

„Mut zur Entscheidung – allein oder im Team“

Konsonanz und Kontrapunkt bei wichtigen Fragestellungen

von Felicitas Steinkrüger, MBA

Ehrwürdige Schwestern und Brüder,
sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen unseres Studientages am 20.3.2020 wollten wir uns mit Ihnen über Erfahrungen austauschen, die das Treffen von wichtigen Entscheidungen angehen. Es sollte mehr eine Thesendiskussion als ein Vortrag werden. Da uns Corona in die Quere gekommen ist, möchten wir dennoch unsere Ideen und Gedanken zu diesem Thema gerne hier skizzieren.

Immer wieder haben wir in unserem Beruf, aber auch im Privatleben mit Situationen zu tun, in denen bedeutende Entscheidungen anstehen. Viele Gemeinschaften und Organisationen, die wir auf ihrem Weg ein Stück begleiten dürfen, stehen vor wichtigen strategischen Herausforderungen. Hierbei müssen in der Regel eine Vielzahl von bedeutenden Entscheidungen getroffen werden.

Im Folgenden wollen wir Ihnen unsere Thesen zum Thema Entscheidungsfindung darstellen:

These I: Oberstes Ziel eines Entscheidungsträgers muss es sein, das nachhaltig beste Ergebnis zu erreichen – für seine Gemeinschaft, seine Organisation oder seine Familie

Um das beste Ergebnis zu erzielen, sollte der Entscheider bzw. die Entscheiderin zunächst überlegen, wie er oder sie vorgehen will. Es ist es nicht immer ratsam oder möglich, andere in die Entscheidungsfindung einzubeziehen.

Bisweilen muss der Verantwortliche ganz alleine entscheiden, z.B. wenn sehr schnell entschieden werden muss und keine Zeit bleibt, andere zu informieren. Die Wahl des richtigen Weges für die Entscheidungsfindung ist wichtig, um ein gutes Ergebnis zu erreichen.

These II: Nicht jede gute Entscheidung braucht Konsens!



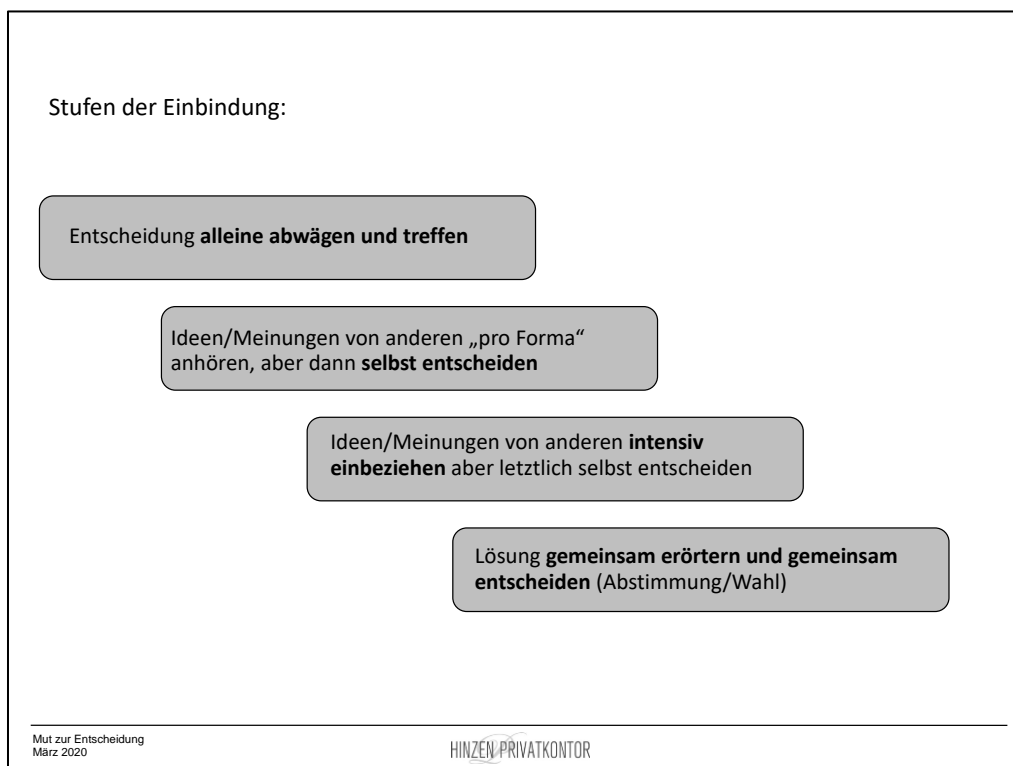
Manche Entscheidungen sind sehr unbequem und müssen getroffen werden gegen Widerstände. Entscheidungsträger können nicht „everybody´s darling“ sein. Sie werden aber langfristig Anerkennung erhalten für Entscheidungen, die dem Gesamtergebnis nachhaltig dienen und für einen Prozess, der insgesamt nachvollziehbar gestaltet wurde.

