

# Systemisches Konsensieren mit dem Inneren Team

Ein Coaching-Tool von Ines Schulz-Bücher



## Kurzbeschreibung

Professionelles Coaching baut darauf, die verschiedenen Sichtweisen *aller Persönlichkeitsanteile* in die Analyse, Entscheidung und Handlungsplanung des Klienten einzubeziehen. Dadurch lassen sich unter anderem die Befürworter und Bremser, die Mutigen und Vorsichtigen, die Fleißigen und Bequemen hinsichtlich der Zielerreichung des Klienten systematisch erfassen. Zur Visualisierung dieser inneren Team-Dynamik wurden zwei bekannte Methoden kombiniert und damit das Tool „Systemisches Konsensieren mit dem Inneren Team“ entwickelt (vgl. Schrotta, 2020).

## Anwendungsbereiche

Die hier beschriebene Methode ist als rahmende Ansatz für einen gesamten

Coaching-Prozess oder für einen Teilprozess geeignet. Ihr Einsatz ist sinnvoll, wenn ein Klienten-Thema durch ressourcen- und zielorientiertes Verhalten erfolgreich bearbeitet werden soll. Der Klient steht vor einer Veränderung wie z.B. einer neuen Position oder Rolle, einer persönlichen oder beruflichen Neuorientierung.

## Effekte

Das Tool hilft, die verschiedenen inneren Stimmen des Klienten sichtbar zu machen. Es fördert die *Identifikation und Gewichtung von eigenen Ressourcen und inneren Widerständen*. Es verbessert die Qualität von Entscheidungen, dient der Zielerreichung und dem ...

- » Erstellen von Stimmungsbildern
- » Ermitteln von Prioritäten

- » Vorbereiten von Entscheidungen
- » Entscheiden zwischen alternativen Vorschlägen

## Ausführliche Beschreibung

Die ersten Ideen zum *Systemischen Konsensieren* entwickelte Erich Visotschnig in den 80er-Jahren als Systemanalytiker und Projektmanager bei IBM. Seit 2001 arbeitete er die Methode mit Siegfried Schrotta weiter aus. Die beiden Autoren veröffentlichten die Methode 2005 im Buch „Das SK-Prinzip: Wie man Konflikte ohne Machtkämpfe löst“. Vorteil der Methode ist, dass (unbewusste) Widerstände transparent werden.

**Fallbeispiel:**  
**Führungskräfte-Coaching**

Ein aus sieben Mitarbeitern bestehendes Team diskutiert über den Umgang mit Homeoffice-Regelungen nach den Corona-Lockerungen. Vor der Pandemie war Homeoffice kein Thema. Als die Regelungen notgedrungen Anwendung fanden, ist aber alles relativ gut gelaufen. Über eine Moderation ermittelt der Coach ein Stimmungsbild im Team (siehe Tabelle 1).

Der geringste Widerstand und damit größte Konsens besteht bei der vierten, im Vorfeld festgelegten Alternative. Im weiteren Verlauf könnte der Chef, der für 100 Prozent Anwesenheit plädiert, nochmals darüber nachdenken. Hierzu bietet sich das Modell und die Methode des *Inneren Teams* an, entwickelt vom Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun (2010). Es dient der *Selbstklärung und Rollenklarheit* der „Stimmen in unserer Brust“. Das Innere Team ist eine Abwandlung der Parts Party, einer Methode der Systemischen Familientherapie, die von Virginia Satir in den 1970er-Jahren entwickelt wurde. Zudem stützt sich Schulz von Thuns Modell auf die unter anderem von Margaret Paul und Erika J. Chopich beschriebenen, in einem Menschen interagierenden Persönlichkeitsanteile. Der Vorgesetzte, Herr E., reflektiert unter fragengestützter Anleitung des Coachs seine inneren Anteile und identifiziert folgende Rollen: der Pessimist, der Kontrolleur, der Macher, der Zielorientierte, der Autonome, der Perfektionist, der Überlastete, der Mutige.

