

Grundlagen der Entscheidungsfindung in Gruppen

MINI HANDOUT SK-PRINZIP

Über dieses Handout

Dieses Handout ist für alle gedacht, die in Teams arbeiten, ob in Unternehmen, Organisationen oder im privaten Bereich. Mit dem SK-Prinzip und der Gewaltfreien Kommunikation kannst du lernen, wie du Konflikte lösen und Entscheidungen treffen kannst, die für alle Beteiligten tragbar sind.

Dadurch lässt sich eine Atmosphäre der Zusammenarbeit und des Vertrauens schaffen, die sich auf die Leistungsfähigkeit des auswirkt.

Wir haben aus unserem Fundus die wichtigsten Informationen zu den Grundlagen des SK-Prinzips und partizipativen Gruppenentscheidungen ausgewählt - du kannst sie durchlesen und dich inspirieren lassen, ein paar der Flipcharts sind allerdings dafür gedacht, im Seminar besprochen zu werden.

Wir hoffen, dass diese Seiten für Dich eine Bereicherung darstellen und zur Klarheit beitragen.



McCastro

Markus Castro

Zertifizierter GFK Trainer
(CNVC, Fachverband GFK)
und Ausbilder für das SK-
Prinzip

Tilman Krakau

Coach und Trainer für Gewaltfreie
Kommunikation (im zert. Prozess)
Moderator nach dem SK-Prinzip
und der Metaplan Methode



