

The »Commitometer« is a tool especially designed for making decisions in teams. It can also be used to explore attitudes toward a certain topic or to weigh alternative options. The core instrument is a scale 0–10, on which the team members score.

Usually, the outcome of the scoring either encourages the team to continue into a certain direction. Or it gives room for negotiating the conditions of a good solution. Or – also possible – it makes visible that there is no chance to find common ground concerning a certain topic. By distinguishing facts and feelings resp. personal evaluations, the commitometer helps teams to avoid the traps of emotionalized debates or exit them as soon as possible.

The essay describes the tool and discusses the different ways in which it can be used.

Martin Carmann / Michael Schulte-Derne

# Das Commitometer – Ein Tool zur Entscheidungsfindung in Teams

Das Commitometer ist ein neues Tool, das bei der Entscheidungsfindung in komplexen Situationen sehr gute Dienste leistet. Es hilft dabei, die Standpunkte der beteiligten Personen differenziert zu erfassen. Gleichzeitig macht es die Entscheidung zwischen Ja und Nein sehr deutlich.

Im Folgenden berichten wir zuerst darüber, was uns zur Entwicklung des Commitometers veranlasst hat (1). Dann beschreiben wir, wie das Instrument aufgebaut ist und wie es angewendet wird (2). In einem dritten Schritt beschäftigen wir uns mit Fragen, die zur Anwendung des Commitometers häufig gestellt werden (3). Viertens berichten wir über die verschiedenen Einsatzmöglichkeiten, die wir bisher erfolgreich erprobt haben (4). Abschließend fragen wir, was das Commitometer insgesamt leistet (5).

## 1. Der Entstehungskontext

Entstanden in das Commitometer in der Praxis unseres eigenen Unternehmens. C/O/N/E/C/T/A ist ein Beratungs- und Trainingsunternehmen, das heute 12 Partnern zu gleichen Teilen gehört. Wichtige strategische Entscheidungen werden von allen gemeinsam getroffen. Das Unternehmen war 1976, in der Blütezeit der Gruppendynamik, gegründet worden, und so war es von Anfang an



MAG. DR. MARTIN CARMANN; Studium der Evang. Theologie, Philosophie, Gruppendynamik und Volkswirtschaft in Wien, München und Klagenfurt; Forschungs- und Lehrtätigkeit an der Universität Wien; Geschäftsführender Gesellschafter der C/O/N/E/C/T/A Unternehmens- und Organisationsberatung; Schwerpunkt: Umsetzungsbegleitung in den Bereichen Strategie, Veränderung, Stabilisierung, Kooperation und Leadership

DR. MICHAEL SCHULTE-DERNE; Geschäftsführender Gesellschafter der C/O/N/E/C/T/A Unternehmens- und Organisationsberatung; Lehrbeauftragter am iff – Organisationsentwicklung und Gruppendynamik, Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universität Klagenfurt; Lehrberater der ÖGGO, Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung

features

Tradition, Entscheidungen im Konsens zu fällen. Jeder einzelne Partner hatte somit ein Veto-Recht, mit dem er Entscheidungen notfalls blockieren konnte. Was in den ersten Jahren relativ leicht war, ließ sich im Laufe der Zeit immer schwieriger durchhalten. Mit jedem neuen Partner, der hinzu kam (C/O/N/E/C/T/A wuchs seit 1976 von vier auf zwölf Partner an), wurden die Diskussionen und Entscheidungsfindungen langwieriger und mühsamer. Schließlich müssen sehr komplexe Sachverhalte und Positionen auf relativ simple JA/NEIN- Stellungnahmen reduziert werden. Dabei erhöhte jeder neue Partner die Komplexität um ein Vielfaches.

2002 hatten wir – die Autoren dieses Artikels – für ein Jahr die Aufgabe übernommen, das Unternehmen operativ zu führen. Teil dieser Aufgabe ist es, Entscheidungsprozesse unter den Eigentümern zu moderieren. Gerade das stellte uns aber vor ein schwieriges Problem. Wir fragten uns: Wie können wir es schaffen, der Vielfalt der Sichtweisen in der Gruppe gerecht zu werden und gleichzeitig Entscheidungsprozesse auch zeitgerecht zu einem sinnvollen Abschluss zu bringen?

