

© Deutscher Apotheker Verlag

Systemisches Konsensieren

Wie Sie tragfähige Entscheidungen treffen

Nach endlosen Diskussionen wird abgestimmt, die Verlierer sind frustriert und die Stimmung im Team könnte besser sein. Wenn Ihnen das bekannt vorkommt, sollten Sie die Methode des „Konsensierens“ kennenlernen. Damit lassen sich Entscheidungen mit größtmöglicher Übereinstimmung treffen. Sie erzeugen im Team die höchste Akzeptanz und hinterlassen keine Abstimmungsverlierer.

Das traditionelle Mehrheitsprinzip stößt bei mehr als zwei Entscheidungsalternativen an seine Grenzen. Wenn demokratisch abgestimmt wird, setzt sich die Mehrheit durch. Übrig bleiben die überstimmten Minderheiten, die mit der Entscheidung meistens unzufrieden sind. Oder eine Mehrheitsentscheidung scheidet, weil die zur Auswahl stehenden Alternativen gleich viele Stimmen bekommen. Es kann sogar so weit gehen, dass eine Alternative gewinnt, obwohl die Mehrheit dagegen ist. Ein solches Ergebnis durchsetzen zu wollen, ist gefährlich für den Teamfrieden. Auf der Verliererseite kann großer Frust entstehen, bis hin zum Boykott.

Minimales Konfliktpotenzial als Ziel

Entscheidungen, die nicht von allen mitgetragen werden, sind

kaum etwas wert. Setzen Apothekenleiter Entscheidungen über ihre Machtstellung durch, kann offen oder verdeckt im Hintergrund viel Widerstand erzeugt werden. Nur wenn das Ausmaß der Unzufriedenheit bekannt ist, die diese Entscheidung im Team zur Folge hat, kann auch das Konfliktpotenzial eingeschätzt werden.

Systemisches Konsensieren ist ein Werkzeug für konfliktfreie Gruppenentscheidungen. Mit ihm wird der Weg des größten gemeinsamen Nenners gegangen, ganz ohne faule Kompromisse. Ausgangspunkt ist eine zu treffende Entscheidung zwischen mehr als zwei Alternativen. Das Konsensieren führt zu effektiven, schnellen, einfachen und friedlichen Entscheidungen. Streitgespräche und ausufernde Diskussionen gehören damit der Vergangenheit an. Statt den Willen einer relativen Mehrheit zu erfüllen, hat das Konsensieren das minimale Konfliktpotenzial aller Beteiligten zum Ziel. Es verwandelt das Vorteilsdenken des Einzelnen in eine Leistung für das ganze Team.



Wohin soll der Betriebsausflug gehen? Der Vorschlag mit dem geringsten Gesamtwiderstand gilt als „konsensiert“.

Die Widerstände im Team ermitteln

Konsensieren bringt Gewissheit über die zu erwartenden tatsächlichen Widerstände im Team. Sie werden beim Konsensieren vorweg gemessen. Teamentscheidungen vom Widerstand abhängig zu machen, erscheint im ersten Moment etwas befremdlich, denn wir wollen doch bitteschön immer positiv denken. Der Versuch, das positive Denken in ein Entscheidungsverfahren einfließen zu lassen, bringt jedoch Probleme. Wenn nur Prostimmen berücksichtigt werden,

wird der Widerstand logischerweise nicht ermittelt, was später häufig zu Konflikten führt. Eine geringe Zustimmung ist eben doch nicht das gleiche wie ein hoher Widerstand.

Die Methode hat sich in der Praxis bewährt. Sie ist so einfach, dass man sich schnell fragt, warum nicht mehr Entscheidungen auf diesem Wege getroffen werden. Zudem es nach oben kaum Grenzen gibt: Es können beliebig viele Personen beteiligt werden und auch die Anzahl der Vorschläge kann theoretisch beliebig groß sein. Die Methode eignet sich sowohl für

einfache als auch für komplexe Entscheidungssituationen.

