geklärt? Hier können auch Verständnisfragen gestellt werden.

Damit dieser Schritt nicht zu zeitintensiv ist, lohnt es sich, dies als „Schreibgespräch“ zu gestalten: Neben jedem Vorschlag können auf einem leeren Blatt Anregungen und Kritik aufgeschrieben werden.

8. Vorläufige Bewertung:

Die nun vorliegenden Vorschläge werden von allen Beteiligten nach Widerständen bewertet. Dabei kann die Bewertung öffentlich oder verdeckt und mit unterschiedlichen Medien erfolgen.

Vorschläge überarbeiten

9. Erkunden der Restwiderstände:

Im Gespräch werden die Widerstände der anderen erkundet. Lösungsvorschläge, die einen hohen Widerstandswert erhalten haben, sollten gemeinsam oder bilateral hinterfragt werden. Oft zeigt sich in dieser Phase, dass Widerstände leicht aufgelöst werden können oder den Ausgangspunkt für neue, kreative Vorschläge bilden. Auch dieser Schritt kann sich über eine gewisse Zeit erstrecken und auf verschiedene Anlässe verteilt werden. Dazu einen Zeitplan erstellen. Die Personen mit Gesprächsbedarf können sich hier eintragen.

7. Überarbeiten der Vorschläge

Durch das Erkunden der Restwiderstände können sich neue Aspekte ergeben. Daher werden die Vorschläge nach den Diskussionen noch einmal angepasst, indem die aus den Gesprächen gewonnenen Erkenntnisse in die Vorschläge einfließen. Bei der Überarbeitung ist es erlaubt, Vorschläge der ändern aufzunehmen und weiterzuentwickeln. Es geht also nicht um Rivalität, sondern um Konvergenz. Ziel dabei ist, Lösungen zu präsentieren, die möglichst wenig Widerstand hervorrufen.

12. Widerstand erneut messen.

Fortsetzung klären

13. Fortsetzungsfrage:

Wie gehen wir mit dem Resultat um? Wollen wir noch eine Runde, um die Vorschläge erneut zu verbessern?

Die Lösungssuche ist abgeschlossen, wenn für alle eine befriedigende Lösung gefunden worden ist.

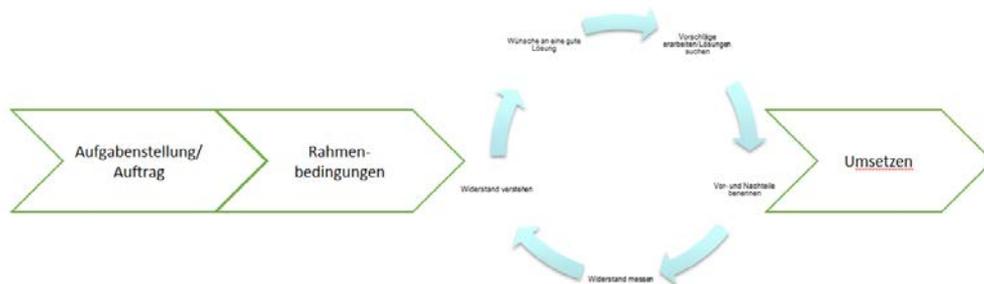
Oft ist es nicht immer erforderlich, alle Schritte in dieser Ausführlichkeit zu erledigen. Wichtig ist dabei die Fragestellung. Hier lohnt es sich, diesen Schritt präzise durchzuführen.

Der Zeitbedarf für das Konsensieren kann von wenigen Sekunden bis zu mehreren Arbeitsblöcken dauern. Das hängt mit der Komplexität der Fragestellung, der Diskussionsleitung und dem Reifegrad der Gruppe zusammen (Maiwald 2016, S. 21).

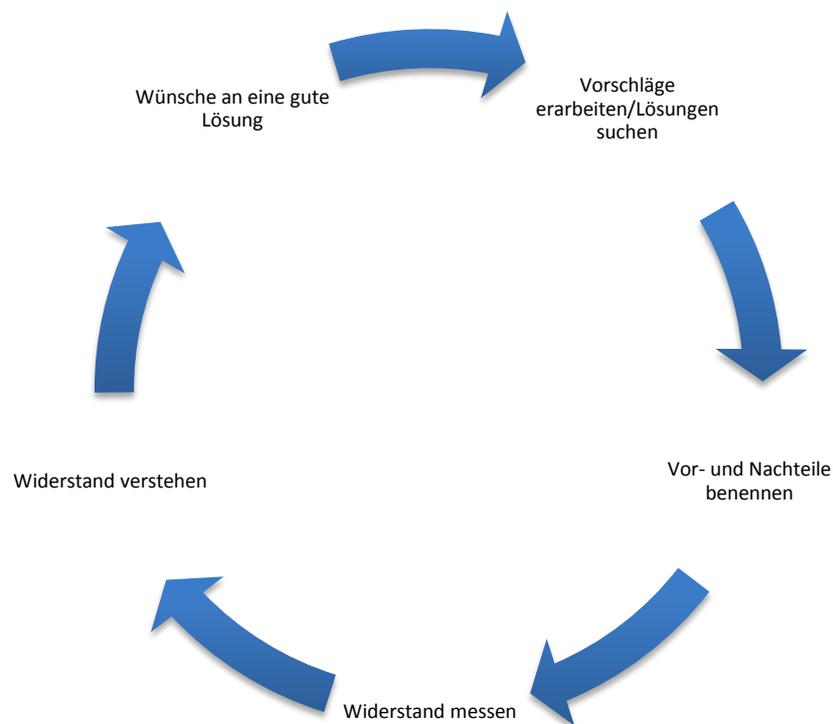
5.4 Vertieftes Konsensieren als iterativer Prozess

Die vorausgegangenen Erläuterungen machen deutlich, dass es sich beim vertieften Konsensieren um einen iterativen Prozess handelt, indem immer wieder Rückmeldungen in Form von Widerstandsmessungen eingeholt und die Vorschläge daraufhin angepasst werden.

Graphisch dargestellt sieht das dann so aus:



Die einzelnen Punkte im Kreis werden dabei wiederholt, bis eine für alle tragfähige Lösung besteht.



Beispiel:

Der Betriebsausflug

Die Aufgabe/das Problem

Nach der laschen Beteiligung der letzten Jahre (Sightseeing) möchte der Chef einen neuen Vorschlag von den Mitarbeitern

Passivlösung: Wenn es keine Einigung gibt, wird das Alte gemacht. Gibt es zu wenig Anmeldungen wird der Ausflug abgesagt & alle müssen

Übergeordnete Fragestellung: Auf welche Fragen sollte der Vorschlag antworten?

Wie soll der diesjährige Ausflug aussehen, damit möglichst viele MA mitmachen?