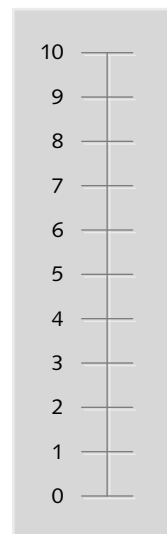
Um diesen beiden Zwecken gerecht werden zu können, haben wir das Commitometer entwickelt.<sup>1</sup>

## 2. Das Instrument

Das Commitometer stellt fest, wie stark das Commitment von Gruppenmitgliedern zu einer bestimmten Frage ist. Um dies zu erheben, formuliert der Moderator / die Moderatorin zunächst die Fragestellung, bezüglich der das Commitment erhoben werden soll. Eine solche Frage könnte lauten:

Wie stehen die Anwesenden zu dem Vorschlag, im Unternehmen Key Account Management einzuführen?

Um die Antworten erheben und visualisieren zu können, fertigt der Moderator / die Moderatorin folgende Zeichnung an: eine vertikale, zehnteilige Skala, deren unterster sichtbarer Wert 0, deren oberster 10 ist.<sup>2</sup>



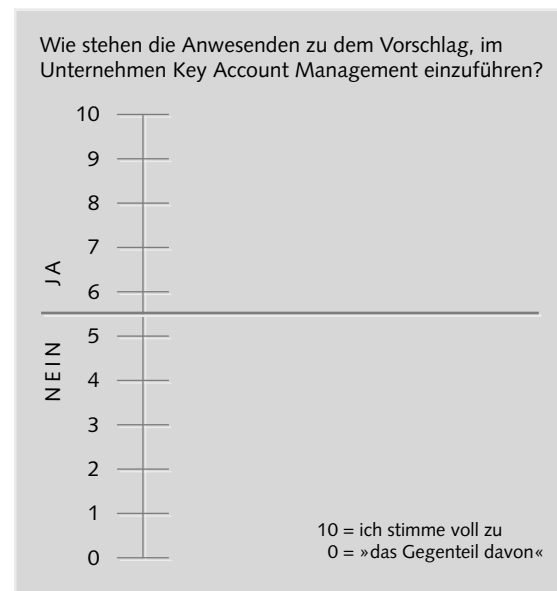
Wichtig ist es nun, festzuhalten, was 10 bedeutet, und was 0 bedeutet. Im Normalfall bietet es sich an, zu notieren:

10 = ich stimme voll zu  
0 = »das Gegenteil davon«

Die Formulierung »das Gegenteil davon« überlässt es den einzelnen TeilnehmerInnen, was für Sie das Gegenteil ist. Auf die Frage, wie mit TeilnehmerInnen umgehen, für die dies zu unklar ist, gehen wir weiter unten noch ein (siehe unter 3.).

Um das Commitometer einsatzbereit zu machen, fehlt nun nur noch ein Schritt: die Trennlinie zwischen JA und NEIN. Unsere Erfahrung zeigt, dass diese Trennlinie bei 5,5 liegt: Wer 5 tippt, ist noch unentschieden, hat die Grenze zum Ja noch nicht überschritten. Wer 6 sagt, sagt bereits deutlich Ja, wenn auch noch mit wenig Nachdruck.

So sieht also das einsatzbereite Commitometer aus:



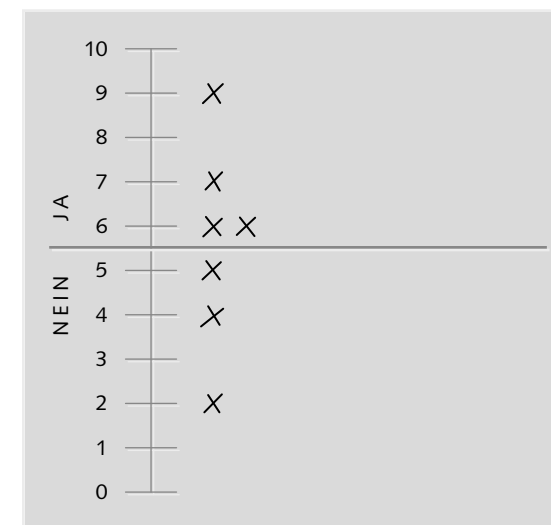
Durch die klare Markierung der Ja/ Nein- Grenze wird einerseits sichtbar, wie unterschiedlich weit noch der Weg zur Zustimmung für die einzelnen Beteiligten ist. Andererseits wird aber auch ein Verhandlungsspielraum eröffnet, um diejenigen, die sich noch unter der Grenze der Zustimmung befinden, vielleicht zur Überschreitung dieser Grenze zu bewegen. Gleichzeitig können auch die noch zögernden Anwesenden deutlich sagen, unter welchen Umständen sie selbst bereit wären, diese Zustimmung zu geben.