Beispiele für „unbequeme“ Entscheidungen:

- die Oberin, die ihre Gemeinschaft durch einen für alle sehr strapaziösen Umzug in eine sichere Zukunft führt
- der Unternehmer, der durch Stellenstreichungen eine Insolvenz abwehrt
- die Mutter, die die uneinsichtigen Teenager aus Sorge vor Corona-Viren im Haus behält

Aus These II folgt, dass der Entscheider zunächst genau prüfen sollte, wieviel er selbst entscheiden muss, und inwiefern die Entscheidung durch andere, wie z.B. Experten, Betroffene, o.ä. mitentwickelt und mitgetragen werden muss, damit sie gut wird.

Es gibt verschiedene Stufen der Einbindung: Alles alleine abwägen und entscheiden, sich Meinungen einholen und berücksichtigen bis hin zu echter Einbindung durch Abstimmung bzw. Wahl:



Wenn die oder der Verantwortliche sich entschließt, andere (Betroffene, Experten) einzubeziehen, um zu einem guten Ergebnis zu gelangen, sollte sie oder er sich im Mut zur Entscheidung – 20.3.2020

Vorfeld auch überlegen, welchen Grad an Konsens er für eine Entscheidung mindestens benötigt bzw. mit welchem Grad an Konsens er noch „zufrieden sein könnte“.

Er sollte diese Überlegungen mit den Beteiligten im Vorfeld besprechen. Das kann die Ansprüche an den weiteren Prozess relativieren und Enttäuschungen vorbeugen.

- Wieviel Konsens ist bei dieser Entscheidung wirklich realistisch und wieviel Konsens brauchen wir? Reicht eine knappe Mehrheit von 51% oder brauchen wir 70% oder gar 100%?
- Reicht es aus, wenn die Mehrheit den juristischen Anforderungen genügt? (z.B. Kirchenrecht, Satzung oder Gesellschaftsvertrag)
- Und was passiert, wenn die Gruppe kein Mindestmaß an Konsens erreicht? Kann die Entscheidung vertagt werden? Kann oder muss ich dann selbst entscheiden?
- Reicht für eine Entscheidung statt „echtem Konsens“ gegebenenfalls auch nur Akzeptanz für die Entscheidung? Akzeptanz meint Verständnis für die Situation und dafür, dass diese Entscheidung jetzt umgesetzt werden muss.

Beispiel: Womit sind wir als Gemeinschaft zufrieden?

Grad an Konsensfindung

„Wir finden **keine Lösung** und verändern nichts.“

„Die **Oberin hat für uns entschieden**, weil wir Schwestern uns nicht auf eine Lösung einigen konnten.“

„Wir entscheiden uns für Lösung A, auch wenn drei Schwestern deutlich gegen diese Lösung sind, aber **überstimmt** wurden.“

„Wir entscheiden uns für Lösung A und **verstehen**, warum diese Lösung für die Gemeinschaft die beste ist.“

„Wir entscheiden uns für Lösung A und sind **alle** von dieser Lösung **überzeugt**.“

Manche Entscheidungen brauchen einen hohen Grad an Konsens, sonst führen sie zu keinem nachhaltig guten Ergebnis. Sollte sich im Prozess herausstellen, dass die Beteiligten zu keiner Entscheidung kommen, sollte geprüft werden, ob der Zeitpunkt für die Entscheidung gegebenenfalls ungünstig ist und die Entscheidung zu einem anderen Zeitpunkt besser getroffen werden kann. Wichtig ist aber auch hier, dass den Beteiligten – möglichst im Vorfeld! – erklärt wird, dass es ohne Einigung zu einer Aufschiebung der Entscheidung kommen könnte.