Wann/ Wohin gehts/ Was machen wir/ Wieviel kostet es, wer zahlt

Info-Runde: Welche Infos gebe ich/ brauche ich

Ich muss um 17:30 Zuhause sein	40€ pro MA, darüber Eigenbeteiligung	Ich kann nicht gut laufen	Chef sagt: 23v 30 mindestens	Freitags 17./24. Juli
--------------------------------	--------------------------------------	---------------------------	------------------------------	-----------------------

Wünsche an eine gute Lösung

Was für alle	Teamgeist stärken	Was aktives :-)	Ich möchte nicht mehr als 20€ zuzahlen müssen	Naturerlebnis
Gemeinschaft fördern	Kinderfreundlich, dürfen mitmachen	Partner_innen dürfen mitkommen	Spaß auch ohne Alkohol	

Vorschläge - Pro & Contra

Glasbläserei in Brandenburg	Besuch in Schokomuseum mit Verköstigung	Fahrradtour + Picknick	Paintball-Schlacht	Tag im Freibad mit Catering
- Weit weg + Wetterunabhängig			- Kriegsspiel + spaßig	
Hochseilgarten anschl. gemeinsam essen	Floßfahrt mit Grillen; 3 Flöße notwendig	Dampferfahrt auf Spree mit Karaoke	Kinder dürfen mit und sind im Budget	Partner dürfen mit auf eigene Kosten

6 Kooperative Entscheidungsfindung nach dem SK-Prinzip

In manchen Fällen möchten Sie als Führungsperson vielleicht die Mitarbeitenden beteiligen, müssen aber die Entscheidung aufgrund externer Regeln alleine fällen. In diesem Falle eignet sich die Kooperative Entscheidungsfindung (KEV):

Der oder die Vorgesetzte beschreibt das Problem für die Mitarbeitenden der unmittelbar untergeordneten Stufe und gibt ihnen sämtliche relevanten Informationen.

Die Mitarbeitenden entwickeln gleichberechtigt in Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten eine Lösungsvielfalt, für die dann der Gruppenwiderstand erhoben wird. Auch die Null-Lösung wird aufgenommen.

Der Gruppenwiderstand wird bestimmt.

Ergebnis ist eine Rangordnung der Vorschläge.

Der oder die Vorgesetzte entscheidet nach eigenem Ermessen.

Er oder sie ist nicht an die Vorschläge gebunden und bleibt für seine bzw. ihre Entscheidung verantwortlich.

Er oder sie hat durch die Null-Lösung auch Informationen über die Grenze der Zumutbarkeit.

Falls er oder sie sich nicht für den bestgereihten Vorschlag entscheidet, begründet er oder sie dies vor den Mitarbeitenden.

Die KEV (Kooperative Entscheidungs-Vorbereitung) wirkt dann, wenn das Mehrheitsprinzip versagt oder in eine Sackgasse führt und wenn die Personen in Hierarchien eingebunden sind.

7 Fragen, die vor dem Konsensieren geklärt sein müssen

Systemisches Konsensieren ist ein partizipativer Prozess. Nun wird der Begriff der Partizipation in unterschiedlichen Zusammenhängen gebraucht, oft normativ, oft funktional. Oser/Biedermann (2006: 17-37) beschreiben die verschiedenen Stufen der Partizipation anhand von sieben Kriterien:

- **Zuständigkeit:** rechtlicher Zugriff auf Entscheidungen
- **Verantwortlichkeit:** geteilte Risiken eines Entscheides, gemeinsame Haftung für Fehler und Misserfolg
- **Kompetenzen:** Ausmass an notwendigen Handlungsvoraussetzungen und an professionellen Fähigkeiten
- **Hierarchie:** Aktionsspielraum in gleichrangigem Verhältnis
- **Rollenverteilung:** informelle oder formalisierte Zuweisung von Zuständigkeit
- **Informationsfluss:** Zugang zu Informationen
- **Identifikation:** Zugehörigkeitsgefühl
- **Legitimation:** Öffentlichmachung bzw. OffIALIZIERUNG der Handlungsberechtigung
- **Initiative:** Chance, vorgegebene Pfade verlassen zu können

Je nachdem, wie stark die Kriterien erfüllt sind, lassen sich folgende Abstufungen der Partizipation unterscheiden:

1. Pseudopartizipation: Keines der Kriterien trifft zu. Die Zuständigkeitsbestimmung erfolgt rein hierarchisch, damit erfolgt keine Identifikation mit dem eigenen Handeln.

2. Indirekte Partizipation III (Zugehörigkeitspartizipation): Hier steht die Ausführung eines Befehls im Vordergrund. Der Informationsfluss beschränkt sich auf die Rückmeldung des eigenen Auftrags. Immerhin kann ein Zugehörigkeitsgefühl in Form von Kameradschaft und Solidarität vorhanden sein.

3. Indirekte Partizipation II (Freundlichkeitspartizipation): Aufträge werden zugeteilt und Informationen werden breiter gestreut, was zu einer guten Stimmung führen soll. Da die Verantwortung auf die Ausführung des Auftrags beschränkt bleibt, ist keine Eigeninitiative vorhanden.

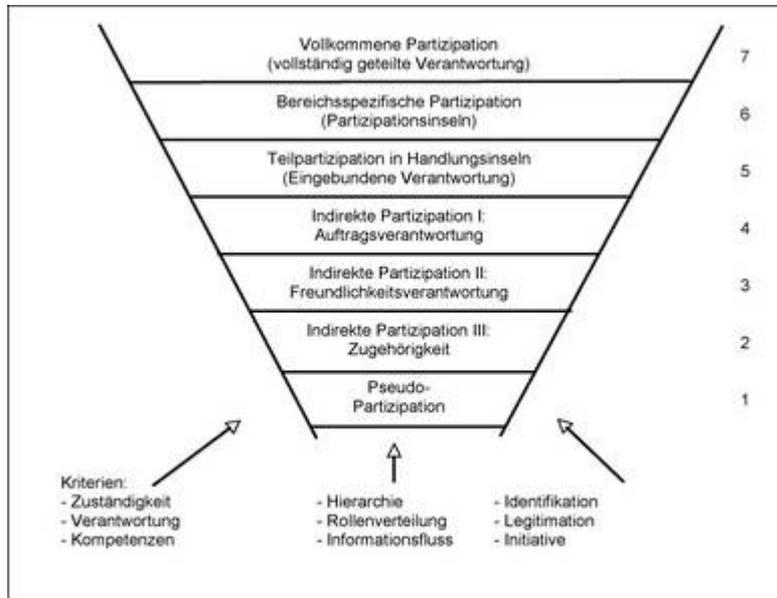
4. Indirekte Partizipation I (Auftragspartizipation): Einer Person wird ein klar umrissener Auftrag erteilt, für den sie die Verantwortung trägt. Die Kommunikation ist auf die Rückmeldung der zuständigen Person beschränkt und die Möglichkeiten zur Eigeninitiative sind sehr gering.

5. Teilpartizipation in Handlungsinsele: In einem klar begrenzten Bereich ist eigenständiges Arbeiten möglich. Die Verantwortung ist immer noch in ein hierarchisches System eingebettet. Entscheide werden von Leitungsgremien oder einzelnen Personen getroffen. Der Informationsfluss ist hoch, und die Identifikation als Teil des Ganzen ist ausgeprägt.

6. Bereichsspezifische Partizipation: In spezifischen Teilen des Ganzen herrscht vollständige Gleichberechtigung bei der Planung und Durchführung von Aufgaben; innerhalb dieses Bereichs teilen alle die Verantwortung. Der Informationsfluss ist sehr hoch, und die Identifikation ist sehr stark.

7. Vollkommene Partizipation: Alles wird gemeinsam geplant, entschieden und durchgeführt; auch die Verantwortung wird gemeinsam getragen. Der Informationsfluss ist vollständig und völlig transparent. Es bestehen keine Hierarchien und die Identifikation mit dem ganzen System bzw. mit der ganzen Organisation ist äusserst hoch.

Gemäss Oser/Biedermann kann erst ab Stufe 5 von einer echten Partizipation gesprochen werden.



Partizipationsmodell nach Oser/Biedermann (2006: 34)

Gerade weil die Verantwortung in Schulen und Bildungssystemen aber immer noch bei der Schulleitung liegt, ist die komplette Mitbestimmung nicht möglich. Für Führungspersonen ist es daher eminent wichtig, dass sie sich vor dem Systemischen Konsensieren klar werden, welchen Rahmen an Mitbestimmung sie geben wollen.