Das Voting erfolgt in drei Schritten:

1. Jede Teilnehmerin notiert ihren eigenen Wert auf einem Blatt Papier. Dieser Schritt ermöglicht es den einzelnen, sich über ihre eigene Position klar zu werden, bevor sie die Positionen der anderen erfahren.
2. Reihum nennen die Gruppenmitglieder ihre Werte. Wichtig ist es in dieser Phase, noch keine Kommentare zuzulassen, damit die Bewertungen der anderen Teilnehmer so wenig wie möglich beeinflusst werden.
3. Die Bitte um Kommentare. Jede/r erläutert, warum er/sie so gestimmt hat.

Hier zeigen sich nun die Möglichkeiten des Instruments: Es gibt – wenn man die halben Werte mitrechnet – 11 Möglichkeiten Nein zu sagen und 9 Möglichkeiten Ja zu sagen. Nicht alle, die Ja sagen, tun es aus denselben Gründen und mit derselben Begeisterung. Nicht alle, die Nein sagen, tun es aus denselben Gründen und mit derselben Ablehnung. Das Commitometer macht diese Unterschiede sichtbar und besprechbar.

Und es ist bei der Lösungsarbeit behilflich. Was das bedeutet, möchten wir an folgendem Beispiel sichtbar machen. Angenommen das Commitometer zeigt zu einer x-beliebigen Frage folgendes Ergebnis:



Das Nein der Person bei 5 ist ein sehr »weiches« Nein. Vermutlich will diese Person noch eine oder zwei »kleine« Fragen geklärt wissen, um mitgehen zu können. Der Person bei 4 ist demgegenüber schon wesentlich mehr unklar. Noch mehr gilt das für die Person bei 2.

Die Frage, die wir an diese Personen stellen, lautet:

»Was brauchen Sie, um auf 6 kommen zu können? Was müsste für Sie geklärt sein?«

Die Erfahrung zeigt, dass diese Fragen den weiteren Bearbeitungsprozess lösungsorientiert beeinflussen. Denn die Antworten führen oft direkt in eine Verhandlung und damit in die Umsetzungsplanung der gestellten Entscheidungsfrage.

Noch eine Bemerkung zu den »Ja«. Man kann sagen: Wer für 6 votiert, geht zwar mit, wird die Frage aber nicht selbst mit Energie vorantreiben. Genau das tun Personen, die mit 9 oder 10 votieren. Lauter sechsen bei der Abstimmung sind daher im Normalfall kein zufrieden stellendes Ergebnis, weil das Vorantreiben der operativen Umsetzung der Entscheidung nicht gesichert ist: Der »Mover« fehlt.

## 3. Oft gestellte Fragen zum Einsatz des Commitometers

a. Warum macht es Sinn, das Commitometer senkrecht zu zeichnen?

Natürlich ließe sich das Commitometer auch als waagrechte Gerade darstellen, auf der – als »Einschätzungscontinuum« – die persönlichen Wertungen der Beteiligten eingetragen werden und die von einer Trennlinie als Ja/Nein-Grenze durchbrochen wird. Wir verwenden die Form der zweidimensionalen, einfachen Matrix, weil so der »Entscheidungsraum« besser und plastischer zum Ausdruck kommt. Das macht denn Anwendern unserer Einschätzung nach auch das Gemeinsame ihrer Entscheidung, bzw. die wechselseitige Abhängigkeit voneinander transparenter. Zudem sind auf diese Weise auch Verschiebungen der individuellen Einschätzungen leichter sichtbar zu machen und das Instrument bleibt praktikabler und übersichtlicher.

b. Warum ist die Ja/Nein-Grenze bei 5,5 und nicht in der Mitte bei 5?

