

Einführung in Systemisches Konsensieren



Erich und Volker Visotschnig

unter Mitarbeit von Ulrike Baumann, Dominik Berger, Erich Hafner und Siegfried Schrotta

Die Achtung vor einem Menschen zeigt sich im Umgang mit seinem Nein

1. Auflage: Dezember 2016



INSTITUT FÜR SYSTEMISCHES KONSENSIEREN ISYKONSENS International
Rafensedergasse 7, A-8043 Graz

www.sk-prinzip.eu

www.konsensieren.eu

Vorwort

Für Befürworter einer geschlechtsneutralen Sprache und in eigener Sache	4
---	---

Teil I: Das SK-Prinzip und Systemisches Konsensieren

1. Einführung in Systemisches Konsensieren	7
2. Konsensieren ist nicht der »Weg des geringsten Widerstands«	10
3. Das Sprachinstitut: ein komplexes Problem	11
4. Die Passivlösung	14
5. Das Machtparadoxon	18
6. Der Selbstreinigungseffekt	20
7. Konsensieren, Kompromiss und der kleinste gemeinsame Nenner	21
8. Konsensieren vergleicht nur Vergleichbares und erzeugt keinen Konflikt	24
9. Vier wichtige Fragen	26
10. Gibt es beim Konsensieren Verlierer?	31
11. Die verschiedenen Formen des Konsensierens	32
12. Bewertungsarten	33
13. Auswahlkonsensieren	35
14. Prioritätskonsensieren	36
15. Schnellkonsensieren	37
16. Verkürztes Schnellkonsensieren	42
17. Vertieftes Konsensieren	43
18. Die Personenwahl	47
19. Die Qualität der Lösung: die Bewertungsaussage	49
20. Allgemeines über Entscheidungen, die Entscheidungsfähigkeit einer Gruppe und die Elemente des Konsensierens	50
21. Was – wann – wo?	53
22. Die kreative Kommunikation	54
23. Was muss ich bewerten?	56
24. Die Kennwerte des Konsensierens	57
25. OnlineKonsensieren: www.konsensieren.eu	59

Teil II: Warum Widerstand

- | | | |
|----|--|----|
| 1. | Widerstand ist nötig und wünschenswert | 64 |
| 2. | Die Achtung vor dem ‚Nein‘ des Anderen | 66 |
| 3. | Übergangener Widerstand schadet | 68 |
| 4. | Warum nicht Pro-Stimmen? Kommen Wünsche beim Konsensieren zu kurz? | 69 |

Vorwort

Für Befürworter einer geschlechtsneutralen Sprache und in eigener Sache (Einschub – gehört nicht zum Thema)

Ursprünglich habe ich mich redlich bemüht, meine Schriften und Vorträge zu „gendern“. Aber die vielen Binnen-l-s und Schrägstriche waren in meinen Augen Frevel an der Ästhetik der deutschen Sprache. Und es war ein Spießrutenlauf. Denn, um ehrlich zu sein, ich denke nicht in Schrägstrichen.

Ich mag nicht freveln und nicht Spießruten laufen. Also war der zweite Versuch ein Vorwort mit dem üblichen Blabla: Ich würde in Fällen, die für beide Geschlechter zutreffen, stets die männliche Form verwenden und bitte die Frauen, sich auch damit angesprochen zu fühlen.

Das hat mir nicht gefallen.

Es hat mir nicht gefallen, weil ich Systemanalytiker bin. Daher weiß ich, dass Systembedingungen das Verhalten, Denken und Fühlen der Menschen formen. Also formt auch die Sprache (sie ist ein Teil des Systems, in dem wir leben) unser Verhalten, Denken und Fühlen. Darum ein theoretischer „Selbstversuch“: was ist, wenn ich stets die weibliche Form verwende? Auch das hat mir nicht gefallen. Mich als Mann gemeint zu fühlen, wenn ich zum Beispiel »die Bürgerin« schreibe, hat mir irgendwie Unbehagen bereitet. Außerdem halte ich es für keine kluge Lösung, ein Problem dadurch zu lösen, dass man genau dasselbe Problem an eine andere Stelle verschiebt (vielleicht gibt es Ausnahmefälle, aber im Allgemeinen ... wie gesagt).

Der dritte Versuch war ganz traditionell, nur in männlicher Form – Augen zu und durch. Aber damit bin ich auch nicht zufrieden. Wie gesagt, als Systemanalytiker weiß ich, dass Systembedingungen das Verhalten der Menschen formen und ich möchte mich nicht zum Mittäter in einem System machen lassen, welches Frauen benachteiligt.

Daher schlage ich eine andere Gedankenstruktur vor. Nehmen wir den Wörtern und Artikeln ihr Geschlecht und reduzieren sie auf das, was sie sind: einfach Wörter. Streichen wir das »Geschlecht« als grammatikalische Kategorie. »Geschlecht« ist eine biologische Eigenschaft der Wesen, die durch die Wörter bezeichnet werden. Nur Wesen haben biologische Eigenschaften – nicht Wörter.