### Synthese beider Tools zum Systemischen Konsensieren mit dem Inneren Team

*Vorbereitung und Einstimmung:* Der Klient zeigt sich in seiner Fragestellung bzw. seinem Thema ambivalent, denn es haben sich verschiedene Alternativen herauskristallisiert. Im oben angeführten Fallbeispiel eines Führungskräfte-Coachings ist die optimale Arbeitsform fraglich. In einem Karriere-Coaching könnte hingegen die berufliche Entwicklung unklar sein. Dem Klienten fällt es schwer, sich zu entscheiden. Eingangs erfragt der Coach den Wunsch nach einer guten Lösung: „Woran würden Sie eine gute Lösung erkennen?“ Alternativ kann er den Klienten bitten, folgenden Satz zu ergänzen: „Eine gute Lösung für mich sollte ...“. Nun erfolgt der Vorschlag des Coachs, sich die Situation durch „Systemisches Konsensieren mit dem Inneren Team“ genauer anzusehen. Der Coach stellt dem Klienten die Zielsetzung, den Ablauf (siehe auch Bohinc, 2018) und die Materialien des Tools wie nachfolgend dargestellt vor und holt dessen Einverständnis ein.

*Schritt 1:* Gemeinsam mit dem Klienten eine offene Frage (Wer? Wie? Wo? Was? etc.) zur Entscheidungsfindung entwickeln.

*Schritt 2:* Der Coach erläutert die Methode des Systemischen Konsensierens. Mit dem Klienten werden die möglichen Optionen

bzw. Alternativen aufgelistet. Diese wurden idealerweise bereits in vorangegangenen Sitzungen erarbeitet.

*Schritt 3:* Der Coach erläutert dem Klienten in Kürze das Modell des „Inneren Teams“. Gemeinsam identifizieren sie die Teammitglieder (Persönlichkeitsanteile), die sich zu der Fragestellung äußern wollen bzw. gehört werden sollten.

*Schritt 4:* Der Klient lässt die Optionen durch die einzelnen Mitglieder seines Inneren Teams bewerten! (0 = geringster Widerstand / 10 = höchster Widerstand)

*Schritt 5:* Das Meinungsbild wird auf einem ausgedruckten Formular oder in Excel visualisiert. Anschließend werden nun die Ergebnisse der einzelnen Optionen errechnet. Systemisches Konsensieren beruht auf der Annahme, dass die Lösung mit dem geringsten Widerstand dem Gruppenkonsens besser entspricht als jene mit der größten Zustimmung.

*Schritt 6:* Der Coach lässt den Klienten das Ergebnis in Ruhe zu Hause reflektieren. Hierzu sind folgende Fragen hilfreich: Welche Rolle fehlt noch im Inneren Team? Wer sollte mehr Gehör finden? Mit welchen Argumenten könnten dominante Teammitglieder zum Nachdenken motiviert werden? Wodurch würde sich das Ergebnis verändern?

*Nachbereitung:* In der Folgesitzung sollten die Erkenntnisse aus Schritt 6 reflektiert und Umsetzungsschritte erörtert werden.

*Ergebnis:* Es entsteht eine Widerstandsmatrix mit bewerteten und priorisierten Entscheidungsoptionen. Tabelle 2 (S. 48) zeigt die Matrix des oben angeführten Beispiels eines Führungskräfte-Coachings.

#### Fallbeispiel: Karriere-Coaching

Der Klient, Anfang 20, ausgestattet mit einem Bachelor in Maschinenbau und zwei Jahren Berufserfahrung, hatte die Erkenntnis und Erfahrung, im falschen Beruf und der falschen

Alternativen	Teammitglieder									Summe Widerstand
	Frau A.	Herr B.	Herr C.	Frau D.	Chef, Herr E.	Frau F.	Frau G.	Herr H.	Frau I.	
100 Prozent Büroanwesenheit	8	7	0	10	0	10	4	5	7	51
Ein fester Homeofficetag pro Woche	5	6	4	8	3	8	6	5	4	49
Jeder Mitarbeiter flexibel nach seinen Wünschen	6	2	10	0	10	0	10	5	10	53
Zwei flexible Homeofficetage, außer am Montag	0	4	6	4	6	2	7	5	8	42