Das Commitometer misst die Entschlossenheit für eine Sache. 5 markiert aus unserer Sicht die Unentschlossenheit per se. Wer 5 sagt, sagt unseres Erachtens noch nicht Ja. Dieses »Nicht-Ja« heißt für uns, pragmatisch gesehen, Noch-Nein. Diese Vorgangsweise bewährt sich in komplexen Teamsituationen bestens.

Darüber hinaus haben wir auch wiederholt folgendes getestet: Wir haben die Ja/Nein-Grenze erst nach Einholen der Voten eingezeichnet. Inte-

ressanter Weise tauchte das Votum 5,5 nur sehr selten auf (unter 3 von Hundert).

c. Was ist, wenn ein/e Teilnehmer/in die Formulierung »10 bedeutet ›ich stimme voll zu‹ und 0 ist das Gegenteil davon« nicht versteht?

Wir formulieren deshalb so offen, weil keine Einigkeit darüber hergestellt werden muss, was abgelehnt wird. Lösungsorientiertes Arbeiten bemüht sich um das gemeinsame JA, nicht aber um ein gemeinsames NEIN. Denn wenn ein Team nicht ein gemeinsames JA zu einer Frage findet, bleibt es automatisch beim Nein, ohne das zusätzlich etwas unternommen werden müsste. (Es sei denn, dieses NEIN soll nach außen transportiert werden. In diesem Fall muss innerhalb des Teams ein JA zum gemeinsamen NEIN gefunden werden. Aber das ist ein Spezialfall.)

Manche Personen brauchen nun genauere Orientierung, was 0 und was 5 bedeutet. Wir sagen dann: Nehmen Sie an, 0 ist die absolute Ablehnung und 5 ist der neutrale Punkt der Gleichgültigkeit. Dies ist in vielen Fällen hilfreich.

d. Was ist bei der Formulierung der Fragen zu beachten?

Eine klare und einfache Fragestellung ist Voraussetzung für die Anwendung des Commitometers. Wie unter 4. weiter unten ausgeführt, lässt sich das Instrument nicht nur für Entscheidungssituationen, sondern auch für Stimmungsanalysen, Energiepegelmessungen und Alternativenbewertungen einsetzen. Soll es aber auf seinem wichtigsten Einsatzgebiet – eben der Entscheidungsfindung – zum Tragen kommen, so muss schon durch die Fragestellung klar sein, zu welcher Frage man sich denn nun positionieren soll.

Bei der Frage handelt es sich im Normalfall um eine Entscheidungsfrage, also eine Frage, auf die man mit JA oder NEIN antworten kann. Die Entscheidungsfrage kann eine sehr direkte sein – zum Beispiel: »Soll in Zukunft das Geschäftsfeld XY von uns bearbeitet werden?«. Es kann sich aber auch um eine »konditionierte« Fragestellung handeln, also beispielsweise: »Soll in Zukunft das Geschäftsfeld XY bearbeitet werden – unter der Voraussetzung, dass dadurch keine Überschreitung des Jahresbudgets um mehr als 5 Prozent erfolgt?«. Wenn die einschränkende Bedingung ebenso klar formuliert wurde wie die eigentliche Entscheidungsfrage, spricht nichts gegen diese zweite Formulierungsform.

Um Missverständnissen vorzubeugen, empfiehlt es sich, die Frage schriftlich zu formulieren.

e. Darf man die Skala nach unten oder oben öffnen?

Wie beschrieben, arbeiten wir in der Regel mit einer Skala von 0 bis 10. Sie entspricht dem allgemeinen Wertgefühl im Dezimalsystem. Wir lassen jedoch auch Werte im Minusbereich bzw. Überschreitungen der Skala nach oben zu, wenn eine Person dadurch ihre besondere Positionierung zum Ausdruck bringen möchte.