Dann haben wir geschlechtslose Artikel: »der«, »die« und »das«. Und wir haben drei geschlechtslose Kategorien von Hauptwörtern: »der-Wörter«, »die-Wörter« und »das-Wörter«. Zum Beispiel ist »Türe« ein (geschlechtsloses) »die-Wort«, »Ofen« ist ein (geschlechtsloses) »der-Wort«. Und »Mädchen« ist ein geschlechtsloses »das-Wort«. Niemand kommt deswegen

auf die Idee, ein Mädchen wäre nicht weiblich. Der Artikel sagt nichts über das biologische Geschlecht des beschriebenen Wesens aus. Niemand glaubt, die Gabel und der Löffel könnten gemeinsam Nachkommen (das Messer?) zeugen, wir wissen: Finken sind nicht alle männlich, Meisen nicht alle weiblich und Rotkehlchen nicht alle geschlechtslos. Die Natur beweist uns (zum Glück) das Gegenteil. Das »Weib« ist sicher nicht sächlich, die »Mannschaft« nicht (immer) weiblich, und wenn der »Boden« wirklich männlich wäre, hätte ich ein großes Problem damit, dass man darauf herumtrampelt. Die Liste der aufgezählten Beispiele könnte man beinahe endlos verlängern, wenn man an die vielen nicht-biologischen Wörter denkt, denen durch diesen Missbrauch der biologischen Kategorien ein Geschlecht zugewiesen ist. Sogar »die Sache«, obwohl namensgebend für die »sächliche« Kategorie, ist »weiblich«.

Aufgrund dieser Denkweise ist »Bürger« in der Einzahl ein geschlechtsloses »der-Wort«, in der Mehrzahl ein geschlechtsloses »die-Wort«. Sämtliche Mehrzahlformen sind geschlechtslose »die-Wörter«. Bis hierher scheint mir die Symmetrie der Sprache gut gewahrt. Da sämtliche Mehrzahlformen »die-Wörter« sind, würden die seltenen Ausnahmen (»Person« ist zum Beispiel sowohl in der Einzahl als auch in der Mehrzahl ein geschlechtsloses »die-Wort«; auch das oben zitierte »Mädchen« zählt zu den Ausnahmen) einen leichten Überhang der »die-Wörter« ergeben. Aber diese Ausnahmen sind so selten, dass ich nicht glaube, dass daraus ein Problem werden könnte.

Ich habe somit alle »Bürger« „entmannt“ und sie durch ein geschlechtsloses Wort bezeichnet. Das kann auf Dauer natürlich nicht gut gehen. Wir brauchen sowohl weibliche als auch männliche Bürger (was für eine wohltuende, einfache Schreibweise nun möglich ist!). Also gibt es für Frauen nach wie vor »die Bürgerin« und »die Bürgerinnen«. Um Männer nicht zu benachteiligen, schlage ich vor, die deutsche Sprache zu ergänzen. In Analogie zur weiblichen Form (und zu anderen Sprachen) werde ich den männlichen Bürger mit »Bürgeron« und die Mehrzahl männlicher Bürger mit »Bürgerone« bezeichnen. Es gibt den »Dokoron« (das ist stets ein Mann), die »Dokorin« (das ist stets eine Frau), die »Dokorinnen« (das sind nur Frauen), die »Dokorone« (das sind nur Männer), ferner den geschlechtslosen »Dokor« (das ist ein Mann oder eine Frau) sowie die geschlechtslosen »Dokoren« (das sind Männer und Frauen). Sogar die Abkürzungen könnten symmetrisch sein: Dr.ⁱⁿ und Dr.^{on}.

Es wird etwas Zeit brauchen, bis man sich an die neue Gedankenstruktur gewöhnt hat. Aber irgendwann (ich hoffe bald; vielleicht können auch Germanisten und Normungsausschüsse dazu etwas beitragen) könnte es wirklich Allgemeingut sein, dass Männer wirklich nur dann gemeint sind, wenn hinten ein »on« oder »one« hängt. Frauen könnten sich dann (so hoffe ich) von »der

Bürger« ohne inneres Unbehagen genauso angesprochen fühlen, wie heute Männer von »die Person«¹.

Eine klare Begriffsdefinition, die von den Betroffenen übernommen wird, würde genügen, um ein gesellschaftliches Problem aus der Welt zu schaffen. Ich würde mir wünschen, dass es öfter so einfach wäre ...

