

# Miteinander zu mehr Erfolg

Unterschiedliche Interessen in Gruppen oder Teams bergen immer auch Konfliktpotenzial. Damit im Alltag dennoch zu gemeinsam getragenen Lösungen gefunden werden kann, hat sich ein neues Managementtool etabliert: das Systemische Konsensieren.

► Rund vierzehn Prozent ihrer Zeit verbringen Führungskräfte und Mitarbeiter mit Konflikten, wie aus einer Studie des WdF (Wirtschaftsforum der Führungskräfte) aus dem Jahr 2012 hervorgeht. Dass dabei nicht nur wertvolle Zeit verloren geht, sondern auch der Stresspegel der Betroffenen steigt und die Personalkosten in ebensolchem Ausmaß in falsche Bahnen gelenkt werden, versteht sich von selbst. In der Studie haben Führungskräfte auch bestätigt, dass sie zwischen 25 und 50 % ihrer Zeit in Meetings verbringen – leider oft unproduktiv, denn häufig wird viel diskutiert und geredet, aber nichts entschieden. Auch hier geht wertvolle Managementzeit verloren, die für strategische Aufgaben fehlt, ganz zu schweigen von der Lebenszeit.

## Mehr Motivation statt innerer Kündigung

„Es scheint uns Menschen oft nur schwer möglich, bei unterschiedlichen Interessen rasch und konfliktfrei zu tragfähigen Entscheidungen zu kommen. Das erweist sich umso schwieriger, je mehr Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen gemeinsam entscheiden wollen oder müssen“, sagt DI Dominik Berger, Berater und Chef von Business KONSENS, einem Beratungsunternehmen, das Gruppen bei Entscheidungsprozessen, besonders bei divergierenden Interessen der Beteiligten und polarisierenden Themen, begleitet.

Viel Geld, Energie und Lebenszeit werden vergeudet, wenn unterschiedliche Interessen aufeinanderprallen und Ideen trotz Widerständen durchgesetzt werden. Auch

wenn eine Gruppe zu keiner Entscheidung kommt, weil die Betroffenen zum Beispiel die Auseinandersetzung scheuen, kostet das Motivation und sorgt für Unzufriedenheit, im schlimmsten Fall führt es zur inneren Kündigung.

Die Fähigkeit, Gruppen zu einem Konsens zu führen, wurde leider nur wenigen in die Wiege gelegt. „Nachhaltige Veränderungen sind aber nur möglich, wenn weitgehender Konsens darüber erreicht wurde. Sonst besteht die Gefahr, dass der noch



**„Tragfähige Entscheidungen in einer Gruppe sind nur möglich, wenn weitgehender Konsens zu einem Thema erreicht wurde.“**

DI Dominik Berger, Berater und Chef von Business KONSENS

immer vorhandene Widerstand den Erfolg infrage stellt, vielleicht sogar die Umsetzung ganz verhindert. Oder die Gruppe wählt kraftlose Kompromisse, die aber die Probleme nicht lösen“, meint Berger.

Erprobte Anwendungsfelder für Systemisches Konsensieren (SK-Prinzip®) sind Wirtschaft und Management, Gemeinden, Vereine, Wohngemeinschaften, Freunde, Familien, aber auch Einzelpersonen. SK bringt Entscheidungen mit höchstmöglicher Akzeptanz der Beteiligten und daher höchstmögliche Motivation bei der Umsetzung. Beschlossene Projekte zeichnen sich durch hohe Umsetzungswahrscheinlichkeit und geringe Reibungsverluste bei der Umsetzung aus. „Positive Nebeneffekte

sind zufriedene Führungskräfte und Mitarbeiter, ein besseres Arbeitsklima, eine hohe Kreativleistung und die Freude an der Zusammenarbeit“, weiß Berger aus Erfahrung.

## Chancen für den Widerstand

Das SK-Prinzip steht für schnelle, einfache, effiziente und konfliktfreie Gruppenentscheidungen, denn die Gruppe entwickelt möglichst viele Vorschläge. Für jeden Vorschlag wird nicht wie üblich die Zustimmung

gemessen, sondern der Widerstand gemessen, den er in der Gruppe insgesamt hervorruft. Das ergibt eine Reihung der Vorschläge hinsichtlich ihrer Nähe zum Konsens. Der Vorschlag, der den geringsten Gruppenwiderstand hervorruft, erzeugt die geringste Unzufriedenheit in der Gruppe und wird von allen gemeinsam am leichtesten angenommen. Er erzeugt gleichzeitig auch das geringste Konfliktpotenzial und steht dem Konsens am nächsten, daher kommt er als Problemlösung am ehesten infrage. Da die Entscheidung von allen Beteiligten mitgetragen werden kann, ist höchstmögliche Motivation zu erwarten, damit reduziert sich der Kontrollaufwand und die Effizienz steigt.