So wie wir im Alltagssprachgebrauch zuweilen von »150-prozentigem Einsatz« sprechen, so erlaubt eine solche Über- oder Unterschreitung der Skalierung auch hier den Ausdruck besonders intensiver Ablehnung bzw. Zustimmung. Bei –5 zum Beispiel betont die Person, dass es für sie der Weg zur Zustimmung sehr weit, vielleicht sogar unmöglich ist. Gleichzeitig betont eine Person mit z.B. +12, wie wichtig ihr ein JA zu der gestellten Frage ist.

f. Wie notiert man die Voten der TeilnehmerInnen im Commitometer?

Im Normalfall markieren wir die Voten durch ein x. Manchmal macht es auch Sinn, die Initialen der TeilnehmerInnen zu verwenden. Unserer Erfahrung nach ist das vor allem in Team-Situationen hilfreich, wo sich die TeilnehmerInnen noch nicht sehr gut kennen.

g. Falls alle Teilnehmer zwischen 6 und 10 voten, handelt es sich dann um einen Konsens?

Ja und Nein. Ja, weil alle TeilnehmerInnen die Frage mit Ja beantwortet haben. Nein, weil nicht alle TeilnehmerInnen ihrem JA denselben energetischen Nachdruck verliehen haben. Der Unterschied im energetischen Nachdruck bleibt nicht nur erhalten, er wird jetzt richtig sichtbar. In manchen Fällen handelt es sich beim Ergebnis sogar um einen handfesten Kompromiss. Dann nämlich, wenn eine Teilnehmerin etwa sagt: »Ich gehe auf 6, wenn ihr dafür ...«. Dann ist der vermeintliche Konsens ein Verhandlungsergebnis, bei dem Geben und Nehmen genau abgewogen worden sind.

h. Welcher Widerstand gegen das Instrument ist möglich, und wie geht man damit um?

Widerstand kann nach unserer Einschätzung vor allem durch drei Dinge genährt werden:

Erstens: Die Frage ist unklar. Es handelt sich entweder nicht um eine Entscheidungsfrage oder die Frage ist zu kompliziert. Die TeilnehmerInnen reagieren darauf oft mit einer Ablehnung des Instruments, v.a. wenn es ihnen noch nicht vertraut ist.

Zweitens: Die Bedeutung der Skalenpunkte ist unzureichend geklärt. Darüber haben wir oben schon geschrieben.

Drittens: Das Instrument wird zu früh eingesetzt. Das ist oft dann der Fall, wenn die Anwesenden noch nicht ausreichend darüber informiert sind, welche Implikationen die Entscheidung hat. In diesem Fall muss die Informationsbasis noch verbessert werden.

Bevor das Commitometer »ausgepackt« wird, achten wir daher genau darauf, ob die Beteiligten schon bereit scheinen, sich darauf einzulassen. Falls dies noch nicht ganz klar ist, erheben wir möglicherweise ein Stimmungsbild statt einem Entscheidungsbild (siehe dazu unter 4.).

i. Wer kann das Commitometer einsetzen?

Prinzipiell ist das Tool für Team-Moderatoren und Führungskräfte gleichermaßen geeignet. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es, zunächst von uns als externen Beratern eingeführt, in die interne Praxis von Projektteams etwa übernommen wurde, um Entscheidungsprozesse abzukürzen.

In hoch konfliktären Situationen sollten interne Führungskräfte oder Moderatoren das Tool nur einsetzen, wenn sie selbst nicht Teil oder Partei des Konfliktes sind. Es könnte sonst nämlich sehr leicht sein, dass sich der Widerstand statt gegen die Person gegen das Instrument richtet. Wenn das Instrument solcherart einmal »beschädigt« ist, kann es nicht mehr leicht »repariert« werden.

## 4. Einsatzmöglichkeiten

### a) Entscheidungsfindung

Der Hauptnutzen des Commitometers liegt in der Entscheidungsfindung. Es erleichtert Entscheidungssituationen in Teams, weil es sie transparent macht. Ein wirkliches »Commitment« ist eben nicht nur ein gemeinsames formales JA. Über dieses JA hinaus geht es ja insbesondere auch um ein emotionales Zustimmung, um ein Mittragen. Und gleichzeitig auch um die Selbstverpflichtung, bei der Umsetzung der entschiedenen Inhalte

mitzutun. Diese Selbstverpflichtung hat deshalb kolossale Bedeutung, weil sie allein dafür sorgen kann, dass das Entschiedene auch tatsächlich umgesetzt wird.