P.S.: Die hier entwickelten Gedanken habe ich aufgrund einer Konsensierung entwickelt. An dieser haben auch viele Frauen – sie waren sogar leicht in der Mehrzahl; darunter auch aktive Feministinnen – teilgenommen. Wir haben uns schrittweise an die hier dargestellte Lösung herangetastet: mit anfangs großen Widerständen gegen die Vorschläge, die ständig verbessert wurden und so den Weg zum gegenwärtigen Vorschlag gewiesen haben. Er hat bei allen meinen bisherigen Probeleserinnen und Probeleserinnen² – einschließlich der erwähnten aktiven Feministinnen – bisher große Akzeptanz gefunden.

¹ So wie Hauptwörter sind natürlich auch alle Fürwörter geschlechtslos und in dieselben Kategorien wie Hauptwörter einzuordnen. Nicht einmal »er«, »sie« und »es« haben ein Geschlecht, sondern »er« ist ein »der-Wort«, »sie« ist ein »die-Wort« und »es« ist ein »das-Wort«. Aber auch das sind wir gewohnt, denn ich kann grammatikalisch korrekt sagen: „Eine Person ist gerade hereingekommen. *Es* war ein Mann“. Oder: „Eine Person ist gerade hereingekommen. *Sie* war männlich“

² Ich schlage folgende Deklination der Endung in den vier Fällen vor: -one, -one, onen, -one

Teil I: Systemisches Konsensieren

1. Einführung in Systemisches Konsensieren

Ich möchte Ihnen ein neues Verfahren für Entscheidungen mit vielen Beteiligten vorstellen. Wenn ich gerade »neues Verfahren« geschrieben habe, so stimmt dies nicht ganz. Denn das Verfahren ist uralt. Sie selbst haben es schon vielfach angewandt. Es ist uns so selbstverständlich, dass wir vor kurzem nicht einmal einen eigenen Namen dafür hatten.

Um das zu zeigen, lade ich Sie ein, mit mir eine Gruppe von vier Freunden zu beobachten, die gemeinsam in ein gutes Lokal essen gehen wollen. Vier Lokale stehen zur Auswahl: ein chinesisches, ein griechisches, ein italienisches und ein steirisches. Jeder der Freunde hat eine klare Vorliebe. Rainer ist für das chinesische, Aaron und Xaver für das griechische und Volker für das steirische Lokal. Für gute Demokraten ist das Resultat eindeutig: der Grieche hat mit zwei Stimmen eine relative Stimmenmehrheit und ist daher beschlossen (Tab. 1).

Nun meldet sich allerdings Rainer zu Wort und meint, er hätte Probleme mit der Galle. Er würde das zumeist fette Essen in griechischen Restaurants nicht vertragen, er möchte also wirklich nicht beim Griechen essen.

Wie werden die vier Freunde entscheiden? Werden sie zu Rainer sagen "Sei ruhig, wir haben

	Chinesisch	Griechisch	Italienisch	Steirisch
Rainer	X			
Aaron		X		
Xaver		X		
Volker				X
	1	2		1

Tab. 1

Die vier Freunde stimmen über Ihr Wunschlokal ab

abgestimmt und die Mehrheit entscheidet, also mach keine Geschichten"?

Würden die Freunde so handeln, wäre die Stimmung beim Restaurantbesuch sicher gestört, vielleicht sogar die

Freundschaft gefährdet.

Vermutlich kennen Sie ähnliche Situationen und wissen, dass Freunde, die einander achten und darauf Wert legen, dass sich beim gemeinsamen Restaurantbesuch auch alle wohlfühlen, nicht so rücksichtslos entscheiden werden. Sie werden vielmehr Rainers Ablehnung ernst nehmen und das griechische Restaurant nicht mehr in Betracht ziehen.

Nun melden auch Aaron und Volker Bedenken gegen chinesisches Essen an, welches ihnen nicht besonders schmecken würde. Und dann wendet Xaver gegen das steirische Restaurant ein, er sei dort letztes Mal unfreundlich bedient worden.

Als man schließlich die Meinungen zum Italiener einholt, stellen alle fest, dass ihnen italienisches Essen recht gut schmecke. Niemand hat ernste Einwände dagegen und man beschließt daher...

Man beschließt zum Italiener zu gehen. Freunde, Menschen, die einander achten und die Meinung der anderen ernst nehmen, entscheiden entgegenkommend. Dadurch bleiben sie Freunde.

Das Problem des hier gezeigten Entscheidungsverfahrens ist natürlich, dass es nur bei Gruppen anwendbar ist, die klein genug sind, dass man sich über die jeweiligen Abneigungen verständigen und auch die Übersicht darüber behalten kann. Bei größeren Gruppen oder mehr Alternativen muss man das Verfahren aus Gründen der Durchführbarkeit formalisieren.

Messung des Widerstands durch W-Stimmen

Wenn man daher jedem Beteiligten erlaubt, den Grad seiner Ablehnung gegen jeden Vorschlag mit Widerstandsstimmen (W-Stimmen) zu bewerten, ist es jedem möglich, diesen Widerstand auszudrücken.

