



## **Echter Konsens oder Scheinkonsens?**

**von Brigitte Mael und Georg Senoner**

Konsens herstellen gehört sicherlich zu den sensibelsten und schwierigsten Aufgaben einer Führungskraft. Die Gefahr, dass es in Wirklichkeit nur zu einem Scheinkonsens kommt, bei dem die Führungskraft glaubt, dass alle einverstanden sind und davon ausgeht, das Team hinter sich zu haben, ist nicht zu unterschätzen.

Mit Dialog- und Mediationskompetenz gilt es die Mitglieder des Teams davon zu überzeugen, eine gemeinsame Blickrichtung einzunehmen. Fehlende Überzeugung kann gemeinsames Handeln untergraben. Die Nachhaltigkeit eines Konsenses hängt davon ab, wie sehr die Einzelnen ihr Verhalten mit den anderen koordinieren, sodass jeder seine spezifischen Kompetenzen voll einbringen kann. Außerdem müssen sie in der Lage sein, sich gemeinsam der Wirklichkeit des Augenblicks anzupassen.

Unser Gehirn tut sich schwer damit, schnell eine Richtung zu ändern oder von hier auf jetzt einer neuen Herde zu folgen. Vorher müssen Gewohnheiten entwurzelt und neue Gewohnheiten gebildet werden, ein Prozess der auf kognitiver Ebene allein nicht beschleunigt werden kann. Emotionen, Gefühle und implizites Wissen bewegen sich um ein vielfaches schneller, sind immer präsent, allerdings unvorhersehbar und unkontrollierbar. Geistige Unbeweglichkeit ist jedoch beherrschbar, wenn man erkennt, dass beide Systeme integriert und trainiert werden müssen – sowohl das logisch rationale als auch das intuitiv emotionale.

Emotionale Intelligenz – und damit ist die Fähigkeit gemeint, das bewusste Denken zu nutzen, um den emotionalen Bereich zu beobachten – erlaubt es uns, die Diskussion so zu erweitern, dass auch das intuitive und implizite Wissen einbezogen werden kann. Die gewünschten Ergebnisse werden nicht nur deklariert sondern in der Vorstellung erlebt, Hindernisse werden entdeckt und die notwendigen Unterstützer können gefunden werden.

Es geht in Wesentlichen darum, die Unterschiedlichkeit der Menschen zu akzeptieren und jedem die Zeit zu geben, die er braucht, um sich dem gemeinsamen Projekt nicht nur rational

sondern auch emotional anzuschließen. Alle Mitarbeiter auf die gleiche Startlinie zu bekommen, erfordert Zeit und Geduld. Das ist klar. Und genauso klar ist auch, dass die Anpassungsfähigkeit an andere davon abhängt, wie gut ein jeder sich selbst kennt: seine eigenen Werte und Bedürfnisse, seine Verhaltens- und Reaktionsmuster, seine Talente und Kompetenzen.

Mit Management Constellations können die Phasen der Selbsterkenntnis bemerkenswert beschleunigt werden. Mit großer Natürlichkeit und Spontanität entdecken die Teilnehmer wo sie im Hinblick auf die Entscheidung und die durchzuführende Aktion stehen. Sie lassen sich von ihrer inneren Landkarte physisch im Raum führen, bis sie die für sie zu dem Zeitpunkt richtige Stelle gefunden haben.

Der/die Teamleader versteht sofort, ob seine Position von den Mitarbeitern geteilt wird, wie die Einzelnen zur erarbeiteten Strategie stehen und wo sie jeweils ihren Beitrag im System verorten. In kurzer Zeit entwickelt sich für alle ein greifbares Bild der aktuellen Situation, gespickt mit wertvollen Informationen für die Entwicklung einer gemeinsamen und stimmigen Strategie.

Vorteile der Management Constellation:

- Ein rasches Verständnis über die Vollständigkeit des Konsenses
- Eine gemeinsam erarbeitete sichtbare Diskussionsgrundlage
- Die Möglichkeit der Simulation, bei der das Bild einer Strategie solange verändert wird, bis eine nachhaltige, von allen unterstützte und machbare Lösung sichtbar wird
- Ein gemeinsames Erlebnis in einer anderen Sprache

2017 – Brigitte Mael und Georg Senoner