These III: Eine gemeinsam getroffene Entscheidung braucht Kommunikation und Information

Sollen mehrere Personen eine gemeinsame Entscheidung treffen, so ist die Grundvoraussetzung eine offene, faire Kommunikation und gute Information für alle im Vorfeld der Entscheidung:

- Jede und jeder Beteiligte soll die für die Entscheidung relevanten Informationen erhalten.
- Es sollte ein Austausch von Argumenten stattfinden, bei dem jeder zu Wort kommen kann.
- Es sollte auch Raum für Sorgen und Bedenken und Zeit zur Selbstreflexion gegeben werden.
- Entscheidungen und Veränderungen sollten auch als geistlicher Prozess verstanden und bedacht werden. Methoden wie die „Unterscheidung der Geister“ des hl. Ignatius bieten sich dazu an.
- Es sollte Spielraum bleiben, die eigene Meinung gegebenenfalls auch zu ändern – durch gute Argumente, neue Erfahrungen, Vertrauen in die Führung oder auch durch die Bereitschaft, sich auf Gottes Willen einzulassen.
- Bei Bedarf sollte die Wahl/Abstimmung anonym erfolgen können. Das kann im Einzelfall durchaus auch im Interesse der Führungskraft liegen.

Die meisten der oben beschriebenen Aspekte sind natürlich auch dann hilfreich, wenn nur eine Person alleine eine Entscheidung abwägen muss.

Neue Rolle finden: Wir erleben insbesondere bei Ordensgemeinschaften, die erstmalig vor sehr bedeutsamen Entscheidungen stehen, dass eine gemeinsame Entscheidungsfindung für viele ungewohnt ist. Die Schwestern oder Brüder haben plötzlich neue Rollen, müssen anders kommunizieren, als gewohnt. Plötzlich wird Mitwirken und Verantwortung erwartet. Manchmal erarbeiten wir mit diesen Gemeinschaften „Kommunikationsspielregeln“, damit alle zu Wort kommen können und fair bleiben, wenn die Emotionen hochkochen. Wir etablieren auch häufig feste, regelmäßige Termine, in denen alle informiert werden und ihre Argumente und Bedenken offen austauschen können.

Die Situation lässt sich auch auf Unternehmen oder Organisationen übertragen. Auch hier erleben wir, dass beispielsweise eine neue Führungskraft, die Mitarbeiter bei Entscheidungen stärker einbindet, diese Mitarbeiter zunächst an ihre neue Rolle und Verantwortung heranführen muss.

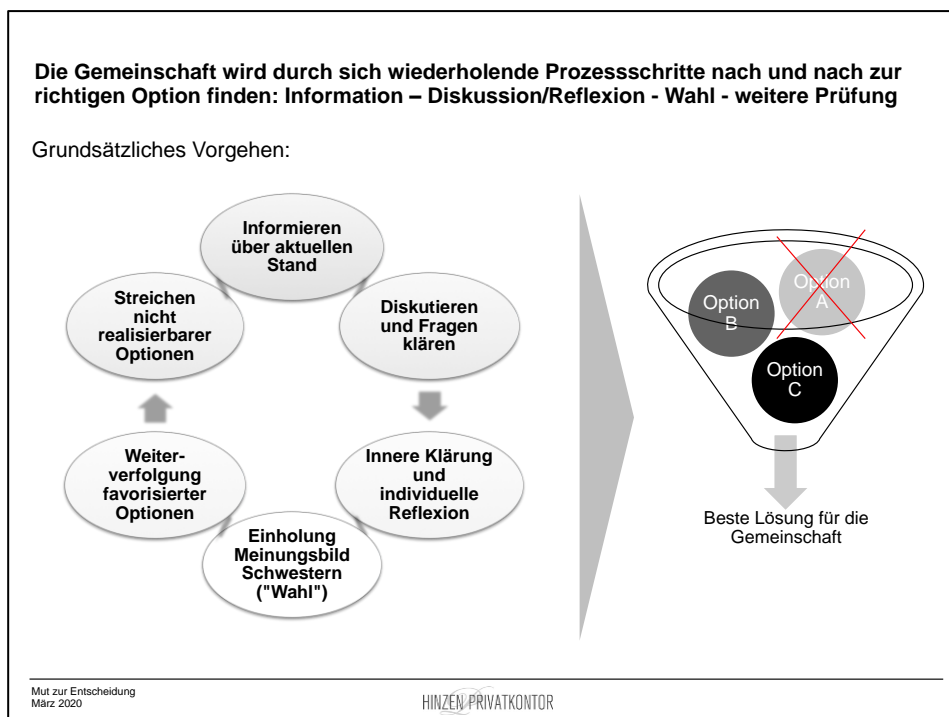
Diskretion nach außen: Mehr Mitwirkung und Verantwortung bedeuten auch, dass der Umgang mit zum Teil hoch vertraulichen Informationen neu erlernt werden muss. Diskretion nach außen, also gegenüber Dritten, die an der Entscheidungsfindung

nicht beteiligt sind, ist unter Umständen sehr wichtig für das Gelingen des Vorhabens.

Beispiel: Eine Gemeinschaft überlegt, ihr Kloster zum Verkauf zu stellen und es geraten interne Kaufpreisüberlegungen nach außen.