So geht's

An diesem einfachen Beispiel wird das Konsensieren schnell klar: Angenommen, Sie möchten mit Ihrem Team einen Betriebsausflug machen. Es werden Ideen gesammelt und nun möchten Sie eine Entscheidung finden, die möglichst alle zufriedenstellt. Im Gespräch sind die folgenden vier Vorschläge: Stadtrallye, Segeltour, Kletterwald und Kochkurs. Jedes Teammitglied erhält einen Zettel mit den untereinander aufgeführten Vorschlägen. Dann überlegt jeder, welches Ausflugsziel ihm am liebsten, zweitliebsten, drittliebsten und viertliebsten wäre bzw. welches er absolut ablehnt. Der Umfang der Ablehnung wird über eine Skala von 0 bis 10 ausgedrückt. Null bedeutet volle Zustimmung, d. h. es gibt keinen Widerstand gegen den Vorschlag. Zehn bedeutet, dass der Vorschlag für die Person unannehmbar ist. Alle Werte dazwischen werden nach gefühlter Stärke des Widerstands vergeben. Zum Schluss werden alle Bewertungen auf ein großes Blatt übertragen. Die Summe der Einzelbewertungen ergibt den Gruppenwiderstand für jeden Vorschlag. Der Vorschlag mit dem geringsten Gesamtwiderstand gilt als „konsensiert“. Gibt es zwei gleichrangige Vorschläge, wird der gewählt, der die geringsten Einzelwiderstände aufweist (s. Tab. 1). Bei dem Vorschlag mit dem geringsten Wert ist die Akzeptanz am größten und das Konfliktpotenzial am kleinsten. Es ist sehr wahrscheinlich, dass diese Entscheidung von allen mitgetragen wird. Mit 15 Widerstandsstimmen (WIST) ist der Vorschlag „Kletterwald“ die Lösung, mit der alle am besten leben können.

Egoismus geht ins Leere

Beim Konsensieren vertreten wir unsere eigenen Interessen am besten, indem wir die Vorschläge der anderen nach den eigenen Bedürfnissen abgestuft bewerten. Bei der nachfolgenden Bewertung haben die Teilnehmer 3 und 4 alle fremden Vorschläge mit größtmöglichem Widerstand ablehnt. Damit haben sie die Entscheidung den anderen überlassen. Sie haben die Chance vergeben, die Entscheidung positiv zu beeinflussen, falls der eigene Vorschlag nicht gewählt wird (s. Tab. 2).

Das Konsensieren führt zu einem „Machtparadoxon“, bei dem egoistische oder machtorientierte Vor-

(Fortsetzung auf Seite 7)

AZ-SERVICE TV-VORSCHAU

Was wann wo im Fernsehen

Was läuft im Fernsehen? Was könnte interessant sein? Wir haben das Programm der Sender durchgesehen. Bei unserer Auswahl haben wir auch Sendungen berücksichtigt, die von Ihren Kunden angeschaut werden und zu denen sie in der Apotheke Fragen stellen könnten. Eine Wertung der Sendungen nehmen wir nicht vor.

Montag, 24. Juli 2017

20.15	SWR/SR	Tuberkulose – die unheimliche Gefahr. Die Lungenkrankheit kehrt zurück. Doku.
20.15	NDR	Markt. Wie gesund sind Ingwer, Avocado & Co.? Magazin.
21.00	NDR	Die Ernährungs-Docs. Diabetes, Migräne und Rheuma. Magazin.

Dienstag, 25. Juli 2017

19.00	Bayern	Gesundheit. U. a. Bienengiftallergie, Superorgan Darm, Frauenheilkrauter. Magazin.
20.15	NDR	Visite. U. a. wer braucht einen Herzschrittmacher?, Gelenkschmerzen. Gesundheitsmagazin.
21.00	NDR	Abenteuer Diagnose. Drei Patientenschicksale.
21.45	Das Erste	Fakt. Politmagazin.

Mittwoch, 26. Juli 2017

20.15	SWR/SR	Kann ich meinem Arzt vertrauen? Ärzte als Mediziner und Unternehmer. Doku.
-------	--------	--

Mittwoch, 26. Juli 2017

20.15	Hessen	m€x. das marktmagazin. Neue Hoffnung für Krebspatienten? Magazin.
21.00	SWR/SR	Sind Männer Gesundheitsmuffel? Was ist dran: Männer gehen lieber mit dem Auto zum TÜV als selbst zum Arzt. Doku D 2017.
21.45	Das Erste	Plusminus. Wirtschaftsmagazin.
21.45	Hessen	Depressionen – neue Hoffnung? Ursachensuche. Doku

Donnerstag, 27. Juli 2017

15.00	ARD alpha	Planet Wissen. Gut schlafen – im Takt der inneren Uhr. Magazin.
18.50	Hessen	Service Gesundheit. Rheumaschmerz: Kältekammer, Basen-Fasten & Co. Magazin.

Freitag, 28. Juli 2017

16.45	Arte	Xenius. Wie wirkt Farbe auf uns? Magazin.
-------	------	---

Samstag, 29. Juli 2017

16.30	Das Erste	Weltspiegel-Reportage. Patient Amerika: Luxusgut Gesundheit.
22.00	Arte	Der Mensch von morgen. Vom Designerbay zum Cyborg, wie entwickelt sich der Mensch mithilfe von Genshere, künstlicher Intelligenz und Implantaten weiter? Ein Essay.