Dabei können bei Einsatz des Commitometers durchaus auch explizite Vorbehalte benannt werden (z.B. »Ich bin aus diesen und jenen Gründen nicht überzeugt, gehe aber auf 6, wenn ...«). Die lösungsorientierte Zugangsweise des Commitometers ermöglicht es jedoch, »Verlierer« zu vermeiden. Es wird gefragt, was ein Abstimmungspartner braucht, damit er guten Gefühls mitgehen kann. Und die von ihm genannten Bedingungen können dann verhandelt werden.

Schlussendlich erkennen die am Entscheidungsprozess Beteiligten mit Hilfe des Commitometers, dass es bei Entscheidungsprozessen keine »Nicht-Entscheidung« gibt. Man kann sich eben nur entscheiden, sich nicht zu entscheiden. Aber gerade diese Nicht-Entscheidung kann eine Entscheidung von besonderer Tragweite sein. Mit Hilfe des Instruments wird dieses »unauflösbare Dilemma« besonders deutlich und gleichzeitig aber auch handhabbar.

### b) Stimmungsanalyse und Stimmungsbild

Mit Stimmungsanalysen können Hintergrundfragen in Diskussionen geklärt werden. Dies ist in der Vorbereitung einer Entscheidung hilfreich, oder auch in Situationen, in denen am Ende eine Entscheidung »droht«, dies aber noch keinesfalls sicher ist.

Die Fragen zum Stimmungsbild sollten in einer möglichst allgemeinen Art gestellt werden, also ohne allzu einschränkende Rahmenbedingungen. Steht zum Beispiel die generelle Frage eines gemeinsamen Umzugs im Raum, so könnte eine hilfreiche Formulierung lauten: »Inwieweit können Sie sich einen Umzug überhaupt vorstellen?« (10 = hervorragend, 0 = das Gegenteil davon). Auf diese Weise kann es gelingen, gewisse Themen entweder frühzeitig wieder fallen zu lassen (sofern dies möglich ist), oder aber gewisse Vorbedingungen zu hinterfragen, unter welchen sich die grundsätzliche Stimmung und Einschätzung ändern könnte. Auf Grund dieser Zusatzinformationen kann dann die nächste Stimmungsabfrage konkretisiert und die Entscheidungsvorbereitung parallel dazu weiterbetrieben werden.

### c) Energiepegel-Messungen

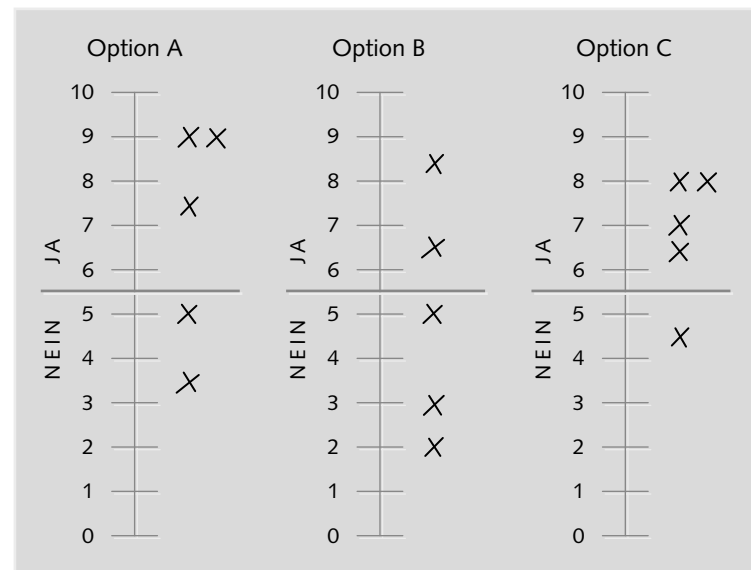
Beim Commitometer besteht für alle beteiligten Personen die Möglichkeit einer differenzierten

Form der Zustimmung, da ja auch im Falle eines JA der Grad der Zustimmung zwischen 6 und 10 variieren kann. Auf diese Weise kann auch der Energiepegel der Beteiligten auf diese Weise abgeschätzt werden. Hierbei bezieht sich »Energie« auf das Ausmaß der »Kraft«, die voraussichtlich zur Umsetzung einer konkreten Entscheidung oder eines konkreten Vorhabens von den Anwesenden erwartet werden kann.