Folgende Fragen nach Visotschnig (2018, S. 183 ff.) können dabei helfen, diesen Rahmen zu definieren:

1. Wer kann ein Thema aufwerfen, über das die Gruppe entscheiden soll?
2. Wie gelangt das Thema in die Gruppe?
3. Wie oder durch wen wird entschieden, ob das Thema wirklich von der Gruppe behandelt werden soll?
4. Wer sind die Betroffenen?
5. Wie wird der Grad der Betroffenheit festgestellt? Welches ist das Kriterium für Mitsprache?
6. Wie gross ist der Grad der Betroffenheit?
7. Wer kann sich an der Lösungssuche beteiligen?
8. Können sich alle auf dieselbe Art und Weise beteiligen oder spielt der Betroffenheitsgrad eine Rolle?
9. Wer ist zur Entscheidung befugt?
10. Wie ist das Stimmgewicht der Befugten?
11. Was ist nicht verhandelbar?
12. Welche Verbindlichkeit wird die Entscheidung haben?
13. Was ist eine geeignete Fragestellung?
14. Was ist die gewünschte Zielsetzung?
15. Welche Methode soll bei der Lösungssuche angewendet werden?
16. Ist geklärt, wer die Verantwortung übernimmt und wer ausführt?

Diese Fragen stellen sich bei jedem Beteiligungsprozess und sollten auch vor jeder Entscheidungsfindung geklärt werden, unabhängig von der Moderationsform. Und es sollte transparent gemacht werden, welches Gewicht die Stimmen der Betroffenen haben und wer letztlich den Entscheid fällt. Denn zu oft werden grosse Moderationsprozesse veranstaltet für Dinge, die dann doch von der Leitung entschieden werden (müssen).

8 Erfahrungen aus der Praxis

Die folgenden Punkte bündeln die Erfahrung aus der Praxis und zeigen auf, worauf beim Konsensieren geachtet werden sollte. Dies gilt insbesondere für das vertiefte Konsensieren:

- Alle sollen an der Lösungsentwicklung beteiligt sein. Denn andernfalls arbeiten die Einen, während die Anderen Widerstandspunkte verteilen. Dies führt zu Frustrationen und die kooperative Wirkung der Methode kann sich nicht entfalten.
- Der Übergang von den Informationen zum Erarbeiten der Lösungsvorschläge ist ein grosser Schritt, deshalb sind auch Teillösungen wichtig und willkommen. Es ist aber darauf zu achten, dass die Vorschläge mit fortschreitendem Prozess einen vergleichbaren Detaillierungsgrad haben, denn sonst erhalten Vorschläge, die offener gehalten sind, je nachdem mehr oder weniger Widerstand.
- Man sollte sich nicht in den eigenen Lösungsvorschlag verlieben, denn sonst ist man nicht mehr empfänglich für die Anliegen der anderen.
- Bei jeder Runde kann man seinen Vorschlag zurückziehen und sich einer anderen Gruppe anschliessen.
- Manchmal findet man die Lösung nicht auf Anhieb, dafür tritt das unter dem Thema schlummernde Problem klar hervor. Dann zum Beispiel, wenn einzelne Leute den Prozess dominieren und nicht von ihren Vorschlägen abrücken können.
- In der Regel bringt die erste Widerstandsmessung einen Wendepunkt, wenn die Teilnehmenden bemerken, dass sie nur weiter kommen, wenn sie die Anliegen der anderen berücksichtigen und ihre Widerstände reduzieren.
- Wenn man den Prozess verlässt und plötzlich zu Mehrheitsentscheiden übergeht, fällt man in argumentative Muster zurück.
- Das Verfahren ist lange und kann deshalb auch aufgeteilt werden. Dabei sollte aber der Spannungsbogen erhalten bleiben. Daher nicht zu lange Abstände zwischen den Abstimmungen machen.
- Wer Machtstrategien vertritt und allen anderen Lösungen ausser der eigenen den Maximalwiderstand gibt, schadet in der Regel sich selbst, weil er sich damit aus dem Spiel nimmt.
- Wer nur mit 0 oder 10 Widerstandstimmen oder alles gleich bewertet, liefert keine Entscheidungsinformationen und überlässt damit die Entscheidung den anderen.
- Es ist wichtig, dass alle abstimmen (Enthaltungen gibt es nicht. Wer findet, es sei ihm egal, der kann 0 W-Stimmen geben). Stimmen nicht alle ab, gilt es den Durchschnitt (Anzahl W-Stimmen/Anzahl Abstimmende) pro Lösung zu errechnen.
- Häufiges Konsensieren führt dazu, dass man die Angst vor Widerstand verliert und sich die eigene Haltung grundsätzlich verändert.

Und wem das alles zu kompliziert ist, der nehme drei Punkte mit:

1. Die Frage nach Einwänden und den Gründen dafür kann bereits dazu führen, dass sich das Gegenüber abgeholt fühlt.
2. Auch wenn Sie nicht mit systemischem Konsensieren arbeiten, erspart die Frage, was man bei der Lösungssuche beachten muss (Wünsche an eine gute Lösung/individuelle Sichtweisen) bereits vor dem Prozess viel Frust bei der Präsentation der Lösungsvorschläge. Sie fördert zudem die Mehrperspektivität.
3. Kurze Feedback-Schleifen helfen, die Bedürfnisse des Gegenübers zu erkennen. Sie bedingen einen gewissen Mut zur Unvollkommenheit.

9 Moderation und Systemisches Konsensieren – Unterscheidung

Das vertiefte Konsensieren oder die Kooperative Entscheidungsvorbereitung sind letztlich Moderationsmethoden, die dem klassischen Moderationsverlauf folgen. Als Beispiel seien hier die Verläufe von Bolliger/Zellweger (2007) und Seifert (2014) genommen.

Bolliger/Zellweger (2007: 24) unterscheiden fünf Phasen:

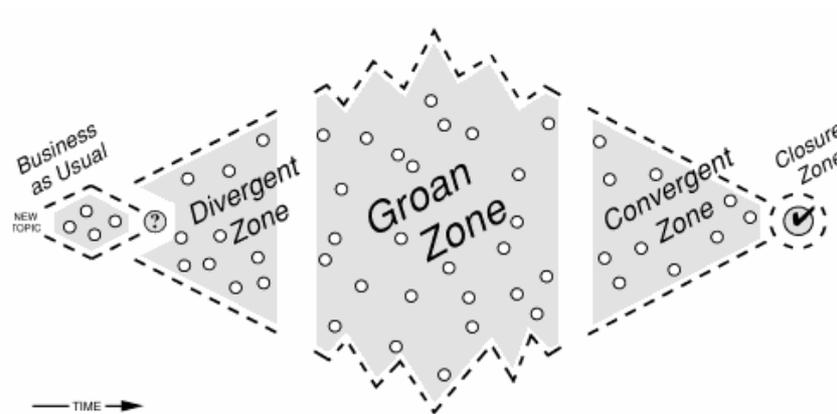
1. Einstieg
2. Input, Grundlagen
3. Thema bearbeiten
4. Resultate austauschen
5. Abschluss

Demgegenüber wird der klassische Moderationsablauf bei Seifert (2014:45) in folgende Phasen eingeteilt:

1. Einstieg/Orientierung
2. Themensammlung
3. Themenauswahl
4. Themenbearbeitung
5. Massnahmenplanung
6. Abschluss
7. Evaluation und Dokumentation

Wie auch in der Moderation geht es beim vertieften Konsensieren um die Beteiligung aller³. Im Unterschied zur klassischen Moderationsmethode wird hier einzig der Widerstand bereits vorweg bei der Themensammlung abgeholt und in den laufenden Prozess durch die Widerstandsabfrage explizit integriert. Das vertiefte Konsensieren eignet sich deshalb vor allem bei der Lösungssuche in schwierigen Situationen, bei der das erste Ziel die Tragfähigkeit der Lösung ist und eine grösstmögliche Konvergenz angestrebt wird.