0 W-Stimmen bedeuten: Ich habe keinen Einwand gegen diesen Vorschlag.

10 W-Stimmen bedeuten: Dieser Vorschlag ist für mich unannehmbar.

Zwischenwerte werden nach Gefühl vergeben.

Das waren die Werte unserer vier Freunde (Tab. 2):

	Chinesisch	Griechisch	Italienisch	Steirisch
Rainer	0	10	2	2
Aaron	10	0	0	4
Xaver	3	0	3	10
Volker	10	3	0	0
Gruppenwiderstand	23	13	5	16

Tab. 2

Beachten Sie die Bewertungen: „0“ (also keine Ablehnung) steht dort, wo bei der Abstimmung Pro-Stimmen vergeben worden sind, bzw. „10“ wo einer der Freunde Abneigung ausgedrückt hatte. Die Werte in den übrigen Positionen sind die erwähnten gefühlsmäßigen Zwischenwerte. Wie man daraus ersieht, haben auch Aaron und Volker keine Einwände gegen den Italiener.

Wenn man die W-Stimmen in den einzelnen Spalten zusammenzählt, erhält man offensichtlich den Widerstand, den die gesamte Gruppe dem jeweiligen Restaurant entgegenbringt. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass sich die Gruppe insgesamt im Restaurant mit dem geringsten

Gruppenwiderstand am wohlsten fühlen wird. Wie zu erwarten, hat das italienische Restaurant die wenigsten W-Stimmen erhalten.

Es liegt auf der Hand: Der Vorschlag mit dem geringsten Gruppenwiderstand

- erzeugt die geringste Unzufriedenheit in der Gruppe,
- wird von allen gemeinsam am leichtesten angenommen,
- erzeugt das geringste Konfliktpotential,
- wird bei der Umsetzung am wenigsten bekämpft werden und ist daher eine nachhaltige Lösung und
- kommt dem Konsens am nächsten.

Wir nennen ihn »konsensiert«. Und der Prozess, der zum konsensierten Vorschlag führt, heißt »Konsensieren«.

2. Konsensieren ist nicht der »Weg des geringsten Widerstands«

An dieser Stelle kommt immer wieder der Einwand auf, durch Konsensieren würde man nur lauwarme Lösungen erhalten hinter denen niemand steht, die niemand will, für die niemand Begeisterung empfindet. So hat von den vier Freunden niemand für den Italiener gestimmt.

In dem Zusammenhang stelle ich die Frage an Sie: "Wenn Sie zwei Lösungsvorschläge zu einem Problem beurteilen müssten und der eine stellt für Sie eine befriedigende Lösung des Problems dar, der andere jedoch nicht: Welchem der beiden Vorschläge würden sie größeren Widerstand entgegensetzen?" Darf ich annehmen, Sie würden den Vorschlag stärker ablehnen, der das Problem *nicht befriedigend* löst?

So ist das bei den meisten Menschen, vielleicht sogar bei allen. Vorschläge, die ein Problem nicht befriedigend lösen, erhalten großen Widerstand und werden nicht konsensiert. Das gilt auch für den „Weg des geringsten Widerstandes“. Würde er vorgeschlagen und würde er das Problem nicht ausreichend lösen... keine Chancen hätte er!

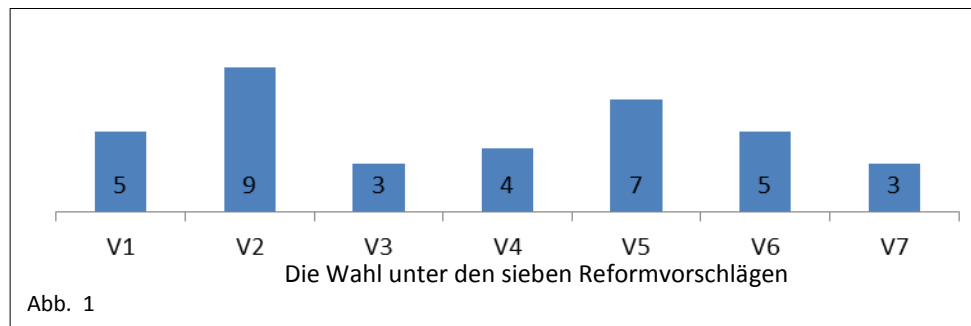
Wir formulieren daher umgekehrt: Eine konsensierte Lösung erhält hohe Akzeptanz, weil sie das Problem befriedigend löst und dabei ein Minimum an unangenehmen Nebenwirkungen mit sich bringen. Sie ist aus Gruppensicht die befriedigendste Lösung – unter Berücksichtigung der „Nebenwirkungen“. Und damit ist klar, dass sie auch eine qualitativ hochwertige Lösung ist.

