

# Entscheidungshilfe im persönlichen Coaching



von Josef Maiwald

Häufig berichten Klienten, dass Sie mit ihrer beruflichen Situation unzufrieden sind, dass sie jedoch zu keiner klaren Entscheidung kommen, wie sie weiter vorgehen sollen. Der Kopf sagt dies, der Bauch das und wohlgesonnene Ratgeber helfen auch nicht wirklich weiter. Hier kann das Systemische Konsensieren sehr förderlich sein.

Systemisches Konsensieren wird in der „klassischen“ Form bei Gruppenentscheidungen eingesetzt. Die Methode bietet einen strukturierten Prozess, in dem Lösungen erarbeitet werden, die möglichst nahe an den Konsens, also an eine Übereinstimmung der Beteiligten herankommen.

Anhand eines Beispiels aus meiner Praxis als Persönlichkeitscoach, möchte ich im Folgenden demonstrieren, wie Sie die Methode in Kombination mit dem „Inneren Team“ von Schulz von Thun auch bei Entscheidungen Einzelner anwenden können. Im beschriebenen Fall habe ich meine Klientin im Rahmen eines Coachings unterstützt. Grundsätzlich ist es aber auch möglich, die Methode zur reinen Selbstreflexion anzuwenden.

## Das Innere Team

Die Ausgangslage meiner Klientin, Frau R., stellte sich wie folgt dar: Sie war selbstständig tätig. Für ihren größten Auftraggeber arbeitete sie vier Tage die Woche je 6 Stunden und war insbesondere mit kaufmännischen Arbeiten inklusive Buchhaltung betraut. Diese Beschäftigung war aufgrund chaotischer Verhältnisse sehr belastend und Frau R. zeigte bereits erste körperliche Stresssymptome. Dauerhaftes Kunstlicht sowie eine schlechte Klimaanlage verschlimmern zusätzlich die Gesamtsituation.

Frau R. konnte sich nicht entscheiden, wie sie vorgehen sollte, selbst Pro- und Kontralisten brachten keine zufriedenstellende Lösung. Jedes Argument für eine Entscheidung war

mit einem ABER verbunden. Sie schwankte zwischen Sicherheitsdenken, Verpflichtungsgefühlen, Veränderungswünschen etc. Der innere Kampf der verschiedenen Persönlichkeitsanteile raubte ihr die Energie und langsam fiel sie mehr und mehr in eine lethargische Starre.

Im Coaching arbeiteten wir den inneren Widerstreit klar heraus. Frau R. charakterisierte ihre Persönlichkeitsanteile bzw. Teammitglieder folgendermaßen:

**Die „Finanzministerin“ (FM)** hat das benötigte Monatsbudget im Auge und ist zuständig für das interne Sicherheitsgefühl.

**Die „Bevollmächtigte für Lust und Laune“ (LL)** hat den Anspruch, einer Arbeit mit freudvoller Motivation nachzugehen.

**Die „Loyalitätshüterin“ (LH)** wacht über Verbundenheit, Fairness und Zuverlässigkeit.

**Die „mutige Kämpferin“ (MK)** animiert zum Sprung ins kalte Wasser.

**Die „Richterin“ (R)** bestraft den „bösen“ Auftraggeber, der für die unbefriedigenden Arbeitsbedingungen verantwortlich ist.

**Die „Professorin für vernünftige Angelegenheiten“ (PV)** wägt Pro und Kontra ab und bildet sich ein Urteil.

**Die „Gesundheitsbeauftragte“ (GB)** achtet auf das körperliche und geistige Wohlbefinden.

---

<sup>1</sup> Überarbeitete Fassung; der Artikel erschien ursprünglich im TrainerJournal, Juni 2015

Die „Bequemlichkeitsvertreterin“ (BV) mag keine Veränderung, da sie zu viel Anstrengung kostet.

Anschließend haben wir alle denkbaren Lösungen gesammelt und in eine Excel-Tabelle übertragen (siehe Abb. Excel-Tabelle).

Im nächsten Schritt geht es darum, sich möglichst gut in die einzelnen Teammitglieder hineinzusetzen und die Lösungsvorschläge zu bewerten. Jedes Mitglied hat die Möglichkeit auf einer Skala von 0 bis 10 (0 = „ich habe keine Bedenken“, 10 = „ich lehne den Vorschlag total ab“, Zwischenwerte nach Gefühl) zu punkten.