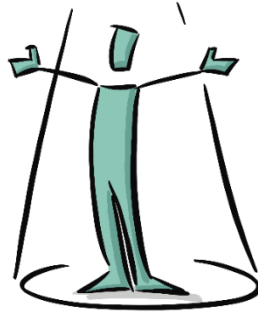
MINI HANDOUT SK-PRINZIP

Gängige Entscheidungsformen formal und informell

(c) Markus Castro
impa·ct
INSTITUT



Mehrheitsabstimmung



informelle Hierarchien



jeder macht wie er meint



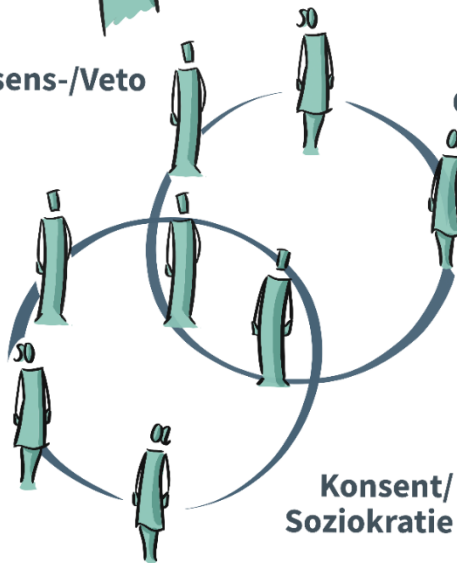
Konsens-/Veto



Chef entscheidet



Kompromiss



Konsent/
Soziokratie



Gewalt-Anwendung
Überreden

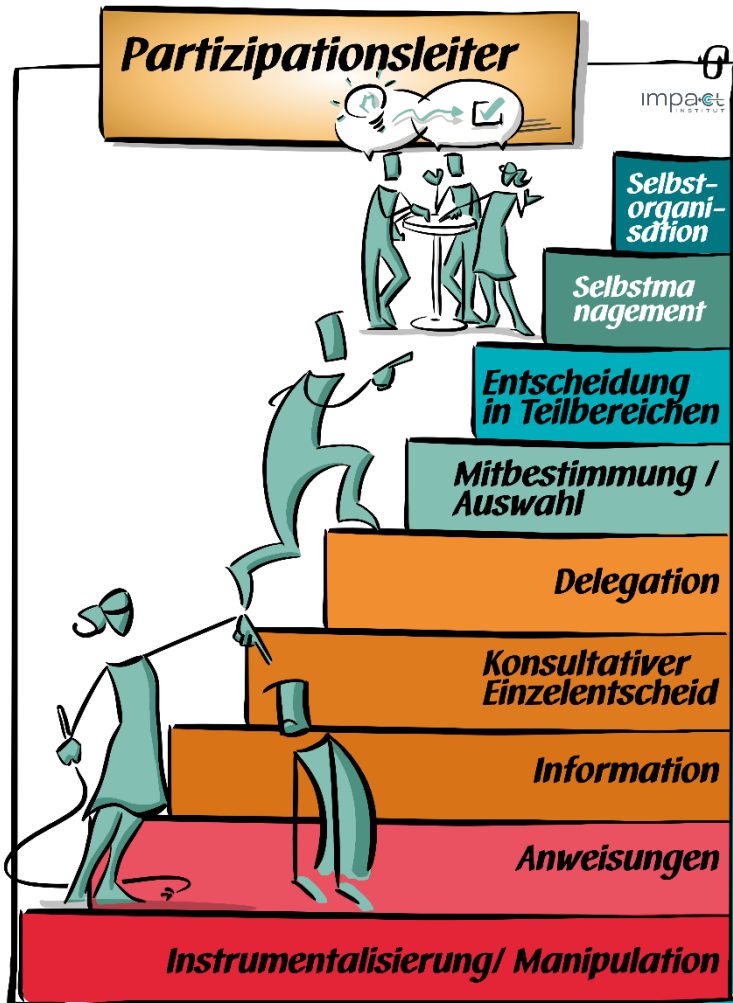


Systemisches Konsensieren



Last man standing

MINI HANDOUT SK-PRINZIP



Die Partizipationsleiter kann verwendet werden, um die Mitbestimmungsmöglichkeiten und die Delegation von Verantwortung innerhalb einer Organisation zu verstehen und zu verbessern. Es hilft bei der Identifizierung von Hindernissen und Chancen für die Entwicklung von Mitarbeiterengagement und Eigenverantwortung.

Ein wichtiger Aspekt des Empowerments ist, dass es dazu beiträgt, die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern, indem es ihnen mehr Kontrolle und Einfluss auf ihre Arbeit gibt. Es kann auch die Kreativität und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter fördern und die Organisation insgesamt flexibler und anpassungsfähiger machen.

1. **Instrumentalisierung:** Mitarbeiter werden als Werkzeug betrachtet und haben keine Mitbestimmungsmöglichkeiten, sie werden von der Führungsebene manipuliert oder instrumentalisiert, um bestimmte Ziele zu erreichen, ohne Rücksicht auf ihre Bedürfnisse und Wünsche.
2. **Anweisungen entgegennehmen:** Mitarbeiter haben keine Mitbestimmungsmöglichkeiten und entgegennehmen lediglich Anweisungen von oben. Sie haben keine Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern und haben keine Verantwortung für Entscheidungen, sie führen einfach die Anweisungen aus, die ihnen gegeben werden.

3. **Information:** Mitarbeiter erhalten lediglich Informationen über Entscheidungen, die von oben getroffen werden, haben jedoch keine Mitbestimmungsmöglichkeiten.
4. **Konsultation:** Mitarbeiter haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern und in Entscheidungsprozesse einbezogen zu werden, die endgültige Entscheidung trifft jedoch immer noch die Führungsebene.
5. **Delegation:** Mitarbeiter erhalten konkrete Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse in bestimmten Bereichen.
6. **Mitbestimmung:** Mitarbeiter haben ein Mitspracherecht bei Entscheidungen und die Führungsebene nimmt Rücksicht auf ihre Meinungen, ggf. können sie aus vorgegebenen Optionen eine Auswahl treffen.
7. **Entscheidung in Teilbereichen:** Mitarbeiter arbeiten gemeinsam mit der Führungsebene an Entscheidungen und Projekten.
8. **Selbstmanagement:** Mitarbeiter haben vollständige Selbstorganisation und die Führungskraft tritt eher in eine beratende Rolle.
9. **Selbstorganisation:** Mitarbeiter sind für ihre eigene Arbeit und Entwicklung verantwortlich und die Führungskraft hat nur eine geringe Rolle.