Vielleicht fragen Sie sich nun, was gewesen wäre, wenn italienisches Essen nicht nach dem Geschmack unserer Freunde gewesen wäre. Nun, auch darauf hat Systemisches Konsensieren eine Antwort. Aber die kann ich Ihnen erst später geben, wenn Sie tiefer in das Verfahren eingedrungen sind. Ich verspreche, ich werde darauf zurückkommen.

3. Das Sprachinstitut³

Das Beispiel von den vier Freunden ist zugegebenermaßen sehr einfach. Ich werde Ihnen nun von einem schwerwiegenden Konflikt berichten, an dem sich das SK-Prinzip bewähren musste. Es war im Sprachinstitut einer großen deutschsprachigen Universität. Studenten mit nicht-deutscher Muttersprache mussten eine Prüfung aus Deutsch ablegen – und dafür gab es natürlich vorbereitende Kurse. Waren es anfangs nur wenige Studenten, die diese Kurse belegten, so wurden es im Laufe der Zeit immer mehr und die ursprüngliche Kursstruktur war dem wachsenden Andrang nicht mehr gewachsen.

Was macht man in solchen Fällen? Man ruft eine Arbeitsgruppe ins Leben, welche Vorschläge zur Reorganisation der Studienordnung ausarbeiten soll. Sieben derartige Vorschläge wurden

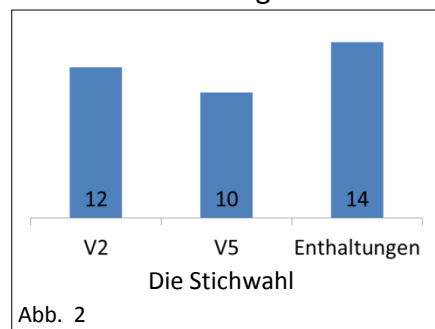


ausgearbeitet. Ihre Einzelheiten sind für das Weitere ohne Bedeutung, ich gehe daher nicht genauer darauf ein.

36 Instruktoressen und Dozentinnen waren am Institut beschäftigt. Eine Mehrheitsabstimmung unter ihnen ergab (Abb. 1):

- 9 Stimmen (25 % der Beteiligten) waren für den Vorschlag V2 und
- 7 Stimmen für V5 an zweiter Stelle.

Würde man V2 aufgrund der 9 Befürworter annehmen (relative Mehrheit), hätten 25 % der Dozentinnen darüber bestimmt, was die restlichen 75 % befolgen müssten. Eine unbefriedigende Situation.



Wie reagiert man in so einem Fall? Man organisiert eine Stichwahl zwischen V2 und V5. Sie ergab (Abb.2)

- 12 Stimmen für V 2,
- 10 Stimmen für V5,
- bei 14 Enthaltungen.

³ Dieses Beispiel ist inzwischen aufgrund seines durchschlagenden Erfolges zum Lehrbeispiel geworden und wurde daher schon mehrfach veröffentlicht: »Paulus, Schrotta, Visotschnig: „Systemisches Konsensieren – der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg“, Danke-Verlag, Holzkirchen, 2010« und »Siegfried Schrotta (Hrsg.): „Wie wir klüger entscheiden“, Styria Printshop Druck GmbH, Gratkorn, 2011«, Erich Visotschnig ...

Mit anderen Worten, der eigentliche Sieger dieser Stichwahl waren die Enthaltungen. Oder noch anders gesagt: 14 der 36 Personen, welche an der Wahl beteiligt waren, waren weder mit V2 noch V5 einverstanden. Es war klar, welchen der beiden Vorschläge man auch immer annehmen würde, die Unzufriedenheit unter den Dozenten würde groß sein.