Sam Kaner (2014) spricht im Zusammenhang von partizipativen, konvergenten Entscheidungsfindungsprozessen von der „Groan Zone“ (2014: 235), der Zone zwischen Divergenz und Konvergenz, in der die Gruppe um den Konsens ringt:



group decision making nach Kaner (2014)

Das vertiefte Konsensieren ist ein geeignetes Mittel, den Prozess von der Divergenz zur Konvergenz zu gestalten und die Groan Zone etwas zu strukturieren. Darin liegt die Stärke dieses Prinzips.

³ Vgl. hierzu auch Graessner (2013: 18) und Kleber, Schrader, Straub (2006: 16)

Zur Übersicht noch einmal die Methode des Konsensierens im Vergleich zur klassischen Moderation.

Methode	Moderation relative Mehrheit, Abstimmung PRO	SK relative Minderheit, Abstimmung WS
grundlegende Idee	Betroffene beteiligen: Jeder hat Einfluss, keiner Kontrolle Gesprächsprozess visualisieren	Betroffene beteiligen: Fokus auf Widerstand statt auf Zustimmung; geringster Widerstand = tragfähige Lösung
Vorbereitung	Was ist die Frage/das Problem? Hat jeder alle Informationen? ist ein gemeinsames Verständnis da?	Was ist die Frage/das Problem? Hat jeder alle Informationen? ist ein gemeinsames Verständnis da?
Wie geht das? Ablauf (Prinzipien und Regeln vgl. Handout)	Brainstorming von Ideen/Möglichkeiten/Lösungen - dann Mehrpunktbewertung (Anzahl der Klebepunkte = Ideen / 2 minus 1) Entscheidung durch Anzahl der Punkte	Brainstorming von Ideen/Möglichkeiten/Lösungen ⁴ - dann Widerstandsstimmen (WS) für jeden Vorschlag von 0 - 10 a) Entscheidung für den geringsten WS-Wert b) Widerstand erforschen, evtl. Vorschläge anpassen, neue Wertung & Entscheidung
notwendige Voraussetzungen bzw. Fähigkeiten	Für die Gruppe: - kein Vorwissen erforderlich; - ein Moderator/eine Moderatorin ist sinnvoll. Für den oder die Moderierende(n): - vertraut mit Ablauf und Haltung - visualisieren können - Material hilfreich/notwendig	Für die Gruppe: - Bewusstsein erforderlich, dass die Ablehnung aller fremden Vorschläge einem selbst schadet; - ein Moderator, eine Moderatorin ist sinnvoll; - für Ablauf b) = Widerstände erforschen ist Moderatorenerfahrung sinnvoll.
Für was besonders geeignet?	- Rangfolgen/Reihenfolgen; - wenn das Ergebnis eine Liste ist, statt einer Einzelentscheidung; - wenn Einwände nicht erwartet werden.	- Bei Entscheidungen, die andere Optionen ausschliessen; - in konflikträchtigen Situationen, in denen gekämpft wird.
Vorteile/Stärken des Ansatzes	- schnelle Entscheidung für grosse Gruppen - viele Vorschläge visualisiert und transparent - macht Zustimmung, Begeisterung für etwas sichtbar	- schnelle Entscheidungen für grosse Gruppen - viele Vorschläge visualisiert und transparent - das System fördert die Berücksichtigung anderer
Risiken	Einwände bleiben unberücksichtigt	psychologisches Risiko: die Begeisterung für Vorschläge wird nicht ausgedrückt

⁴ Hier können die Methoden der klassischen Moderation wie Kartenabfrage etc. eingesetzt werden. Vgl. dazu Kapitel 11

10 Zusammenfassung: Arten von Entscheidungen im Vergleich

10.1 Direkter Vergleich und individuelle Bewertung

	
<p>Entscheidungen durch den direkten Vergleich von zwei oder mehr Optionen</p>	<p>Entscheidungen durch individuelle Bewertung und den Vergleich der Bewertungen</p>
<p>es geht nicht um „gut“ oder „schlecht“, - Hauptsache ist „gewinnen gegen ...“ erfordert eine definierte Zahl von Optionen (mind. 2) führt zu Ranglisten es wird gegeneinander angetreten</p>	<p>es geht um „gut“ oder „schlecht“, Zustimmung oder Ablehnung eine definierte Zahl von Optionen ist nicht notwendig erfordert einen nachvollziehbaren Maßstab (Schulnoten) es werden individuelle Leistungen gemessen</p>
<p>Mehrheitswahl Punktwertung mit fester Punktzahl paarweiser Vergleich (Turnier)</p>	<p>Konsensverfahren: Gewaltfreie Kommunikation Konsensverfahren: Soziokratie Punktwertung ohne feste Punktzahl Einzelentscheidung Pro/Contra/Enthaltung</p>

10.2 Bereiche von individueller Bewertung

<p>Augenmerk liegt auf dem Wunschpotenzial</p>	<p>Bereich der Zustimmung, Befürwortung, Begeisterung Vergleich von Optionen mit Punkten Mehrheitsabstimmung</p> <p>Menschen suchen für ihre Vorschläge die Mehrheit der Zustimmung. Es entsteht Konkurrenz. Die Bedürfnisse der andern sind nur so lange wichtig, bis ich eine Mehrheit habe.</p>	<p>Pro-Stimmen</p>
---	--	---------------------------

<p>Augenmerk liegt auf dem Wunschpotenzial</p>	<p>Bereich der Zustimmung, Befürwortung, Begeisterung</p> <p>Vergleich von Optionen mit Punkten</p> <p>Mehrheitsabstimmung</p> <p>Menschen suchen für ihre Vorschläge die Mehrheit der Zustimmung. Es entsteht Konkurrenz.</p> <p>Die Bedürfnisse der andern sind nur so lange wichtig, bis ich eine Mehrheit habe.</p>	<p>Pro-Stimmen</p>
	<p>die neutrale Zone</p>	
<p>Contra-Stimmen</p>	<p>Der Bereich der Bedenken, Widerstände, Sorgen, Ablehnung</p> <p>Systemisches Konsensieren, GFK, Soziokratie</p> <p>Alle Konsens-Verfahren</p> <p>Menschen suchen für ihre Vorschläge die minimale Ablehnung. Da sie Ablehnung vermeiden möchten, müssen sie versuchen, die Bedürfnisse möglichst aller zu berücksichtigen. Wirkt tendenziell kooperativ.</p>	<p>Augenmerk liegt auf dem Konfliktpotenzial</p>

11 Moderationstools zur Unterstützung

Für die Lösungssuche und die Durchleuchtung der erarbeiteten Vorschläge beim vertieften Konsensieren können klassische Moderationstools für Kleingruppen und Grossgruppen eingesetzt werden. Die folgenden Diskussionsmethoden sollen ein paar Anregungen geben. Sie können mit unterschiedlichen Gruppengrößen durchgeführt werden. Bei Arbeiten in Kleingruppenszenarien ist danach eine Form der Verdichtung fürs Plenum (z. B. in Form eines marktähnlichen Settings) sinnvoll. Die Methoden dienen alle dazu, die Diskussion in den Gruppen zu strukturieren.