Sonntag, 30. Juli 2017

19.30	Arte	360° Geo Reportage. Yoga, Indiens erstaunliche Medizin. Magazin.
-------	------	--

(Fortsetzung von Seite 6)

schläge keinen Erfolg haben. Jeder lässt die Finger davon, sobald er verstanden hat, dass er sich damit selber schaden kann.

Gruppendynamik ändert sich

Mehrheitsbeschlüsse können ein Team in getrennte Lager spalten. Statt tragfähige Alternativen zu finden, geht es hier in erster Linie darum, andere auf die eigene Seite zu ziehen. Beim Konsensieren hingegen gewinnt der Vorschlag mit dem geringsten Widerstand. Wer also einen eigenen Vorschlag durchbringen möchte, muss Lösungen finden, die seine Interessen genauso berücksichtigen wie die Interessen der anderen. Er stellt sich die Fragen: Was würde Widerstand wecken und was nicht? Welche Interessen und Bedürfnisse haben die anderen? Wie weit kann ich den anderen entgegenkommen?

Teams, die bisher ihre Energie auf Machtspiele, Manipulation oder Taktieren verwandt haben, zeigen nun eine komplette Verhaltensumkehr. Sie denken um, denn nur diejenigen haben Einfluss bei Entscheidungen, die ein gemeinschaftliches Denken an den Tag legen. Erfahrungen zeigen, dass

Tab. 1: **15 Widerstandsstimmen zeigen:** Mit Kletterwald können alle leben

Teilnehmer	1	2	3	4	WIST	Rang
Stadtrallye	0	8	6	7	21	4
Segeltour	0	0	10	10	20	3
Kletterwald	7	4	0	4	15	1
Kochkurs	4	8	5	0	17	2

WIST = Widerstandsstimmen

Tab. 2: **Machtparadoxon durch Konsensieren**

Teilnehmer	1	2	3	4	WIST	Rang
Stadtrallye	0	8	10	10	28	4
Segeltour	0	0	10	10	20	1
Kletterwald	7	4	0	10	21	2
Kochkurs	4	8	10	0	22	3

Teams, in denen Entscheidungen konsensiert werden, rücksichtsvoller und wertschätzender miteinander

umgehen. Die Personen fühlen sich stärker geachtet sowie besser gehört und verstanden. Zudem

können sich solche Teams besser selbst organisieren.

Acht gute Gründe für das Konsensieren

1. erzeugt die geringste Unzufriedenheit und den geringsten Widerstand im Team.
2. schafft dadurch auch das geringste Konfliktpotenzial.
3. erhält von allen gemeinsam die größtmögliche Akzeptanz.
4. erzielt den besten Interessenausgleich unter den Beteiligten und kommt dem Konsens am nächsten.
5. wird weitgehend widerstandsfrei umgesetzt und ist daher eine nachhaltige Lösung.
6. kommt nicht durch die verbale Überlegenheit einzelner Personen zustande.
7. lässt keinen Raum für Egoismus und Machtstrategien.

8. schweiß ein Team eher zusammen, anstatt es in Gewinner und Verlierer zu spalten.

Es gibt zahlreiche Entscheidungen, bei denen das Team mitbestimmen sollte: An welchem Tag soll das regelmäßige Teammeeting stattfinden? Welche Kosmetikmarke wollen wir zusätzlich ins Sortiment aufnehmen? Welche Arbeitskleidung möchten wir zukünftig tragen? Mehrheitsentscheidung oder Konsensieren: Wie entscheiden Sie sich? |

Mechthild Maria Horstrup, Master of Arts (M. A.) Beratung, Diplom-Betriebswirtin (FH), ist Inhaberin von Horstrup Training|Coaching|Beratung, www.horstrup.de

Online Konsensieren unter <https://www.konsensieren.eu>

Literatur



Georg Paulus / Siegfried Schrotta / Erich Visotschnig
Systemisches Konsensieren – Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg
Danke-Verlag 2013
ISBN 978-3-9808635-4-4



Siegfried Schrotta (Hrsg.)
Wie wir klüger entscheiden: einfach – schnell – konfliktlösend
A-Bis GmbH, SmarterLife 2013
ISBN 978-3-934051-06-5

Zu beziehen über den Deutschen Apotheker Verlag
Telefon (07 11) 25 82-3 41,
Telefax (07 11) 25 82-2 90,
E-Mail: service@deutscher-apotheker-verlag.de