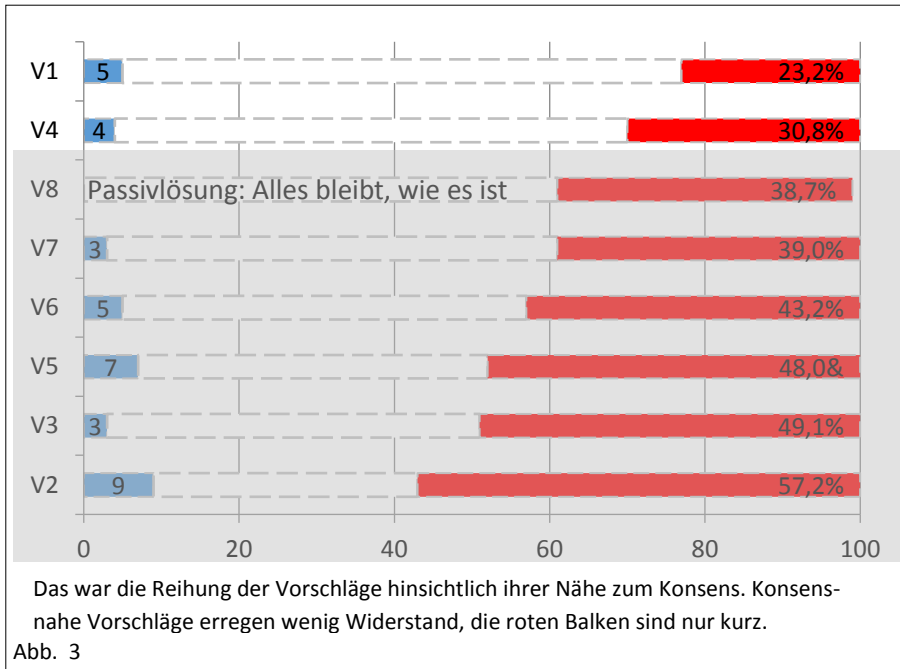
Dies war der Zeitpunkt, als wir kontaktiert wurden. Es war knapp vor den Ferien, und wir trafen die Vereinbarung mit der Institutsleitung, dass wir zu Beginn des neuen Semesters versuchen würden, den Konflikt im Rahmen eines Seminars über Systemisches Konsensieren und anschließende Moderation zu lösen. Eine Woche vor dem angesetzten Termin wurden wir von der Institutsleitung angerufen und um unsere Stornobedingungen gefragt. Die Stimmung am Institut wäre bereits dermaßen gespannt, dass man befürchten müsste, sollte das Thema im Rahmen eines Seminars nochmals aufgegriffen werden, dann würde die Situation wie eine Bombe explodieren und das Institut wäre nicht mehr zu steuern.

Wir konnten die Institutsleitung beruhigen und das Seminar abhalten. Zu Beginn haben wir die Geschichte von den vier Freunden erzählt. Und wir haben noch etwas getan: Obwohl wir nichts von der Materie verstanden, haben wir als weiteren Vorschlag die Passivlösung eingebracht: »Alles bleibt, wie es ist«. Danach haben wir die Anwesenden gebeten, alle – nunmehr 8 – Vorschläge mit W-Stimmen zu bewerten. Im Diagramm Abb. 6 ist das Resultat dargestellt. Die blauen Balken links geben die Zahl der Pro-Stimmen für jeden Vorschlag wieder, wie wir sie bereits aus dem Diagramm Abb. 10 kennen. Die roten Balken auf der rechten Seite stellen den Prozentsatz der von allen Beteiligten vergebenen W-Stimmen dar. Mit anderen Worten: wenn alle Teilnehmer einem Vorschlag 10 W-Stimmen gegeben hätten, würde der rote Balken bis ganz nach links gehen. Kurze rote Balken bedeuten dementsprechend, dass der Vorschlag nur wenig Ablehnung erfahren hat.

Das Resultat war im ersten Augenblick nicht besonders eindrucksvoll. Das hat sich jedoch sofort geändert, als wir die Vorschläge – wie in Abb. 3 hier – nach ihrem Gruppenwiderstand geordnet hatten: Allen war klar, dass sämtliche Vorschläge, die gleich oder schlechter bewertet waren als die von uns eingeführte Passivlösung, nicht zur Verwirklichung infrage kamen.

Plötzlich kam Jubel unter den Teilnehmern auf. Die ungeliebten Vorschläge V2 und V5 waren offensichtlich vom Tisch. Und aus dem Diagramm war auch der Ursprung der Spannung ersichtlich, die vorher die Stimmung im Institut geprägt hatte: der in der Abstimmung mit relativer Mehrheit favorisierte Vorschlag V2 war von über 50 %, also einer absoluten Mehrheit der Dozenten abgelehnt worden.

Wir wissen nicht, welcher der beiden bestgereihten Vorschläge V1 oder V4 schließlich im



Institut verwirklicht worden ist, aber eine Woche nach unserem Seminar haben wir eine E-Mail der Institutsleitung erhalten, in welchem diese sich bedankt und berichtet hat, die Stimmung am Institut wäre seit dem Seminar wieder harmonisch.

Beim SK-Prinzip kann eine Vielzahl an Vorschlägen

eingebraucht werden. Ihre Anzahl kann theoretisch beliebig groß sein. Sie ist nur durch die Bereitschaft der Beteiligten begrenzt, sich durch einen Wald von Vorschlägen mühsam hindurch zu arbeiten. Wir haben schon Konsensierungen mit über 200 Vorschlägen unter großer Begeisterung der Beteiligten über die Bühne gebracht. In dieser Vielfalt an Vorschlägen, die verarbeitet werden können, liegt eine der größten Stärken des Konsensierens. In einer Vielzahl von Vorschlägen ist die Chance auf eine gute Lösung größer, als wenn es nur wenige oder gar nur zwei sein dürfen. Daher ist es möglich, dass alle Betroffenen auch selbst Vorschläge einbringen können. Und schließlich können wir uns vom bisher so gewohnten (und aufgrund des Mehrheitsprinzips notwendigen) Schwarz-Weiß-Denken verabschieden, und das »Und« zulassen.