Wenn du an deine Arbeit denkst - Wieviel Mitbestimmung ist in welchem Bereich möglich? Hast du Mitarbeiter, die du stärker in Entscheidungen einbeziehen könntest? An welchen Stellen ist der Willen zu mehr Partizipation schon vorhanden, es fehlt aber noch den passenden Methoden um damit zurechtzukommen?

MINI HANDOUT SK-PRINZIP



Das Systemische Konsens-Prinzip geht von zwei Annahmen aus:

- **Widerstand** ist eine wertvolle Resource
- Unser "demokratisches" **Mehrheitsprinzip** lässt sich mit einem einfachen Kniff **verbessern**

Diese beiden Punkte zu beachten eröffnet bei der Moderation von Meetings, Teamentscheidungen und demokratischen Abstimmungen ganz neue Möglichkeiten um partizipative und effiziente Strukturen aufzubauen.

Widerstände integrieren

Widerstände gegen Entscheidungen lassen sich nicht durch Befürwortung aufheben und sollten deswegen sichtbar gemacht und integriert werden.

Diskussionen abkürzen

Häufig schieben Gruppen Entscheidungen vor sich her und diskutieren endlos. Das kann zum Beispiel aus der Angst heraus passieren, übergangen zu werden.

Wenn wir vereinbaren, dass Widerstände durch ein SK-Meinungsbild sichtbar gemacht und gehört werden, können Diskussionen im Vorfeld verringert werden.


Gemeinsam Entscheidungen treffen

Wichtige Themen zu entscheiden, ohne dabei Machtmittel anzuwenden, andere zu überstimmen oder es an den Chef zu delegieren, dafür wurde das SK-Prinzip entwickelt. Schon mit 3-jährigen lässt sich diese Art, Entscheidungen zu treffen, erfolgreich anwenden.

MINI HANDOUT SK-PRINZIP

Verschiedene Entscheidungen

Das Lehrerteam (16 Leute) an einer freien Schule sollte über die nächste Fortbildung abstimmen.



Vorschlag	Prostimmen	für andere Alternative	Wäre O.K.	Widerstands-Stimmen (160 max)
<i>MS-Office</i>	1	15	3	104w
<i>Neue Autorität</i>	4	12	8	48w
<i>Medienkompetenz</i>	0	16	8	80w
<i>Jugendsprache</i>	3	13	6	100w
<i>Gewaltfreie Kommunikation (-1 Tag Wochenende)</i>	5	11	6	50w
<i>Achtssamkeit / Stressreduktion</i>	3	13	9	35w

Ein Beispiel um das SK-Prinzip herzuleiten
Wir sind es gewöhnt, Entscheidungen mit dem Mehrheitsprinzip zu treffen – die Option mit den meisten Pro-Stimmen ist die, die umgesetzt werden sollte.

1. Versuch: Mehrheit

Wenn es viele Optionen gibt, führt das Mehrheitsprinzip oft zu einer flachen Stimmverteilung.

Die Mehrheit will etwas anderes

Aus verschiedenen Gründen ist der Sieger vielleicht nicht die Lieblingsoption von allen, eine stille Mehrheit verteilt sich auf andere Favoriten.

Die Frage erweitern

Statt nun nur zu fragen, was die Lieblingsoption wäre, könnte man fragen, für wen eine Option tragbar wäre. Hier schauen wir also, wer keinen schwerwiegenden Widerstand dagegen hätte.

Die Frage umdrehen

Mit dem SK-Prinzip gehen wir noch einen Schritt weiter: Statt zu fragen, für wen eine Option noch ok wäre, fragen wir andersrum:

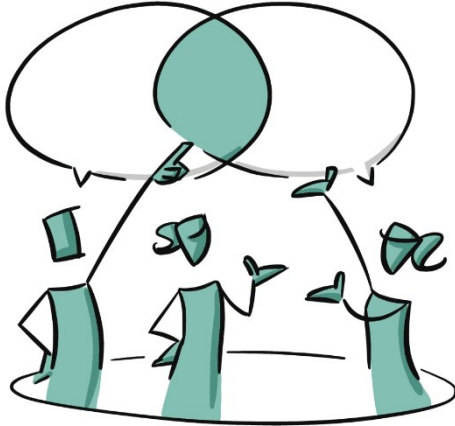
Wer spürt Widerstand, wenn wir uns für diese Option entscheiden?