Beraten und Verordnen – fundiert, schnell, objektiv

Herausgegeben von Prof. Dr. Hermann P. T. Ammon, Prof. Dr. Dr. Drs. h.c. Ernst Mutschler und Prof. Dr. Dr. h.c. Hasso Scholz.
Herausgeberassistenz Dr. Monika Neubeck.
Gesamtwerk inkl. 17. Akt.-Lfg. 2017.
3.070 Seiten. 3 Ringordner. Loseblattausgabe.
Fortsetzungswerk. € 98,- [D]
ISBN 978-3-8047-3622-1

Aktualisierungslieferungen und Buchfortsetzungen werden automatisch vorgemerkt und nach Erscheinen berechnet und geliefert. Diese Fortsetzungswerke können jederzeit abbestellt werden.



Die Wahl des richtigen Arzneimittels und kompetente Beratung des Patienten erfordern fundierte Fachkenntnisse! Drei renommierte Pharmakologen und ihre Teams bringen bewährtes Wissen auf den Punkt:

- Basisinformationen zur Auswahl und Dosierung
- Angaben zur Eignung in Schwangerschaft und Stillzeit
- Abgabehinweise und Beratungstipps
- **Das Extra:** Objektive Bewertungen des therapeutischen Stellenwerts

Treffen Sie gezielte Entscheidungen zur Arzneitherapie.
Das Beste für Ihre Patienten!

Arzneistoffportraits auf www.DrugBase.de



Eine Datenbank für Ärzte und Apotheker

Apotheken und Arztpraxen, Krankenhäuser und krankenhausversorgende Apotheken: € 96,- zzgl. MwSt.*

Firmen und Institutionen: € 384,- zzgl. MwSt.*

10 Tage kostenlos testen unter www.DrugBase.de

* Alle Preise sind jährliche Nutzungslizenzgebühren für einen Anwender gleichzeitig, an einem Standort. Zusätzliche Standorte oder weitere gleichzeitige Anwender verändern die Preise. Fragen Sie nach einem Angebot. Eine Datenbanklizenz gilt für 12 aufeinander folgende Monate. Sie kann bis 30 Tage vor Ablauf des Nutzungszeitraumes beim Verlag gekündigt werden.

Bestellung www.wissenschaftliche-verlagsgesellschaft.de

Bitte liefern Sie mir: Expl. Ammon / Mutschler / Scholz (Hrsg.), **Arzneimittel Information und Beratung**, 17. Akt.-Lfg. 2017. 3 Ringordner. Loseblattausgabe. Fortsetzungswerk. € 98,- [D] ISBN 978-3-8047-3622-1

Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft
Stuttgart
Birkenwaldstraße 44
70191 Stuttgart
Online-Shop:
www.wissenschaftliche-verlagsgesellschaft.de



Absender

Name / Vorname _____

Firma / Institution _____

Straße / Hausnummer _____

PLZ, Ort _____

E-Mail _____

Kunden-Nummer _____

Datum / Unterschrift _____

Sofortbestellung
Mo.-Fr. von 8-18 Uhr sind wir persönlich für Sie erreichbar:
Tel. 0711 2582 341
Fax: 0711 2582 390
Bestell Service: 0800 2990 000
E-Mail: service@wissenschaftliche-verlagsgesellschaft.de
Alle Preise inklusive MwSt. [D], sofern nicht anders angegeben. Lieferung erfolgt versandkostenfrei innerhalb Deutschlands. Lieferung ins Ausland zzgl. Versandkostenpauschale von € 7,95 pro Versandstück. E-Books sind als PDF online zum Download erhältlich unter www.wissenschaftliche-verlagsgesellschaft.de.

Widerrufsrecht
Als Verbraucher haben Sie das Recht, diesen Vertrag ohne Angabe von Gründen binnen 14 Tagen ab Erhalt der Ware zu widerrufen. Die Kosten der Rücksendung trägt der Verlag. Aktualisierungslieferungen werden automatisch vorgemerkt und nach Erscheinen berechnet und geliefert. Diese Fortsetzungen können jederzeit abbestellt werden. Ein Widerrufsrecht für elektronische Datenträger besteht nicht, wenn die Versiegelung der Verpackung entfernt wurde. Sämtliche Informationen zu Ihrem gesetzlichen Widerrufsrecht, zu unseren AGBs und den Pflichtinformationen finden Sie auf www.wissenschaftliche-verlagsgesellschaft.de/service/widerrufsbelehrung. Gerne senden wir Ihnen diese Informationen auf Ihren Wunsch zu. Bitte rufen Sie uns an unter Tel. 0711 2582-341.

AZ Ammon/Mutschler/Scholz 3622 2017-05-24 GI