Tabelle 1: Systemisches Konsensieren im Team von Herrn E., Skalierung: 0 = kein Widerstand / 10 = höchster Widerstand (Tabellenstruktur nach Visotschnig & Schrotta, 2005)

Alternativen	Inneres Team von Herrn E.								Summe Widerstand
	Der Pessimist	Der Kontrollleur	Der Macher	Der Zielorientierte	Der Autonome	Der Perfektionist	Der Überlastete	Der Mutige	
100 Prozent Büroanwesenheit	2	0	0	7	9	2	8	10	38
Ein fester Homeofficetag pro Woche	6	4	5	2	6	7	1	0	31
Jeder Mitarbeiter flexibel nach seinen Wünschen	10	10	8	5	0	10	4	3	50
Zwei flexible Homeofficetage, außer am Montag	8	6	6	3	2	9	2	2	38

Tabelle 2: Systemisches Konsensieren mit dem Inneren Team von Herrn E., Skalierung: 0 = kein Widerstand / 10 = höchster Widerstand (Tabellenstruktur nach Visotschnig & Schrotta, 2005)

Branche tätig zu sein. Sein erklärtes Ziel für das Karriere-Coaching bestand darin, beruflich umzusteigen und Coach zu werden. Der gesamte Prozess über Werte- und Genogrammarbeit, Analyse der Berufsbiografie etc. erstreckte sich über acht Sitzungen à 90 Minuten. Letztendlich entschied sich der Klient, eine Teilzeittätigkeit in Anstellung bei seinem selbständigen Bruder aufzunehmen (siehe Tabelle 3), um eine hohe Zeitflexibilität und Autonomie zu haben, Wissen für eine Selbständigkeit zu erlangen, sein eigenes Konzept als Coach zu entwickeln sowie eine passende Ausbildung zu identifizieren und zu absolvieren. Fazit: „Der kleine Bruder“ hat sich nicht emanzipiert. Der Klient hat jedoch erkannt, dass einige Rollen in seinem Inneren Team fehlten. Offene Themen für ihn bestehen darin, Selbstbewusstsein sowie Mut zu entwickeln und sich abzunabeln von der Ursprungsfamilie.

### Positives Konsensieren

Eine Abwandlung vom Systemischen Konsensieren ist das „Positive Konsensieren“ nach Lothar Seiwert. Hier werden statt der Widerstände die *Akzeptanzwerte* abgefragt. (Seifert, 2015) Welcher Ansatz zum Einsatz kommen sollte, hängt unter anderem vom Klienten, dem Kontext und der Art der Entscheidung ab.

Vorteile: Diese Methode führt zu einer intensiven Auseinandersetzung mit eigenen Wünschen und oft teils unbewussten Mustern, Ängsten und Widerständen. Die Lösungsfindung und Entscheidungsfähigkeit werden gefördert. Die Akzeptanz der eigenen Pluralität führt zu mehr Selbstsicherheit und Zufriedenheit.

### Voraussetzungen

Der Coach sollte systemisch fragen können und über Kenntnisse in der Methodik des Inneren Teams verfügen. Ein Selbstversuch vor dem ersten Einsatz ist empfehlenswert. Diese Methode erfordert eine ausführliche Reflexion durch den Klienten sowie eine gewisse Klarheit über die eigenen Rollen. In der Synthese

Alternativen	Rollen im Inneren Team								Summe Widerstand	
	Der kleine Bruder	Der Wissbegierige	Der Anspruchsvolle (Entwicklung)	Der Kreative	Der Mutige	Der Ängstliche/Sicherheitsbedürftige	Der Hilfsbereite	Der Bequeme		Der Unabhängige
Job beim Bruder / parallele Coaching-Ausbildung	0	4	7	5	9	1	2	0	2	30
Fernstudium Kommunikationspsychologie	5	2	2	2	3	5	6	5	6	36
Lehrer als Quereinsteiger / parallele Coaching-Ausbildung	4	2	3	1	3	6	2	6	5	32
Vertrieb im Maschinenbau / parallele Coaching-Ausbildung	5	3	4	4	4	6	5	5	3	39

Tabelle 3: Systemisches Konsensieren mit dem Inneren Team im Karriere-Coaching, Skalierung: 0 = kein Widerstand / 10 = höchster Widerstand (Tabellenstruktur nach Visotschnig & Schrotta, 2005)



beider Modelle kann das Tool den Klienten überfordern und zu Widerständen führen. Eine einfühlsame und professionelle Moderation durch den Coach ist daher notwendig.