4. Die Passivlösung

Wir haben im vorigen Abschnitt von der Passivlösung gesprochen. Sie spielt beim Konsensieren eine wichtige Rolle. Als Einführung eine kleine Geschichte:

Als Riet Campell zum Direktor des Schweizer Schischulverbandes bestellt wurde, richtete er sich zuhause ein Büro ein mit allem, was dazugehört. Stolz zeigte er es seinem Vater. Der sagte: "Da fehlt etwas"

"Was soll da fehlen? Schau, Computer, Telefon, Faxgerät, Drucker, alles da!"

"Da fehlt ein Sofa"

"Ich brauche doch kein Sofa in meinem Büro"

"Sag das nicht. Am Morgen, wenn du ins Büro kommst, legst du dich erst einmal auf das Sofa und denkst nach, was du an diesem Tag zu tun hast. Wenn dir das klar ist, überlegst du, was geschieht, wenn du das heute nicht erledigst. Und wenn nichts geschieht, dann bleibst du einfach liegen."

Ich hoffe, Sie haben bei dieser Geschichte genauso geschmunzelt, wie ich. Ich habe sie Ihnen als Einleitung erzählt, weil ich Ihnen die genaue Definition der Passivlösung bis jetzt schuldig geblieben bin. Dazu erinnere ich Sie, dass wir – anders als in der Geschichte – von Gruppenentscheidungen sprechen, bei welchen aus einer Anzahl von Alternativen die konsensnächste ausgesucht wird. Dadurch wird klar, dass jeder Entscheid, der getroffen wird, ein aktiver Entscheid der Gruppe ist. Auch der Entscheid, alle angebotenen Alternativen abzulehnen, muss möglich sein. Dann aber ist es wichtig, dass alle Beteiligten verstehen, was die Konsequenz daraus ist.

Definition der Passivlösung

Damit können wir die Passivlösung definieren als „jene Situation, die eintritt, wenn die Gruppe keinen gemeinsamen Entschluss fasst“. Vergessen Sie daher bitte niemals auf die Passivlösung. Um sie zu formulieren, stellen Sie sich dementsprechend bitte die Frage: "Was geschieht, wenn wir keinen gemeinsamen Entschluss fassen?" und verpacken die Situation in einen Vorschlag. "Alles soll so bleiben, wie es ist", "Wir entscheiden, dass keine gemeinsame Feier stattfindet" oder „Der Chef entscheidet nach eigenem Ermessen“ wären Beispiele.

Formulierung der Passivlösung

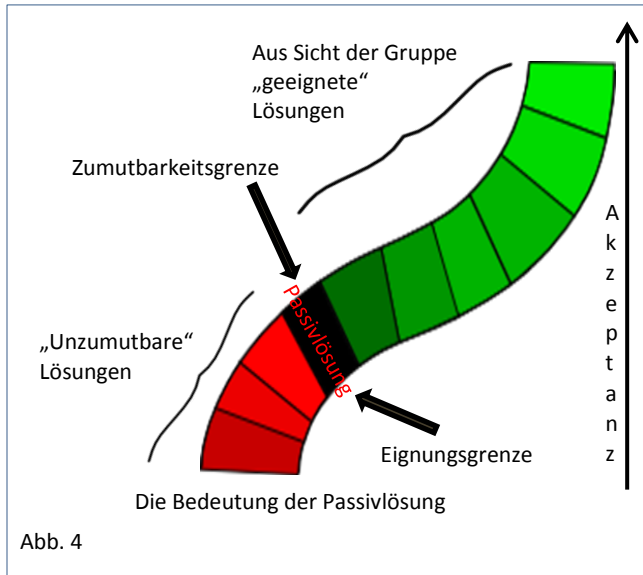
Da es schwierig sein kann, gegen eine negativ formulierte Aussage einen wohldosierten Widerstand auszudrücken, sollten Sie die Passivlösung stets positiv formulieren. Oder fällt es Ihnen leicht, gegen die Aussage „Wir werden nicht fortgehen“ einen genau bemessenen Widerstand auszudrücken? Formulieren Sie lieber: „Wir werden zu Hause bleiben“. Wenn das Wesen der Passivlösung dennoch eine verneinte Aussage verlangt, dann setzen Sie ein einfaches „Wir entscheiden,“ vor die verneinte Aussage. So wie wir das im Beispiel oben "Wir

entscheiden, dass keine gemeinsame Feier stattfindet" getan haben. Durch diesen kleinen Trick können die Teilnehmer ohne Knoten im Gehirn ihre Widerstände gegen die Passivlösung ausdrücken.

Und bitte: Beim Konsensieren *nie*⁴ auf die Passivlösung vergessen.