Der Widerstand kann z.B. mit Widerstandsstimmen von 0-10w ausgedrückt werden.

Die Option, bei der es am wenigsten Widerstand gibt, ist die, die dem Konsens am nächsten kommt.

MINI HANDOUT SK-PRINZIP

Das SK-Prinzip tragfähig entscheiden



Je weniger Widerstand eine Entscheidung erzeugt, desto näher liegt sie am Konsens.

*Deswegen gilt beim SK:
Nicht, was die meisten wollen, sondern was von allen am wenigsten abgelehnt wird soll passieren.*

Dafür bewerten wir alle Alternativen und entscheiden uns für die mit dem geringsten Widerstand.



Neue Spielregeln

Je mehr Erfahrung eine ModeratorIn oder die Gruppe mit diesem Prinzip sammelt, um so kreativer können sie bei den Spielregeln werden.

Was machen wir zum Beispiel, wenn wir noch nicht zufrieden sind mit dem Ergebnis? Eine Runde diskutieren? Die Personen mit den höchsten Widerständen anhören? Die Vorschläge verbessern?

Um den simplen Grundgedanken ist deswegen im Laufe der Zeit eine robuste Moderationsmethode entstanden.

Das SK-Prinzip

Je weniger Widerstand eine Entscheidung erzeugt, desto näher liegt sie am Konsens.

Deswegen gilt beim SK:

Nicht, was die meisten wollen, sondern was von allen am wenigsten abgelehnt wird soll passieren.

Dafür bewerten wir alle Alternativen und entscheiden uns für die mit dem geringsten Widerstand.

Das 1x1 des SK-Prinzips Konstruktiv gemeinsam entscheiden

impact
INSTITUT.com

Fragestellung klären

*„Welche 'Offene W-Frage' sollten wir gemeinsam angehen, um unser Problem zu lösen?“
z.B. Wie, wer, was, wohin, ...*



Individuelle Bedürfnisse und Infos abfragen

*„Was musst du wissen oder möchtest du mitteilen, um konstruktiv mitzuarbeiten?“
„Welche Anliegen sollte eine Lösung aus deiner Sicht erfüllen?“*



Lösungsideen und Passiv-Lösung sammeln

*„Was ist aus deiner Sicht ein guter Vorschlag?“
„Was ist, wenn wir nichts entscheiden/ändern?“*



Widerstände konsensieren

„Auf einer Skala von 0 bis [2|5|10] - wie hoch wäre dein Widerstand, wenn dies die Lösung ist?“

*Schnellste Variante: Hände zählen.
„Hand aufs Herz - ist O.K. für mich.
Eine Hand vor - leichter Widerstand,
zwei Hände vor - schwerer Widerstand“*



Fortsetzungsfrage stellen

*„Wie gehen wir mit dem Ergebnis um?“
„Was ist jetzt ein passender nächster Schritt?“*



MINI HANDOUT SK-PRINZIP

Ein neues Prinzip um gemeinsam zu entscheiden



**Nicht das soll passieren, was die stärksten
Fürsprecher durchboxen, sondern was von allen
zusammen am meisten akzeptiert wird.**

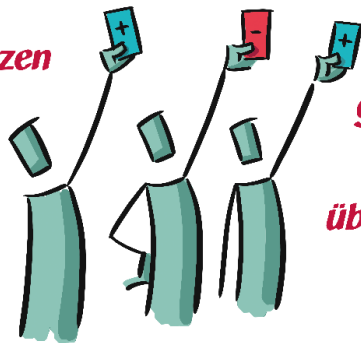
Mehrheitsprinzip

Wenn genügend
Menschen eine Lösung
vorziehen, können Gegen-
stimmen ignoriert
werden