Besonders bewährt hat sich diese Einsatzmöglichkeit beim Aufsetzen von Projekten. Sowohl auf Seiten der Projektauftraggeber als auch des Projektteams kann so oft schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt abgeschätzt werden, in welchem Ausmaß das Projekt wohl von den Beteiligten »getragen« werden wird. Ein realistischer Blick auf diesen Energiepegel kann helfen, nochmals jene Rahmenbedingungen neu zu definieren, unter denen das Vorhaben gegebenenfalls auch emotional abgesichert ist. So ergibt sich die Möglichkeit einer realistischeren Erfolgseinschätzung des Projektes. Natürlich kann dies im Extremfall auch zu einer Aufgabe der Projektidee führen. Dies dürfte aber immer noch besser sein als ein unheilvolles Scheitern des Vorhabens nach Investitionen von Geld, Zeit und Mühe.

- 3.) Jede Option wird von den Anwesenden separat bewertet.
- 4.) Durch das Vergleichen der verschiedenen Bewertungen wird deutlich, welche Optionen es sich weiter zu verfolgen lohnt und welche nicht. Im Normalfall werden eine bis zwei Optionen als relevant hervorstechen, die anderen wegfallen.

Die folgende Abbildung zeigt die Bewertungsergebnisse von drei Entscheidungsalternativen (es ging im Leitungsteam eines Chemie-Unternehmens um eine neue Organisationsstruktur für den Fertigungsbereich):



#### d) Alternativenbewertung

Eine Entscheidung innerhalb einer Gruppe zu treffen ist oft auch deshalb schwierig, weil den Beteiligten die unterschiedlichsten Alternativen und Optionen möglich erscheinen – und dies bisweilen ohne deren explizite, öffentliche Nennung.

Mit Hilfe des Commitometers können die verschiedenen Alternativen, die im Raum stehen, sehr gut bewertet werden. Hier sind die Schritte der Alternativenbewertung:

- 1.) Zunächst werden die einzelnen Alternativen herausgearbeitet. Welche Optionen bestehen?
- 2.) Pro Option wird eine 10er-Skala erstellt. Die Fragestellung ist für alle Optionen gleich. Sie könnte zum Beispiel lauten: »Wie gut gefällt mir die vorliegende Option zur Lösung unseres Anliegen? (10 = optimal; 0 = das Gegenteil davon)«

Im vorliegenden Fall wurde mit Option C weiter gearbeitet, weil hier sichtlich am wenigsten Diskussionsbedarf erforderlich war. Und weil die Aussicht auf eine gemeinsame Lösung am attraktivsten war.

Durch Einsatz des Commitometers können Entscheidungsfindungen häufig deutlich verkürzt werden. Gleichzeitig ersparen sich die Beteiligten oft die zwecklose Verfolgung einer Alternative, welche in der gegebenen Situation keine Chance auf ausreichende Zustimmung hat.

## 5. Was leistet das Commitometer?

### a) Es schafft Transparenz und Gemeinsamkeit.

Konsens kann nur dann zu Stande kommen, wenn die unterschiedlichen Gedanken, Interessen und Logiken transparent werden und wahrgenommen

werden können. Das Commitometer hilft, die unterschiedlichen Logiken zu thematisieren. Es erleichtert häufig auch eine schrittweise Annäherung an die Standpunkte anderer.

Zugleich entdramatisiert und entmoralisiert es auch ein Stück weit den Konsens-Begriff. Denn es macht deutlich, dass das gemeinsame JA Unterschiede in der emotionalen Gewichtung und Bedeutung enthalten kann und häufig auch enthält.