11.1 Placemat⁵

Phase/Geeignet für: Diskussionsarbeit in Kleingruppen, um eine möglichst hohe Beteiligung aller Gruppenmitglieder zu erhalten und die Sichtweisen aller einbeziehen zu können. Lösungen entwickeln, Reflexion und Feedback, Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen klären.

Gruppengröße: Pro Kleingruppe 3 bis 4 Personen, danach werden die Resultate in einer beliebig grossen Gruppe verdichtet

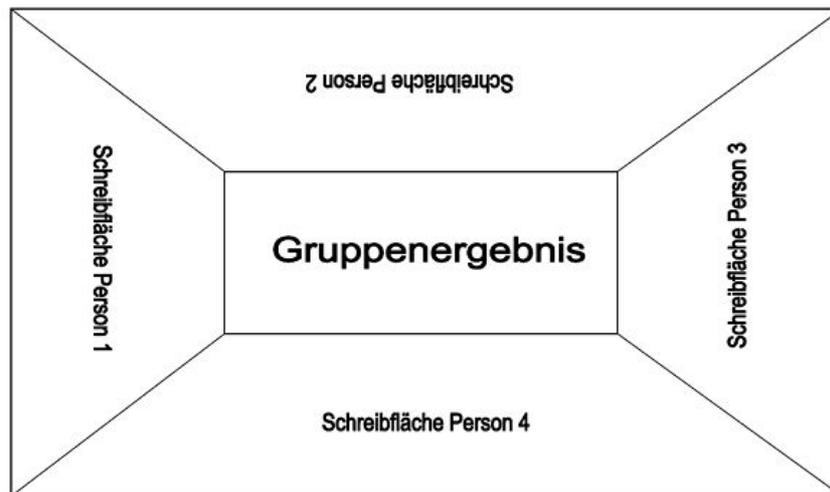
Zeit: Beliebig

Setting: Tischinseln mit einem grossen Bogen Papier pro Insel

Zu beachten: Auf eine klare Zeiteinteilung für die einzelnen Phasen achten. Die Methode macht nur Sinn, wenn die Kleingruppe den Platz in der Mitte gemeinsam ausfüllt.

Das Placemat ist eine Form der Kleingruppendiskussion, die als konstruktivistische Methode auch im Unterricht eingesetzt werden kann, weil sie dem dialogischen Prinzip *think, pair, share* (oder DAV: Denken/Austauschen/Vorstellen) folgt (vgl. hierzu: Kersten Reich <http://methodenpool.uni-koeln.de>).

Durch die grafische Struktur liefert das Placemat die Möglichkeit, sowohl individuelle Arbeitsergebnisse als auch Ergebnisse aus Gruppenarbeitsprozessen festzuhalten:



Placemat: Beispiel für 4 Personen (<http://mb.bmukk.gv.at/methodenpool.html>)

Die Methode gliedert sich in folgende Phasen:

Gruppe in Vierer- oder Dreiergruppen an Tischen einteilen.

Flipchart mit Placemat-Einteilung auf den Tisch legen.

Auftrag mit Zeitangaben zu den drei Phasen „Denken – Austauschen – Vorstellen“ bekannt machen.

Denken: Die Mitglieder der Gruppe bearbeiten die Fragestellungen einzeln und halten ihre Ergebnisse in den äusseren Feldern fest.

Austauschen: Reihum werden Ergebnisse einander vorgestellt. In einem zweiten Schritt entwickelt die Gruppe aus den Gemeinsamkeiten und Unterschieden ein gemeinsames Gruppenergebnis und notiert dieses ins Mittelfeld.

Vorstellen: Jemand aus der Kleingruppe präsentiert das Ergebnis mit Hilfe der Notizen im Mittelfeld.

⁵ Vgl. hierzu Brägger/Posse/Egli

11.2 6 Hüte⁶

Phase/Geeignet für: Diskussionsarbeit in Kleingruppen, um strukturiert und in eine Richtung zu denken. Prozessreflexion und Ergebnissicherung. Die Methode kann übrigens auch als Feedback-Methode zum Abschluss eingesetzt werden.

Gruppengröße: Pro Kleingruppe 4 bis 6 Personen, danach werden die Resultate in einer beliebig grossen Gruppe verdichtet, oder in der Grossgruppe mit Stellwänden und Post-it-Zetteln.

Zeit: 30- 90 Minuten

Setting:

Variante 1: Papier mit den Fragen der Hüte für jede Gruppe. Dann bleiben die Gruppen statisch. Auswertung: Verdichtung der Hauptaussagen durch den Gruppensprecher im Plenum.

Variante 2: 6 Tischinseln mit den Fragen auf Flipchart oder Papier. Dann rotieren die Gruppen von Hut zu Hut. Verdichtung der Hauptaussagen durch den Gruppensprecher im Plenum.

Variante 3:

6 Stellwände mit den Fragen auf Flipchart oder Papier. Die Teilnehmenden durchlaufen die Stationen einzeln und pinnen ihre Bemerkungen an die Stellwände auf Moderationskarten oder Post-it-Zettel. Auswertung: Durch die Moderation in einer Pause vor dem nächsten Arbeitsschritt.

Zu beachten bei Variante 1:

In jedem Fall schließt man mit einem blauen Hut ab.

Zu beachten bei den anderen Varianten:

Parallel zu den jeweiligen Diskussionen sollten die Ergebnisse entsprechend gesichert und visualisiert werden, um diese im weiteren Diskussionsverlauf präsent zu haben.

Es kann nicht oft genug betont werden, dass die gesamte Gruppe stets den gleichen Hut tragen muss. Nur dadurch kann die neue Denkweise sich voll entfalten.

Je nachdem ist es ratsam, weil kürzer und weniger langfädig, nicht alle Gruppen alle Hüte durchlaufen zu lassen. Man kann auch die Vorgabe machen, dass jede Gruppe 2 Hüte durcharbeitet oder die Hüte auslosen (man bildet die Gruppen und diese ziehen zwei Farben).

Die Hüte erweisen sich als unterschiedlich ergiebig. In diesem Falle kann eine Gruppe, die früher fertig ist, noch einen weiteren Hut dazuwählen.

Die Methode von Edward de Bono (1999) erlaubt es den Teilnehmenden einer Kleingruppe, eine Fragestellung aus sechs verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und sie damit schneller zu lösen. Denn alle Teilnehmenden haben in jeder Phase symbolhaft denselben Hut auf und denken gemeinsam in die gleiche Richtung. Durch dieses parallele Denken anstelle des einen Diskurses, bei dem jede und jeder das Problem von einer anderen Seite sieht, können Lösungen besser und schneller herbeigeführt werden.

Die Methode eignet sich zur Ideenfindung und zur Problemlösung.

Die Hüte werden von de Bono wie folgt beschrieben:

Der weisse Hut:

Weiss ist neutral und objektiv. Den weissen Hut interessieren objektive Fakten.

Fragen beim Durchlaufen des weissen Hutes:

Welche Informationen haben wir?

Welche Informationen brauchen wir?

Welche Information fehlt?

Welche Fragen müssen wir stellen?

Wie bekommen wir die Information, die wir brauchen?

Es kann vorkommen, dass sich zwei Informationen scheinbar widersprechen. Das ist für den Moment in Ordnung so. In diesem Fall wird einfach beides notiert.