Fokus auf

Mehrheiten

Allianzen



gewinnen

überreden

Kompromisse

**führt tendenziell zu Konflikten,
Diskussionen, Grüppchen-
bildung und Gegeneinander**

SK-Prinzip

Widerstand ist eine
wichtige Ressource.
Lasst ihn uns sichtbar
machen und nutzen

Fokus auf

Partizipation

Machbarkeit

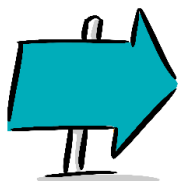


Bedenken

Problemlösung

**Anliegen &
Bedürfnisse**

**führt tendenziell zu Inklusion,
Entgegenkommen und kreativen,
tragfähigen Lösungen**



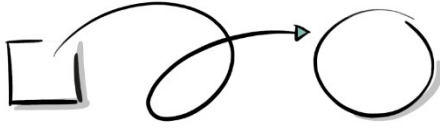
**Anstatt auf individuelle Apelle, Machtausübung oder
das Wohlwollen der Beteiligten zu bauen, bewirkt das
SK-Prinzip durch die gemeinsam vereinbarten,
systemischen Spielregeln mehr Kooperation**



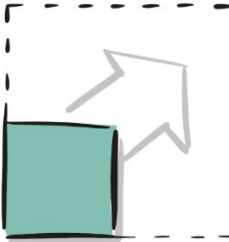
MINI HANDOUT SK-PRINZIP

**Neue Spielregeln
um mit SK erfolgreich zu sein**

impact
INSTITUT.com



Das SK-Prinzip funktioniert am besten, wenn die Rahmenbedingungen angepasst werden

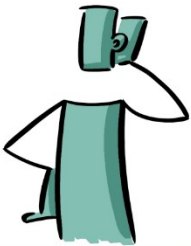


Offene Fragestellung am Start

**Statt Ja/Nein, entweder/oder
lieber eine offene W-Frage:
Wie, wo, wann, wer...**

Die Prozess-Moderation

**SK ermöglicht den Umgang
mit Vielfalt, deswegen gilt:
Austausch statt Debatte
Diskurs statt Diskussion
Kreativität statt Einschränkung**



Umgang mit Einwänden

**Um die eigene Bewertung
zu verbessern gilt:
Zuhören statt überreden
Empathie statt Machtausübung
Inklusion statt polarisieren**



MINI HANDOUT SK-PRINZIP

Systemische Wirkung wie das SK Verhalten ändert

impact
INSTITUT.COM

Strategisches "Scheuklappen"-Abstimmen
geht mit dem SK schnell nach hinten los.



Die Gruppe bewertet differenziert und ehrlich
Chris will seines oder keins

Alex	5	7	6	7	8
Kay	4	4	10	8	7
Chris	10	10	10	0	10
Jona	4	2	0	8	7
Flo	2	3	4	5	8
Ulli	3	1	4	4	8
Nicki	1	7	2	6	8
Gesamt	29	34	36	38	56



Am Ende kommt etwas, mit dem Chris gar nicht leben kann



Systemische Wirkung wie das SK Verhalten ändert

impact
INSTITUT.COM

Diesen Effekt nennen die Erfinder die
"Systembedingte Selbstreinigung"



Variante 2:
Auch Chris bewertet ehrlich

Die Gruppe bewertet differenziert und ehrlich

Alex	5	7	6	7	8
Kay	4	4	10	8	7
Chris	10	6	2	0	8
Jona	4	2	0	8	7
Flo	2	3	4	5	8
Ulli	3	1	4	4	8
Nicki	1	7	2	6	8
Gesamt	29	32	26	38	54



Diesmal kommt etwas raus, was für Chris noch akzeptabel ist



MINI HANDOUT SK-PRINZIP

Einwände integrieren durch empathisches Zuhören

impact
INSTITUT.COM

Um Widerstände in konstruktive Vorschläge zu verwandeln, können wir auf die Bedürfnisse lauschen, die zu kurz kommen würden



Hast du Bedenken, dass...?