### b) Es ermöglicht Beteiligung.

Eine wesentliche Herausforderung von Gruppenentscheidungen besteht in folgendem Umstand: Das subjektive Gefühl, an der Entscheidungsfindung beteiligt gewesen zu sein ist mitentscheidend für den tatsächlichen Grad der inneren Zustimmung. Aus vollem Herzen kann ich zumeist nur dann JA sagen, wenn ich an der Entscheidung selbst mitgearbeitet habe. Gleichzeitig wird dieses Gefühl der Beteiligung an sehr unterschiedlichen Beobachtungskriterien festgemacht: Bin ich in ausreichendem Maße zu Wort gekommen? Wurden meine Einwände genügend respektiert? Habe ich den Entscheidungsprozess verstanden?

Das Commitometer bietet hier für alle Beteiligten einen guten Ansatzpunkt, die individuellen Beteiligungsansprüche zu realisieren, ohne sich »mit Gewalt« in den Entscheidungsfindungsprozess als solchen hineindrängen oder sich besonders in Szene setzen zu müssen.

### c) Es verbindet Sachlichkeit und Emotionalität.

Wie kann man in einer Gruppensituation seine Gefühle zum Ausdruck bringen, ohne dass diese die Beziehungen zu den anderen Personen negativ beeinflussen? Wie kann man »sachlich« bleiben und gleichzeitig seine Gefühle ebenfalls als ganz entscheidende »Sache« ernst nehmen? Diese Sorgen führen oft dazu, dass die Gefühle in den Hintergrund gedrängt werden und dann mehr oder weniger unkontrolliert aufbrechen.

Die Kunst der Kommunikation besteht nun darin, beide Ebenen anzusprechen, sowohl die Inhaltsebene, als auch die Gefühlsebene. Das Commitometer erleichtert nach unserer Beobachtung genau diese Trennung. Es fordert einerseits eine klare Positionierung zu einer »Sache«. Andererseits aber lässt die subjektive Skalierung jeder Person den Raum, um die Gefühle und ihre Werte zu thematisieren, welche zu einer bestimmten Einschätzung geführt haben.

### d) Es eröffnet Verhandlungen.

Hier liegt unserer Einschätzung und Erfahrung nach einer der Hauptverdienste des Commitometers als Entscheidungsinstrument. Ein »stures« Nein wird nahezu unmöglich. Der Raum, innerhalb dessen es doch noch zu einer Übereinkunft kommen könnte, wird abgegrenzt. Damit ist auch der Rahmen gegeben, innerhalb dessen es in der Folge zu den notwendigen und in der Regel auch zumindest teilweise entemotionalisierten Verhandlungen über die beste Lösung kommen kann. Hintergrund dieser Verhandlungen ist die Frage: Was benötigt wer, um (mit mindestens 6) zustimmen zu können?

In diesen Prozessen fördert das Instrument auch die Haltung einer gewaltfreien Kommunikation, indem es die Präzisierung und Veröffentlichung wechselseitiger Angebote und Wünsche einfordert und wenig Raum für plakative Vorwürfe lässt.

### e) Es fokussiert Energie.

Entscheidungsprozesse haben für uns zwei Dimensionen: das Vorbereiten und Treffen der Entscheidung auf der einen Seite, und das Umsetzen und Implementieren der Entscheidung auf der anderen Seite. Beide Teile gehören für uns untrennbar zusammen, wenn man den Energieaufwand betrachtet, der für die Entscheidung notwendig ist. Auf den ersten Blick kann eine Entscheidung sehr einfach scheinen, wenn man nur den ersten Aspekt (Fällen der Entscheidung) betrachtet. Eine Anweisung zum Beispiel benötigt in diesem Sinn relativ wenig Aufwand. Viele Anweisungen – gerade bei komplexeren Sachverhalten – versanden jedoch, weil die Betroffenen nicht hinreichend ins Boot geholt worden sind und deshalb Widerstand zeigen.

Das Commitometer hilft dabei, den Energieaufwand der Entscheidungsfindung und -umsetzung zu minimieren, indem es ihn fokussiert. Es reduziert den Zeit- und Energieaufwand für das Zustandebringen einer tragfähigen Lösung auf das wirklich notwendige Maß. Indem es Sachebene und emotionale Ebene verbinden hilft, werden Entscheidungsfindung und Umsetzung eng miteinander verknüpft. Genau das hilft auch am besten dabei, die Energie des Systems effektiv und effizient zu nutzen: beim Finden eines gemeinsamen Commitments.