⁶ Quelle: © wirtrainieren.de – Version März 2014, de Bono, Edward (1999). Six thinking Hats. New York : Back Bay Books, 1st Back Bay pbk. ed., rev. and updated

Der rote Hut:

Rot bedeutet Ärger, Wut und Emotionen. Beim roten Hut geht es um die eigenen Emotionen.

Fragen beim Durchlaufen des roten Hutes:

Was fühlt ihr?

Was sagt euch eure Intuition?

Um sicherzustellen, dass alle Gruppenmitglieder möglichst offen bleiben, darf die Gruppenleitung niemals zulassen, dass jemand ein Gefühl erklären oder sich gar dafür rechtfertigen muss.

Der schwarze Hut:

Der schwarze Hut ist vorsichtig. Er zeigt Schwächen und Fehler einer Idee auf.

Fragen für den schwarzen Hut:

Welche negativen, objektiven Aspekte dürfen wir nicht übersehen?

Welchen objektiven Risiken sind wir ausgesetzt?

Was ist das Worst-Case-Szenario?

Der gelbe Hut:

Der gelbe Hut ist stets optimistisch, voller Hoffnung und positivem Denken.

Fragen für den gelben Hut:

Was ist das Best-Case-Szenario?

Welche Chancen bieten sich uns?

Was sind Pluspunkte des Vorhabens?

Was kann uns alles gelingen?

Der grüne Hut:

Grün sind das Gras, die Natur und das fruchtbare, reichhaltige Wachstum. Der grüne Hut ist voller Kreativität und neuer Ideen.

Fragen für den grünen Hut:

Was können wir tun, was wir noch nie getan haben?

Welche Alternativen haben wir?

Was wäre eine verrückte Lösung?

Welche kreativen Lösungen gibt es?

Bei diesem Hut ist Kritik an den vorgebrachten Lösungen untersagt. Eine möglichst offene Atmosphäre sollte geschaffen werden.

Der blaue Hut:

Der blaue Hut kontrolliert. Er kontrolliert den Denkprozess und die anderen Hüte. Hier geht es ganz stark um die Meta-Ebene.

Hier werden Ergebnisse zusammengefasst und Entscheidungen darüber getroffen, welche Hüte noch einmal aufgesetzt werden sollten.

Die sechs Hüte werden von der Gruppe der Reihe nach durchlaufen. Je nach Aufgabenstellung kann es auch mehrere Durchläufe benötigen, bis das Ziel erreicht ist.

11.3 Disney⁷

Phase/Geeignet für: Diskussion in der Kleingruppe, Sammeln von Ideen, Bearbeiten eines Themas, das aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden soll.

⁷ Vgl. <http://wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/walt-disney-methode/>

Gruppengröße: 2 bis 4 Personen pro Kleingruppe

Zeit: ca. 45 Minuten

Setting: Flipchart oder Blatt mit Fragen

Zu beachten: Wie bei den 6 Denkhüten ist es auch hier wichtig, dass die jeweilige Perspektive des Träumens, Realisierens und des Kritisierens strikte eingehalten wird. Sonst geht die schärfende Wirkung der Methode verloren.

Robert B. Dilts beschreibt mit der Walt-Disney-Methode eine Herangehensweise, wie sie von Walt Disney gelebt wurde, um Ideen zu generieren und umzusetzen. Er meint: „There were actually three different Walt: the dreamer, the realist and the spoiler. You never knew which one was coming into your meeting.“ (Dilts 1994) Aus diesem Gedanken heraus entwickelte Dilts die Methode zur Generierung, Präzisierung und Realisierung von Ideen, die genauso für Einzelpersonen wie für Gruppen einsetzbar ist.

Dafür muss sich entweder die Einzelperson in drei verschiedene Rollen hineinversetzen oder man teilt die Gruppe entsprechend auf:

- 1) Der Träumer (Visionär, Ideenlieferant)
- 2) Der Realist (Macher, Pragmatiker)
- 3) Der Kritiker (Fragensteller, Qualitätsmanager)

Wie beim Einsatz für die Einzelperson durchlaufen auch bei einer Gruppenarbeit alle Gruppenmitglieder alle Rollen. In jeder Rolle diskutieren Sie so lange, bis ein Standpunkt erreicht wurde. Insgesamt wird der ganze Kreislauf so oft durchlaufen, bis ein ausreichend gutes Ergebnis erreicht ist – das ist von der jeweiligen Zielsetzung der Person oder Gruppe abhängig.

Praktische Umsetzung

Die Teilnehmenden werden aufgefordert, sich in die erste Rolle einzudenken und diese so gut wie möglich auszuleben:

Die Träumenden: Sie sind offen und enthusiastisch, lassen sich von ihrer Intuition leiten. Es werden Ideen gesammelt und nicht bewertet. Es gelten die klassischen Regeln des Brainstormings. Nur sammeln/aufschreiben, nicht überlegen, ob etwas realistisch oder umsetzbar ist. Ziel ist es, ganz kreativ ganz viele Ideen zu generieren. Dazu können sich die Träumende folgende Fragen stellen:

Was will ich machen?

Was will ich ausprobieren/habe ich noch nicht ausprobiert?

Wie soll die Zukunft (in Bezug auf mein Projekt) aussehen?

Wie sieht die perfekte Welt (in Bezug auf mein Projekt) aus?

Die Realisierenden: Sie nehmen die Ideen aus der Träumenden-Phase und betrachten sie genauer. Sie zerlegen sie und definieren mögliche Zwischenziele. Sie überlegen, welche Ressourcen benötigt werden und welche Arbeitsschritte eingeplant werden müssen. Die Realisierenden stellen sich folgende Fragen und setzen bei Bedarf Projektplanungstools ein:

Was muss getan werden?

Was brauche ich zur Umsetzung?

Was habe ich bereits zur Verfügung und was muss erst beschafft werden?

Kann man die Idee irgendwie testen?

Gibt es bereits Erfahrungen mit ähnlichen Projekten?

Die Kritisierenden: Sie bewerten die Ideen samt der möglichen Umsetzung. Sie stellen Kosten-Nutzen-Überlegungen an, wägen ab, ob die Idee sinnvoll und der Mühe wert ist. Sie kritisieren das Ganze und die Details – und zwar so, dass man damit etwas anfangen kann (konstruktive Kritik!). Durch sie sollen Verbesserungen angeregt werden. Kritisierende stellen sich folgende Fragen:

Was kann man anders/besser machen?

Wurde möglicherweise etwas übersehen?

Wo können Probleme auftreten?

Wo kann die Idee auf Widerstand stoßen?

Welche Chancen und Risiken birgt die Idee?

Was nützt uns die Umsetzung?

Wie finde ich ganz persönlich die Idee und was missfällt mir daran vielleicht?

Die drei Rollen werden so lange durchlaufen, wie es nötig ist, um das vorher festgelegte Ziel zu erreichen. War dies beispielweise die Generierung und Überprüfung von Ideen, kann man möglicherweise nach einer Runde bereits abschließen – dann hat man eine Sammlung von Ideen, die einmal grob durchgeplant und anschließend einem kritischen Blick unterzogen wurden. Genauso ist es aber möglich, dass das Ergebnis eine fix und fertig ausgearbeitete Idee ist, die anschließend nur noch umgesetzt werden muss. In diesem Fall werden mehrere Durchläufe notwendig sein – so lange, bis die Kritisierenden keine Verbesserungsvorschläge mehr liefern können.