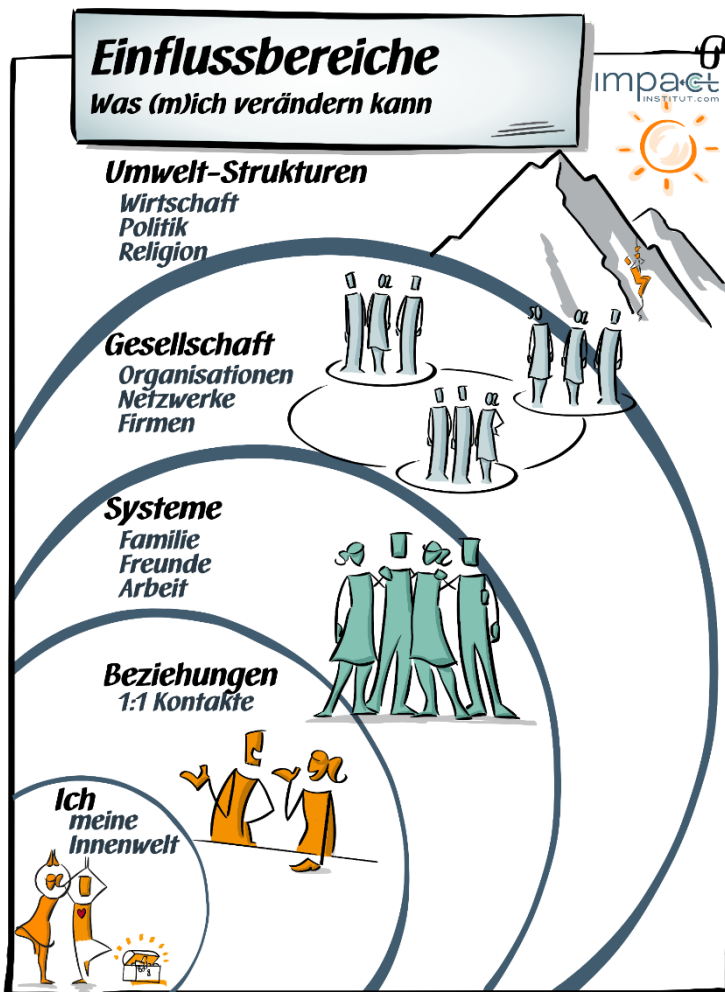
Welche Anliegen/ Wünsche / Bedürfnisse kommen dir bei meinem Vorschlag zu kurz?

Würde sich für dich etwas ändern, wenn...? Geht es dir da um...?



Was könnten wir konkret ändern, damit der Vorschlag von dir weniger Widerstand erntet?

MINI HANDOUT SK-PRINZIP



Der Unterschied zwischen individuellem und systemischen Ansatz

Aus verschiedenen Gründen sind wir es gewohnt, Probleme und Lösungen individuell zu denken. Seit den 80er Jahren haben zum Beispiel neoliberale Ideen viele Diskurse weltweit beeinflusst, und dabei den Fokus für Lösungsansätze weg vom Gesellschaftlichen, staatlichen Interventionen, hin zu individuellen Ansätzen propagiert:

Apelle an individuelle Verantwortung, Schulung einzelner Mitarbeiter, Tafeln statt ausreichender Sozialhilfe, Go-fund-me statt allgemeiner Krankenversicherung, wir hoffen darauf, dass Machtpositionen, zum Beispiel in der Politik, nicht missbraucht werden...die Liste an Beispielen ist lang.

Demgegenüber steht der systemische Ansatz: Lösungen werden 2-3 Ebenen weiter oben gedacht. Ziel ist es, Regeln, Strukturen und Systeme aufzubauen, aufzustellen und zu vereinbaren, die von selbst zu guten Ergebnissen führen (sollen). * Verpflichtende Frauenquote, Tempolimit auf Autobahnen, Subventionen für Elektroautos, Ausbau des öffentlichen Nahverkehrs, bedingungsloses Grundeinkommen, all das sind Beispiele für systemische Lösungsideen.