### Persönliche Hinweise

Dieses Tool wird von der Autorin dieses Beitrags sehr erfolgreich und mit großer Akzeptanz sowohl in Führungskräfte- als auch in Karriere-Coachings eingesetzt. Generell ist wichtig, dass das Tool hauptsächlich der Erweiterung der Perspektiven und Kontextanalyse dient. Es sollte *nicht* zwingend die Alternative mit der geringsten Zahl (dem geringsten Widerstandswert) umgesetzt werden. Sowohl das Systemische Konsensieren als auch das „Systemische Konsensieren mit dem Inneren Team“ kann über einen längeren Kommunikations- und Metaprozess mehrere Runden durchlaufen und die vom Klienten eingeschlagene Richtung hierdurch Änderungen erfahren.

### Technische Hinweise

Der Zeitbedarf für die Durchführung als Teilprozess beträgt ca. 90 Minuten zuzüglich der Transferaufgabe. Benötigt werden ein A4-Blatt, Stifte, ggf. ein Lineal oder ein vorgefertigtes Arbeitsblatt. Alternativ können ein Laptop und Excel verwendet werden.

### Literatur

- » **Bohinc, Thomas (2018)**. Systemisches Konsensieren. *Projektmagazin, online*. Abgerufen am 23.06.2020: [www.projektmagazin.de/methoden/systemisches-konsensieren](http://www.projektmagazin.de/methoden/systemisches-konsensieren).
- » **Luksch, Werner (2015)**. Das Innere Team in der Praxis des Management-Coachings. *Coaching-Magazin*, 8(4), S. 30–34.
- » **Paulus, Georg; Schrotta, Siegfried & Visotschnig, Erich (2020)**. *Systemisches Konsensieren*. Holzhausen: Danke-Verlag.
- » **Seifert, Josef W. (2015)**. *Systemisches Konsensieren*. Abgerufen am 23.06.2020: [www.moderation.com/unternehmen/white-paper/white-paper-detail/article/systemisches-konsensieren.html](http://www.moderation.com/unternehmen/white-paper/white-paper-detail/article/systemisches-konsensieren.html).
- » **Schulz von Thun, Friedemann (2010)**. *Miteinander reden, Band 3: Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- » **Schulz von Thun, Friedemann & Stegmann, Wibke (Hrsg.) (2004)**. *Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell*. Reinbek: Rowohlt.
- » **Schrotta, Siegfried (2020)**. *Entscheiden ohne Qual der Wahl*. Abgerufen am 23.06.2020: [www.smarterlife.de/ich/konsensieren-ich/inneres-team](http://www.smarterlife.de/ich/konsensieren-ich/inneres-team).
- » **Visotschnig, Erich & Schrotta, Siegfried (2005)**. *Das SK-Prinzip*. Wien: Carl Ueberreuter.

### Die Autorin



Foto: Robert Jahn

Ines Schulz-Bücher, Diplom-Laotistin, Personal- und Organisationsentwicklerin für KMU, Führungskräfte- und Karriere-Coach, Lehrbeauftragte für Personalmanagement an verschiedenen Universitäten und Hochschulen, Mitglied des GABAL e.V., Studium der Südostasien- und Kommunikationswissenschaften an der Humboldt-Universität Berlin sowie an den Universitäten in Vientiane und New Delhi. Aufbaustudium Weiterbildungsmanagement TU Berlin.

[www.kommunikation-berlin.de](http://www.kommunikation-berlin.de)