Um Frau R. die Konzentration auf die einzelnen Persönlichkeitsanteile zu vereinfachen, bekam sie eine Figur (ich verwendete eine Systembrett-Figur, genauso geeignet ist aber auch eine Figur aus dem „Mensch ärgere dich nicht“ - Spiel), die sie zu jeder Lösungsmöglichkeit auf einem Zahlenblatt platzieren konnte. Ein farbiger Balken mit einem Farbverlauf von grün über gelb zu rot erleichtert den anfangs ungewohnten Umgang mit der Skala (siehe Abb. 1).



Abb. 1: Zahlenblatt zum Positionieren der Systembrett-Figur

Die Frage lautete z.B.: Welche Widerstände hat die „Finanzministerin“ zur Lösung „Sofortige Beendigung des Jobs“? Frau FM beantwortet diese Frage durch Stellen der Figur auf

den jeweiligen Widerstandswert. So wurden alle Lösungen von jeder Person bewertet und in die Excel-Tabelle eingetragen, bevor die nächste an die Reihe kam.

An der Konsensierungs-Matrix (siehe Excel-Tabelle) kann man sehr deutlich sehen, wohin die Entscheidung geht und wo die Blockaden liegen. Ganz deutlich ist der Wunsch nach einer weiteren professionellen Unterstützung mit dem kleinsten Widerstand von 2,13. Die Reduzierung der Arbeitszeit ist mit 3,63 der Favorit für eine sofortige Änderung, gefolgt von der Idee, vorläufig den Job zu behalten, aber parallel einen Plan zu entwickeln und diesen konsequent umzusetzen. Diese Aussage deckt sich mit dem Anliegen nach Unterstützung. Die restlichen Lösungsmöglichkeiten sind keine Option. Anhand der Ergebnisse konnten wir sehr schnell eine Strategie entwickeln.

Die größte Herausforderung war die finanzielle Frage, denn die „Finanzministerin“ meldete bei den favorisierten Lösungen hohe Bedenken an. Nach einem Rücklagencheck, einer konkreten Kalkulation und ein paar Einsparungen ließ sich diese Sorge relativ einfach beseitigen. Somit war eine einvernehmliche Teamentscheidung gefunden. Der erste Schritt war eine Absprache mit Frau R.s Auftraggeber, dass sie ab dem nächsten Monat nur noch drei Tage verfügbar war. Interessanterweise war dies dem Kunden auch sehr recht, da er Einsparungen zu treffen hatte. Weiter vereinbarten wir fort-

	Alternativen	FM	LL	LH	MK	R	PV	GB	BV	Summe	Mittelwert
A	Sofortige Beendigung des Jobs	10	0	10	0	3	10	2	10	45	5,63
B	Reduzierung der Arbeitszeit und finanzielle Einschränkungen	8	4	7	3	0	3	0	4	29	3,63
C	Eine Festanstellung annehmen	3	10	10	8	1	1	1	7	41	5,13
D	Vorläufig den Job behalten, aber einen Plan entwickeln und konsequent umsetzen	0	8	0	6	8	0	8	3	33	4,13
E	Professionelle Unterstützung (z.B. Coaching)	8	2	0	1	0	0	0	6	17	2,13
F	Passivlösung – alles bleibt, wie es ist	3	10	5	10	10	9	10	1	58	7,25

führende Coachings, um neue Tätigkeitsfelder zu erschließen und neue Kunden zu gewinnen.

Mittlerweile hat Frau R. ihren Job auf einen Tag reduziert und alle finanziellen Ausfälle durch neue Aufträge aufgefangen ohne ihre Rücklagen zu schmälern. Das Systemische Konsensieren bot ihr die Chance, hinter die Kulissen zu sehen und differenziert auf ABERs, Pro und Kontras zu reagieren.

Nicht allen Menschen fällt es auf Anhieb leicht, sich in ihre unterschiedlichen Persönlichkeiten hineinzusetzen. Mit etwas Übung gelingt das aber immer schneller und leichter. Bei Frau R. konnte ich beobachten, dass ihr schon die Entwicklung der Teammitglieder großen Spaß machte. Sie ließ sie

vor ihrem inneren Auge entstehen und konnte sogar ihre Kleidung beschreiben. In diesem Moment löste sich ihre Erstarrung und sie kam wieder in Bewegung. Ein großer Erfolg mit kleinen Mitteln.

### Literatur-Empfehlungen

- Josef Maiwald: Smart entscheiden! Methoden und Strategien, die Sie voranbringen \* privat \* beruflich \* gesellschaftlich, 2019<sup>2</sup>, (auch als E-Book)
- Josef Maiwald: Smart entscheiden!: Systemisches Konsensieren für Führungskräfte, 2018<sup>2</sup>, (auch als E-Book)
- [www.smarterlife.de/konsensieren](http://www.smarterlife.de/konsensieren)
- [www.smarterlife-verlag.de](http://www.smarterlife-verlag.de)