*Schwierig ist dabei, dass man das Ergebnis einer Regel nie vorhersehen kann. Ein Beispiel für eine Regel, die unerwartete Konsequenzen hatte, ist die Regelung des Wohnungsmarktes in Deutschland in den 1970er Jahren. Die Regelung sah vor, dass Mieten auf ein bestimmtes Niveau gedeckelt wurden, um die Wohnkosten für die Bevölkerung zu stabilisieren. Dies führte jedoch dazu, dass Investoren sich nicht mehr bereit erklärten, in den Wohnungsmarkt zu investieren, da die Renditen zu gering waren. Folglich führte die Regelung zu einem Mangel an Wohnungen und einer Verknappung des Wohnraums, was wiederum zu steigenden Mieten und Wohnungsnot führte. Dies war ein unerwartetes und unerwünschtes Ergebnis der Regelung, da das Ziel ursprünglich darin bestand, die Wohnkosten für die Bevölkerung zu stabilisieren. Das Gegenteil von Gut ist gut gemeint.

MODERATIONS-

AUSBILDUNG

MIT GFK & SYSTEMISCHEM KONSENSIEREN

impact
INSTITUT

Möchtest Du lernen, Gruppen souverän auf Augenhöhe zu führen?
Suchst Du nach einer professionellen Integration verschiedener Ansätze, die sich in der Praxis bewährt hat?
Hast Du vielleicht sogar schon Vorkenntnisse in der Gewaltfreien Kommunikation (GFK), Systemischem Konsensieren (SK), Metaplan Moderation oder dem Umgang mit Gruppen?
Dann ist diese Ausbildung für Dich gemacht!



www.moderationsausbildungen.de

SK-Moderatoren Ausbildung 2023
in Franken

Block 1: 07.-10.09. 2023

Block 2: 19.-22.10. 2023

Block 3: 07.-10.12. 2023

Block 4: 15.-18.02. 2024



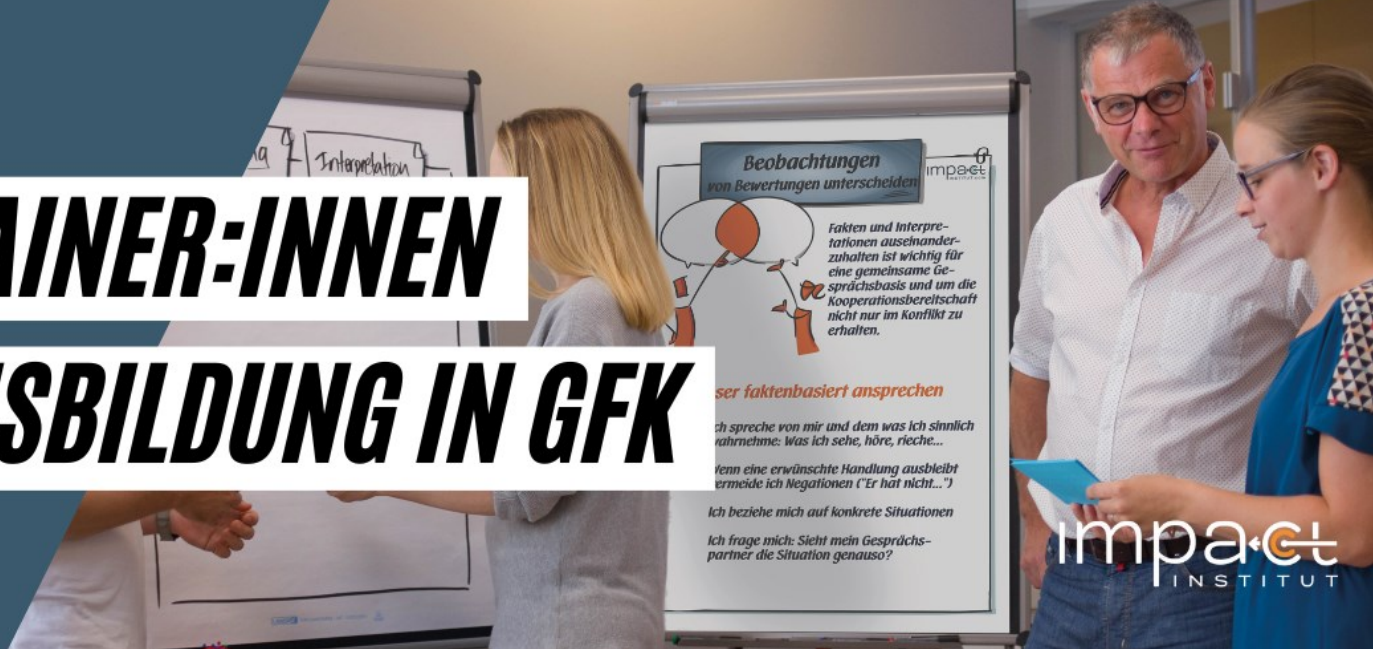
Leitung: Markus Castro und Tilman Krakau