11.4 U-Prozedur⁸

Phase/Geeignet für: Kleingruppenarbeit, Diskussion und Reflexion sowie Lösungsentwicklung. Danach Verdichtung im Plenum

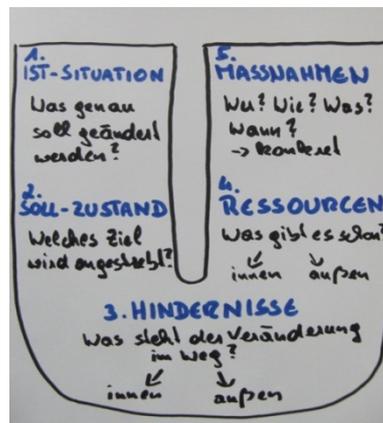
Gruppengröße: 4 bis 6 Personen

Zeit: 45 Minuten

Setting: Stühle, Flipchart

Zu beachten: Menschen neigen dazu, den Sprung vom Problem direkt zur Lösung zu machen. Das führt meist dazu, dass man am Ende mehr Arbeit hat, als das Durcharbeiten der 5 Schritte der U-Prozedur benötigt hätte. Oftmals ist es wichtig, das den betreffenden Personen zu erklären, damit sie verstehen, warum diese Vorgehensweise sinnvoll ist.

Die U-Prozedur ist in Anlehnung an Friedrich Glasl (2008: 143 ff.) von Wimmer et. al (2012) entwickelt worden und stellt ein 5-stufiges Modell dar, wie man vom Problem zu den konkreten Maßnahmen gelangt und dabei alles bedenkt, was wichtig und notwendig ist. Den Namen „U-Prozedur“ erhält das Modell durch die Darstellungsform als U.



Darstellung der U-Prozedur auf Flipchart

<http://wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/u-prozedur-5-schritten-vom-problem-zum-handeln/>

IST-Situation

Was genau ist das Problem? Was soll geändert werden? Hier muss genau abgeklärt werden, worum es überhaupt geht und was an der derzeitigen Situation nicht in Ordnung ist.

SOLL-Zustand

Welches Ziel wird angestrebt? Wie sieht die Veränderung aus? Dieser visualisierte und ausgesprochene Zustand soll als angenehm und wünschenswert erlebt werden.

⁸ Vgl. <http://wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/u-prozedur-5-schritten-vom-problem-zum-handeln/>, Glasl (2008, S.143 ff.) und Wimmer et al. (2012, S.168)

Hindernisse

Was steht dem Soll-Zustand im Weg? Welche Ängste gibt es? Dabei soll sowohl die Person selbst als auch die Umgebung in Betracht gezogen werden.

Ressourcen

Welche Ressourcen sind bereits vorhanden? Wofür benötigt man Hilfe? Was kann man selbst erledigen? Wer kann helfen?

Massnahmen

Hier geht es nun darum, einen konkreten Massnahmenplan zu erstellen, um das Ziel/die Veränderung zu erreichen. Was muss getan werden? Bis wann muss was erledigt sein? Wie sehen die ersten Schritte aus? Wer muss einbezogen werden? etc.

11.5 Kopfstandtechnik⁹

Phase/Geeignet für: Diskussionen in der Kleingruppe, um aus den eingefahrenen Denkmustern auszubrechen. Wenn die Arbeit Spass machen sollte. Die Ergebnisse können danach im Plenum verdichtet werden

Gruppengrösse: 4 bis 6 Personen

Zeit: 30 bis 90 Minuten, je nach Ausdauer der Beteiligten und Differenziertheitsgrad der zu erwartenden Ergebnisse

Setting: Arbeitsanweisung auf Flipchart oder Papier, Tischinseln oder kleine Stuhlkreise

Zu beachten: Besonders gut lässt sich mit offenen W-Fragen arbeiten: Was können wir tun, damit...? Wie können wir...?

Warum-Fragen eignen sich nicht für ein kreatives Denken.

Als Zwischenschritt zuerst Spontanlösungen aufschreiben, diese dann weglegen und sich mittels Kopfstandtechnik von Thema entfernen. Am Schluss die Spontanlösungen hinzufügen.

Die Methode in konfliktbeladenen Situationen eher nicht anwenden.

Die Kopfstandtechnik ist eine Kreativitätstechnik, die als Bestandteil in verschiedenen anderen Modellen vorkommt – unter anderem eben bei Edward de Bono (Provokationstechnik).

Diese Technik ermöglicht einen erfrischend anderen Blick auf Problemstellungen und so ein Ausbrechen aus den üblichen Denkmustern. Wie der Name bereits andeutet, geht es darum, die Fragestellung bzw. das zu bearbeitende Problem auf den Kopf zu stellen, um zu ungewöhnlichen Lösungen zu gelangen, die – wiederum auf den Kopf gestellt – bei der Lösung des ursprünglichen Problems helfen sollen. Insgesamt besteht die Technik aus vier Schritten:

Aufgabenstellung umkehren oder Problem verschärfen

Beispiel: Meine Aufgabenstellung lautet: Wir möchten die Zusammenarbeit im Lehrerkollegium fördern.

Die Umkehrung wäre: Im Kollegium arbeitet jeder für sich, keiner schaut auf den anderen.

Lösungen für die umgekehrte Aufgabenstellung finden

Beispiel:

- *Wir informieren so wenig wie möglich, damit niemand weiss, was der andere macht und weiss.*
- *Wir achten darauf, dass alle Räume abgeschlossen sind und unterbinden jegliche Gelegenheit zum Austausch.*
- *Wir sähen mit gezielten Mitteln ein maximales Misstrauen und schüren kalte Konflikte.*

Gefundene Lösungen wieder auf den Kopf stellen (also wieder umkehren)

Beispiel:

⁹ <http://wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/kopfstandtechnik/> und Funcke/Havenith (2014, S.186). Beispiel von mir (KJ)

- *Wir informieren klar und transparent über unsere Absichten, die laufenden Prozesse und sagen, wo man sich Informationen holen kann.*
- *Wir schaffen in unserer Infrastruktur Raum für Begegnungen und Organisieren Anlässe für den wertfreien Austausch über Unterricht.*
- *Wir leben eine Kultur der Wertschätzung vor und achten darauf, unsere Werte gemeinsam zu reflektieren und danach zu arbeiten.*

Konkrete Lösungsvorschläge für das ursprüngliche Problem erarbeiten

12 Übungen

Herbstmarkt mit Widerstand

Ihre Schule hat sich im letzten Jahr am Herbstmarkt des Quartiers beteiligt. Da dies mit einem gewissen Aufwand verbunden ist, gibt es Stimmen, die diese Zeit künftig gerne für andere Arbeiten in der Schule nutzen möchten. Über die Beteiligung der Schule am Herbstmarkt entscheidet das Lehrpersonenteam. Eine Gruppe von Lehrpersonen stellt den Antrag an das Team, dass sich die Schule nicht mehr am Herbstmarkt beteiligt.

Präsenzzeit und pädagogische Kooperation

Sie haben als Schulleiterin/Schulleiter ein Konzept für die Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen ausgearbeitet, das vorsieht, dass die Lehrpersonen am Mittwochnachmittag an der Schule bleiben und in pädagogischen Teams zusammenarbeiten. Dagegen hat sich Widerstand formiert. Dieser äussert sich nun am Konvent, als Sie das Konzept vorstellen. Die Lehrpersonen möchten nicht gezwungen werden, an der Schule zu sein, da sie zu Hause besser arbeiten. Und Zusammenarbeit pflegen sie sowieso, auch ohne Präsenzzeit.