Auch hier müssen klare Kommunikationsregeln aufgestellt werden für Gespräche mit Nachbarn, Bankern, Gästen, Steuerberatern, Priestern, Familie usw. Gespräche mit Dritten sind nicht nur aus Diskretionsgründen gefährlich. Die gutgemeinte Rückmeldung eines Dritten, der keine tiefen Einblicke in die Gesamtsituation hat, verstärkt oft die Bedenken des Entscheiders und kann die Entscheidungsfindung dadurch ungewollt massiv beeinflussen („Ich kann Dich gut verstehen, dass Du nicht umziehen willst“, „Es muss doch irgendwie möglich sein, das Kloster zu halten“;...)

Mehrere Stufen einbauen: Eine wichtige Entscheidung sollte wenn möglich in mehreren Stufen getroffen werden. So werden z.B. die zur Wahl stehenden verschiedene Optionen zunächst vorgestellt, dann diskutiert, dann geht jeder in sich und verarbeitet die Informationen und erst dann es wird gewählt. Dieser stufenweise Prozess hat nicht nur den Vorteil, dass sich nach und nach die favorisierten Optionen herausarbeiten lassen, sondern auch, dass sich alle Beteiligten an die Prozessschritte und an ihre Rolle langsam gewöhnen können.



Es gibt verschiedene Methoden, um sich intensiv mit den zur Wahl stehenden Optionen

auseinanderzusetzen. Oft beraten wir die Gemeinschaften welche Methode geeignet scheint. Dabei berücksichtigen wir unter anderem:

- Welche Art der Entscheidung steht an?
- Wie komplex sind die Informationen?
- Wieviel Zeit steht zur Verfügung?
- Wie viele Personen entscheiden mit?

Es gibt zahlreiche Methoden, die angewendet werden können, um sich intensiv mit den Optionen auseinanderzusetzen.

Beispiel 1: „Geistliche Unterscheidung“
 „Unterscheidung der Geister“ im Sinne der ignatianischen Exerzitien meint den klärenden Umgang mit **inneren Regungen oder seelischen Kräften**: Stimmungen, Gefühle, Gedanken, Pläne, Phantasien. Ziel ist es, zu erkennen, welches Verhalten mehr dem Leben und dem Willen Gottes dient, oder welches Verhalten das Leben und Gottes Willen eher behindert.

Beispiel 2: „Diskussion in Kleingruppen“
 1. Vorstellung der Optionen in großer Runde
 2. Diskussion innerhalb kleiner Gruppen z.B. je 3 Schwestern
 3. Ergebnisse (+Fragen) der Kleingruppe vortragen in großer Runde
 4. Anschließend individuelle Wahl
 Vorteil: Jeder kommt zu Wort in der kleinen Runde, Fragen können geklärt, Gegenargumente gehört werden, stärkt interne Kommunikation!
 Nachteil: zeitintensiv

Beispiel 3 : „Gruppendynamische Überzeugungsarbeit“
 1. Alle sammeln zunächst für alle Modelle Pro-Argumente
 2. Danach sammeln alle gegen alle Modelle Contra-Argumente
 3. Danach folgt eine individuelle Wahl
 Vorteil: alle Schwestern gleicher Wissensstand
 Nachteil: Perspektivenwechsel anspruchsvoll

Mut zur Entscheidung
 März 2020

HINZEN PRIVATKONTOR

These IV: Ohne Konflikte und Auseinandersetzung keine nachhaltige Lösung

Der Umgang mit Emotionen, Ängsten, Konflikten bei wichtigen Entscheidungen spielt eine bedeutende Rolle. Wie gehe ich mit Kritik oder unerwünschten Beiträgen um? Wie gehe ich als Verantwortlicher oder Verantwortliche mit Druck und Lagerbildung um? Wie offen darf auch der Prozess der Entscheidungsfindung kritisiert werden?

Je bedeutsamer die Entscheidung in ihrer Konsequenz ist, desto emotionaler wird der Prozess der Entscheidungsfindung. Die Entscheidung über die Anschaffung eines neuen Autos für eine Gemeinschaft wird emotionsloser ablaufen als die Entscheidung über einem Umzug in ein neues Kloster.

Zur Vorbereitung auf diese Aspekte, kann der Verantwortliche sich folgende Fragen stellen:

- Welche verschiedenen Interessen verfolgt die Gruppe und jedes einzelne Mitglied darin? Welche „Lager“ werden sich wohl bilden?
- Wieviel „Selbstlosigkeit“ kann ich von jedem einzelnen erwarten? Wie halte ich das Oberziel „Bestes nachhaltiges Ergebnis zu erreichen“ für alle im Blick?
- Wie kann ich Sorgen und Ängsten begegnen und ggf. durch Zuhören und Information lindern?
- Wie gehe ich mit Kritik an meiner Person und am Prozess um?