Diese Ausbildung ermöglicht Dir...

- Diskussionen zu moderieren und durch Visualisierung zu unterstützen
- in Teams und Gruppen reibungsloser Entscheidungen zu treffen
- Werkzeuge und Methoden aus der Metaplan-Moderation zu nutzen
- mit heiklen Situationen gelassener umzugehen
- Konflikte in Gruppen zu erkennen und diese auf verschiedene Weisen anzugehen
- längere Meetings zu strukturieren
- die Balance zwischen Diskussion und Effizienz zu finden
- mit Kritik an Dir und Deiner Rolle souveräner umzugehen
- Konflikte in Gruppen sicher zu moderieren
- Themen zu priorisieren

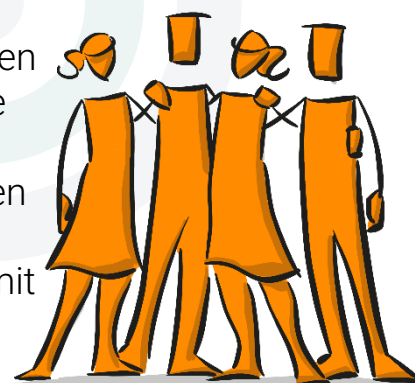
TRAINER:INNEN

AUSBILDUNG IN GFK



Diese Ausbildung ist speziell auf die Fragen und Bedürfnisse von Menschen zugeschnitten, die die GFK nicht nur selbst weiter vertiefen möchten, sondern mit dem Gedanken spielen, diese auch an andere Menschen zu vermitteln.

Sie lernen die Essenz der GFK im Rahmen von Workshops, Vorträgen und Übungsgruppen professionell weiterzugeben und setzen sich intensiv mit dem Konzept auseinander. Dabei unterstützen wir Sie mit über 10 Jahren Erfahrung als GFK Trainer und Ausbilder.



www.trainerausbildung-gewaltfreie-kommunikation.de

Teil 1: Workshops leiten
Block 1: 04.10. - 08.10.2023
Block 2: 29.11. - 03.12.2023
Block 3: 31.01. - 04.01.2024
Teil 2: Seminare leiten
Block 1: 13.03. - 17.03.24
Block 2: 08.05. - 12.05.24
Block 3: 19.06. - 23.06.24

Wie bei all unseren Angeboten steht ein hoher Praxisanteil im Vordergrund. Daher bekommen Sie im Rahmen der GFK Trainer:In Ausbildung ausreichenden Raum, das Gelernte direkt umzusetzen. Wir unterstützen Sie dabei, indem wir eine inspirierende Lernatmosphäre schaffen und Ihnen ein professionelles Feedback geben.



McCastro

Markus Castro

Becker

Stefan Becker

P. Boisson

Pierre Boisson