Leistungsbeurteilung

Sie möchten als Schulleiterin/Schulleiter, dass sich die Lehrpersonen mit neuen Arten von Leistungsbeurteilung auseinandersetzen und dies zum Entwicklungsschwerpunkt Ihrer Schule machen. Deshalb beauftragen Sie die pädagogischen Teams, eine Variante von formativer Leistungsbeurteilung während eines Semesters auszuprobieren, zu reflektieren und die Erfahrungen am nächsten Weiterbildungstag auszutauschen. Sie präsentieren diese Idee den Teamleitungen in der Steuergruppe – und ernten Widerstand.

Neue Unterrichtsformen im Umgang mit Vielfalt

Die Heterogenität in den Klassen Ihrer Schule ist stetig gestiegen. Sie möchten die Einführung des LP21 nutzen, um sich auch grundlegende Gedanken zum Thema Umgang mit Vielfalt zu machen. Dabei möchten Sie das Thema gemeinsam mit der Lehrerschaft in einem partizipativen Prozess angehen. Formulieren Sie eine übergeordnete Fragestellung und entwerfen Sie einen Prozess dazu.

Sitzungsgestaltung

Die Sitzungen/Konvente an Ihrer Schule befriedigen Sie nicht. Zu viel müssen Sie einfach informieren, zu wenig werden die Lehrpersonen beteiligt. Es melden sich immer dieselben zu Worte und die grosse Mehrheit schweigt. Sie möchten die Sitzungsstruktur überdenken und planen dazu einen partizipativen Prozess.

13 Quellen

- Bähner, Ch.; Oboth, M.; Schmidt, J. (2008). Praxisbox Konfliktklärung in Teams und Gruppen. Praktische Anleitung und Methoden zur Mediation in Gruppen. Paderborn: Junfermann Verlag
- Bamberger, G. G. (2010). Lösungsorientierte Beratung. Praxishandbuch (4., vollständig überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag
- Blessin, B.; Wick, A. (2014). Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung (7., vollständig überarbeitete Auflage). Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH
- Beckord, K. (2011). Systemisches Konsensieren als Werkzeug der Mediation. In: Schrotta, S.: Wie wir klüger entscheiden. einfach – schnell – konfliktlösend. Gratkorn: Styria Printshop Druck GmbH, S. 199 – 209
- Bolliger, E.; Zellweger, T. (2007). Moderation – die Kunst, Veranstaltungen zielorientiert und zeitsparend zu führen. Lindau: agridea Verlag
- de Bono, E. (1999). *Six thinking Hats*. New York : Back Bay Books, 1st Back Bay pbk. ed., rev. and updated
- Brägger, G.; Posse, N.; Egli, Ph.. Kleiner Werkzeugkoffer für die Moderation von Unterrichtsteams und Arbeitsgruppen. www.iqesonline.net Skript herunterzuladen auf <https://www.iqesonline.net/index.cfm?id=C1C37B64-5056-9456-D635-20A5F422E3E6> (Stand 28.2.2016)
- Diez, H. (2005): Werkstattbuch Mediation. Köln. Zentrale für Mediation GmbH
- Dilts, R. B. (1994). *Strategies of Genius*. Volume I. Cupertino: Meta Publications
- Funcke, A.; Havenith, E. (2014). Moderations-Tools. Anschauliche, aktivierende und klärende Methoden für die Moderations-Praxis (4. Auflage). Krugzell: Manager Seminare Verlags GmbH
- Glasl, F. (2008). Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse (2., überarbeitete und ergänzte Auflage). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag
- Graessner, G. (2013). Moderation – das Lehrbuch. Gruppensteuerung und Prozessbegleitung (2. überarbeitete Auflage). Augsburg: Ziel Verlag
- Hinnen, H.; Krummenacher, P. (2012). Grossgruppen-Interventionen. Konflikte klären- Veränderungen anstossen – Betroffene einbeziehen. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag
- Kaner, S. (2014). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. San Francisco: Community at Work
- Karstädt, K.; Visotschnig E. (2014). Tragfähige Entscheidungen in Gruppen und Organisationen. Wie Menschen effektiv und miteinander entscheiden. Unterlagen zur Moderatorinnenausbildung in Systemischen Konsensieren. k-Training; ISYKONSENS
- Kleber, K.; Schrader, E.; Straub, W. G. (2006). Moderationsmethode. Das Standardwerk (3. Auflage). Hamburg: Windmühle Verlag
- Larsson, L.; H., K. (2013). 42 Schlüsselunterscheidungen in der GFK. Für ein tieferes Verständnis der Gewaltfreien Kommunikation. Paderborn: Junfermann Verlag
- Maiwald, J. (2016). Smart entscheiden! Systemisch Konsensierens für Führungskräfte. Holzkirchen: A-BiS Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH
- Oser, F.; Biedermann, H. (2006). Partizipation – ein Begriff, der ein Meister der Verwirrung ist. In: Quesel, C.; Oser, F. (Hrsg.): Die Mühen der Freiheit. Probleme und Chancen der Partizipation von Kindern und Jugendlichen. Zürich & Chur: Rüegger Verlag, S. 17 - 38
- Paulus, G.; Schrotta, S.; Visotschnig, E. (2013). Systemisches Konsensieren. Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg (3. überarbeitete Auflage). Holzkirchen: DANKE-Verlag
- Radatz, Sonja (2009). Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten (6. unveränderte Auflage). Wien: Verlag systemisches Management
- Radatz, S. (2010). Einführung in das systemische Coaching (4. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Reich, K. (hrsg.). Methodenpool. In: url: <http://methodenpool.uni-koeln.de>
- Rosenberg, M. (2013). Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens (11. Auflage). Paderborn: Junfermann Verlag
- Rosner, R. (2012): Gelingende Kommunikation – Revisited. Ein Leitfaden für partnerorientierte Gesprächsführung, wertschöpfende Verhandlungsführung und lösungsfokussierte Konfliktbearbeitung (3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage von „Gelingender Kommunikation“). München und Mering: Rainer Hampp Verlag
- Schrotta, S. (2011) Hrsg.: Wie wir klüger entscheiden. einfach – schnell – konfliktlösend. Gratkorn: Styria Printshop Druck GmbH
- Schrotta, S. (2016): Mit kollektiver Intelligenz die beste Lösung finden. Holzkirchen: DANKE-Verlag
- Seifert, J. W. (2014). Moderation und Kommunikation. Gruppendynamik und Konfliktmanagement in moderierten Gruppen (9. Auflage). Offenbach: Gabal Verlag

de Shazer, S. (2012): Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie (12. unveränderte Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag
Stähle, W. H. (1999). Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. (8., überarbeitete Auflage). München: Vahlen
Visotschnig, E. (2018). Nicht über unsere Köpfe. Wie ein neues Wahlsystem die Demokratie retten kann. München: Oekom Verlag
Wimmer, A.; Wimmer, J.; Buchacher, W.; Kamp, G. (2012). Das Beratungsgespräch. Skills und Tools für die Fachberatung. Wien: Linde Verlag

Webseiten:

Wir trainieren: <http://wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/six-thinking-hats/> (Stand 2. März 2016)
<http://eckhardhuebner.de/kraftfeldanalyse/> (Stand 2. März 2016)
http://ilias.uni-giessen.de/ilias/goto.php?target=cat_31104&client_id=JLUG (Stand 2. März 2016)
<https://agile-verwaltung.org/2016/10/06/systemisches-konsensieren-als-entscheidungsinstrument-ohne-ein-machtinstrument-zu-sein/> (Stand 30. April 2019)
<https://www.leanovate.de/blog/die-kunst-der-entscheidung/> (Stand 30. April 2019)