Je offener die Auseinandersetzung auf dem Weg zur Entscheidung ausgetragen werden kann, desto besser wird das Ergebnis. Eine positive Einstellung zu Kritik und Konflikt ist demnach von großer Bedeutung.



Vorsicht bei zu viel Harmonie: Skeptisch werden sollte der Verantwortliche, wenn alles vordergründig harmonisch läuft. Hier können Ängste, Druck oder Manipulation die Ursache sein. Es helfen gegebenenfalls Einzelgespräche mit den am Prozess Beteiligten, um die wahre Einstellung zu erfahren. Bei einer geheim angesetzten Abstimmung oder Wahl sollte auf eine wirklich anonyme Stimmabgabe geachtet werden, um ein aufrichtiges Bild zu erhalten. Oft ist es besser, eine Reihe von „kleinen“ Abstimmungen zu treffen, als das große Ganze in einem Rutsch erledigen oder durchsetzen zu wollen,



Vorsicht vor alten Konflikten: Manchmal passiert es auch, dass in einem Entscheidungsfindungsprozess plötzlich Konflikte ausgetragen werden, die mit der eigentlich anstehenden Entscheidung gar nichts zu tun haben. Diese Konflikte liegen viel mehr in der Vergangenheit begründet und werden in der aktuellen Situation hochgeholt und ausgetragen. Eine solche Dynamik kann den Prozess erheblich erschweren. Hier gilt es sauber abzugrenzen und zu analysieren. Bisweilen kann ein Mediationsgespräch unter den Konfliktbeteiligten helfen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass sich die in ein Mediationsgespräch investierte Zeit lohnt, weil der weitere Prozess dadurch oft reibungsloser verläuft.

These V: Eine Entscheidung muss nicht jedem gefallen, aber Prozess und Begründung sollte jeder verstehen.

Entscheidet sich die oder der Verantwortliche dazu, eine Entscheidung umzusetzen, die z.B. nur 51% Mehrheit erzielen konnte, so sollte sie oder er zumindest darauf achten, dass alle an der Entscheidung Beteiligten verstehen,

1. wie es zu dieser Entscheidung gekommen ist (Weg und Prozessschritte aufzeigen);
2. warum die Umsetzung der Entscheidung wichtig ist, auch wenn nur eine knappe Mehrheit dafür war.

No-Gos: Was sollte ich im Entscheidungsprozess vermeiden?

Es gibt gewisse No-Gos, die Verantwortliche in einem Prozess vermeiden sollten. Diese wollten wir mit Ihnen diskutieren. Hier die uns wichtig erscheinenden Aspekte:

- Beteiligte nur vordergründig einbinden, aber die Meinung nicht wirklich wertschätzen!
- Widerstände Einzelner geringachten – jede und jeder ist wichtig!
- Abstimmung durchführen und dann Wahlergebnis doch nicht akzeptieren!
- Abstimmen lassen, ohne die Beteiligten vorher auseichend zu informieren!
- Regeln für Kommunikation aufstellen z.B. „Ausreden lassen“, und dann selbst nicht einhalten!
- Kritikfähigkeit propagieren und dann Kritik in der eigenen Person nicht zulassen!

Und zuletzt: Die Rolle des Beraters

In wohl allen unseren Projekten unterstützen wir Entscheider auf ihrem Weg zur Entscheidungsfindung. Angefangen von der Frage „Muss ich alleine entscheiden oder brauche ich weitere Beteiligte?“ bis hin zur Wahl der richtigen Abstimmungsmethodik oder der Durchführung von internen Mediationsgesprächen oder externen Verhandlungen bei Konflikten.

Was wir nicht tun, ist den Verantwortlichen Entscheidungen abnehmen. Wir versetzen Sie in die Lage, zwischen sinnvollen Alternativen zu entscheiden! Hier liegt unseres Erachtens unsere Aufgabe und der wichtige Unterschied zwischen guter Beratung und verantwortungsvoller Entscheidungsfindung.

Ehrwürdige Schwestern und Brüder,
sehr geehrte Damen und Herren,

wir hatten uns sehr auf den direkten Austausch mit Ihnen gefreut. Nun freuen wir uns über Ihre Rückmeldung, ihre Anregungen und ihre Kritik zu diesen schriftlich skizzierten Thesen.

Herzlichen Dank!