Konsensieren vermeidet unfruchtbare Diskussionen, denn der Widerstand jedes Gruppenmitglieds gegen jeden Vorschlag hat in der abschließenden Messung Bedeutung und braucht nicht vorher durch lange Rede und Wechselrede ausgedrückt werden. „Konsensierte Vorschläge sind gut für die gesamte Gruppe, denn wer seinen Vorschlag konsensiert haben will, muss daran arbeiten, den Widerstand der anderen gering zu halten. Das heißt, er muss versuchen, die Wünsche und Bedürfnisse der anderen in seinem Vorschlag so weit wie möglich zu berücksichtigen“, erklärt Berger. Im konsensierten Vorschlag sind somit die Wünsche und Bedürfnisse der gesamten Gruppe bestmöglich berücksichtigt. „Konsensierte Vorschläge sind kein fauler Kompromiss und auch nicht der Weg des geringsten Widerstands, denn Vorschläge, die ein gegebenes Problem nicht befriedigend lösen, erhalten

großen Widerstand und werden daher nicht konsensiert“, ergänzt der Trainer und Berater.

### Und so geht's

Die Messung des Widerstands erfolgt durch ein einfaches und effizientes Verfahren: Jedes Gruppenmitglied bewertet seinen Widerstand gegen jeden Vorschlag mit 0 bis 10 Widerstandsstimmen (W-Stimmen). Dabei bedeuten

- 0 W-Stimmen: kein Widerstand
- 10 W-Stimmen: maximaler Widerstand
- Zwischenwerte werden nach Gefühl vergeben.

Danach werden die Widerstände aller Beteiligten je Vorschlag zusammengezählt und ergeben dessen Gruppenwiderstand. Dadurch kommt man zur oben erwähnten Reihung der Vorschläge hinsichtlich ihrer Nähe zum Konsens.

rh ■

### Was bringt das SK-Prinzip?

- Meetings werden effizienter, da Entscheidungen forciert werden.
- Die Umsetzung von Entscheidungen läuft einfacher, da es keine internen Widerstände mehr gibt.
- Folgen von „Durchsetzungsentscheidungen“ und konfliktbehafteten Entscheidungen werden minimiert.
- Die Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Unternehmen steigen.
- Aus einem Gegeneinander wird ein lösungsorientiertes Miteinander.
- Die Kreativität von Mitarbeitern wird optimal eingesetzt.
- Es wird deutlich, welche Themen Mitarbeiter bereitwillig mittragen.
- Das Arbeitsklima verbessert sich.
- Krankenstände und Fehlzeiten werden reduziert.
- Über das Internet-Tool „Online Konsensieren“ können Meetings effizient vor- und nachbearbeitet werden. Auch standortübergreifend kann damit leicht entschieden werden.
- Tragfähige und nachhaltige Entscheidungen werden gefördert.
- Negative Folgen von konfliktbehafteten Entscheidungen – Kosten, Wut, Streit, innere Kündigung etc. – werden reduziert.
- Zeit wird effektiv und erfüllend genutzt.
- Die Lösungskompetenz und Entscheidungsfähigkeit der Beteiligten wird massiv erhöht.
- Die Entscheidungsträger entwickeln ein vertieftes Verantwortungsbewusstsein für das gesamte System, bei Wahrung der eigenen Interessen.



KRANKENHAUS  
BARMHERZIGE  
SCHWESTERN  
*Ried*

Unser Schwerpunktkrankenhaus erfüllt mit 425 Betten einen umfassenden Versorgungsauftrag für die Region Innviertel.

[www.bhs-ried.at](http://www.bhs-ried.at)

## Wir suchen Turnusärztinnen/-ärzte in Ausbildung als Allgemeinmediziner/in

### Wir bieten Ihnen

- Gesamte Ausbildung in einem Krankenhaus
- Ausbildung in 36 Monaten
- Attraktives Tätigkeitsprofil (Umsetzung lt. GuKG), d. h. Erstblutabnahme mit Erstvenflon erfolgt durch die Turnusärztinnen/-ärzte, alle weiteren Blutabnahmen sowie das Anhängen von Infusionen und i.v.-Injektionen werden von der Pflege übernommen
- Ausbildung in der neuen zentralen Aufnahme- und Erstversorgungseinheit
- Selbstständige Ambulanztätigkeit unter Aufsicht (z. B. Unfallchirurgie)
- Kostenloses Training in einem medizinischen Simulationszentrum (medsim Linz) im Rahmen der Turnusausbildung
- Großzügige Fortbildungszuschüsse und -urlaube
- Praxisnahes Fortbildungsprogramm während der Ausbildungszeit (Basismodule)
- Vorzeitige Übernahmen in eine Facharztbildungsstelle möglich
- Teilzeitmodelle
- Einhaltung der gesetzlichen Arbeitszeithöchstgrenze und Ruhezeiten (Ersatzruhetag für Wochenenddienst)
- 4–6 Nachtdienste pro Monat
- Ausbildungsrotation in der Vinzenz Gruppe (falls gewünscht möglich)

Entlohnung lt. Kollektivvertrag mindestens € 2.649,80 brutto per Monat exkl. Zulagen.

Wenn Ihnen Qualität und Werte in Ihrem Beruf wichtig sind, bitten wir um Ihre schriftliche Bewerbung an das Krankenhaus der Barmherzigen Schwestern Ried im Innkreis, A-4910 Ried im Innkreis, Schlossberg 1, Servicebereich Personal, z. Hd. Hrn. Dipl. KH-BW Zeilinger Stefan, Tel.-Nr.: +43/7752/602/3021 oder E-Mail: [stefan.zeilinger@bhs.at](mailto:stefan.zeilinger@bhs.at).

EIN UNTERNEHMEN DER VINZENZ GRUPPE  
Medizin mit Qualität und Seele [www.vinzenzgruppe.at](http://www.vinzenzgruppe.at)