Die Passivlösung als Zumutbarkeits- und Eignungsgrenze

Wie wir durch unser Beispiel vom Sprachinstitut gesehen haben, spielt die Passivlösung und



deren Akzeptanz eine besondere Rolle bei jeder Konsensierung. In der Grafik Abb. 4 haben wir die Vorschläge in einem »Lösungsband« nach ihrer Akzeptanz geordnet. Die Akzeptanz der Passivlösung zeigt, in welchem Ausmaß die Gruppe den unbeeinflussten Lauf der Dinge akzeptiert. Aufgrund ihrer Definition »Was geschieht, wenn wir keinen gemeinsamen Entschluss fassen?« ist die Passivlösung diejenige Lösung, die sich einstellt, wenn die Gruppe gemeinsam keinerlei Aufwand zu erbringen gewillt ist. Sämtliche anderen Lösungen erfordern Aufwand von der Gruppe. Daher

ist der Gruppe keine Lösung zumutbar, welche geringere Akzeptanz als die Passivlösung erhält:

- die Passivlösung stellt die Zumutbarkeitsgrenze für die Gruppe dar.

Außerdem werden von der Gruppe sämtliche Lösungen mit höherer Akzeptanz offensichtlich der Passivlösung vorgezogen. Sie alle sind somit in den Augen der Gruppe zur Verwirklichung geeignet:

- die Passivlösung stellt die Eignungsgrenze dar, oberhalb welcher die Vorschläge von der Gruppe als verwirklichtbar angesehen werden.

Sollten einige Vorschläge einander ausschließen, so haben die dem Konsens näher liegenden Priorität. Zum Beispiel könnten in einem Beziehungskonflikt die Vorschläge "Wieder einmal gemeinsam tanzen gehn", "In ein gutes Restaurant essen gehn", "Am Morgen einen freundlicheren Guten-Morgen-Gruß" und weitere verwirklicht werden, ohne sich gegenseitig auszuschließen. Hingegen schließen sich Tanzen und zur selben Zeit ein Theaterbesuch aus.

⁴ außer beim Reihenfolgekonsensieren und eventuell bei der Personenwahl

Die Passivlösung als Maß für die Größe des Problems

Weiters ist die Passivlösung ein Maß dafür, wie schwerwiegend das Problem in den Augen der Gruppe ist – und damit für die Bereitschaft der Gruppe, sich für die anstehende Aufgabe/das anstehende Problem und deren Lösung zu engagieren:

- so die Passivlösung hohe Akzeptanz besitzt, ist wenig Bereitschaft in der Gruppe vorhanden, Energie zu investieren,
- so die Passivlösung geringe Akzeptanz besitzt, wird die Gruppe bereit sein, sich mit Energie und Verve der anstehenden Aufgabe/dem anstehenden Problem zu widmen.

Die Passivlösung zum darüber Nachdenken

Stellen Sie sich bitte folgende Situation vor: die Nachbarn eines Kindergartens in einer Wohnanlage kämpfen gegen die Nutzung des Freigeländes durch die Kinder wegen der Lärmbelästigung. Die Eltern der Kinder im Kindergarten sind natürlich dafür. Es scheint eine Ja- oder Nein-Frage zu sein. Beide Parteien versuchen die politischen Entscheidungsträger durch entsprechendes Lobbying zu beeinflussen. Gespräche miteinander gab es aufgrund der gespannten Atmosphäre noch keine, ein erstes Gespräch wird von einem SK-Moderator moderiert.

Die Atmosphäre knistert vor Spannung als der Moderator die Passivlösung formuliert: „Der Entscheid wird von einem politischen Entscheidungsträger getroffen“. Die Überlegungen und Motivationen, die seinen Entscheid maßgeblich beeinflussen werden, könnten sein:

- Ist er ein Kinderfreund? Hat er vielleicht selbst Kinder?
- Besteht sein Bekanntenkreis eher aus Kinderfreunden oder Kinderfeinden?
- Sind Bekannte oder Freunde von ihm direkt betroffen? Und wenn ja, auf welcher Seite stehen diese?
- Welche machtpolitischen Auswirkungen hat der Entscheid? Welchen Einfluss hat der Entscheid auf seine mögliche Wiederwahl?
- Wie geht es ihm am Tag der Entscheidung? Hat er sich vielleicht gerade über Kinder geärgert? Oder hat er sich vielleicht über sie gefreut?

Aus der Liste ersieht man, dass das Wohl der Kinder und Anwohner entweder keine oder nur eine geringe Rolle spielt. Eigentlich liefern sich die Bewohner der Wohnanlage einem Zufallsentscheid aus, sie könnten beinahe genauso gut darüber würfeln.

Können Sie sich vorstellen, dass die Gesprächsbereitschaft der Beteiligten nach der Schilderung einer derartigen Passivlösung beinahe sprunghaft steigt?

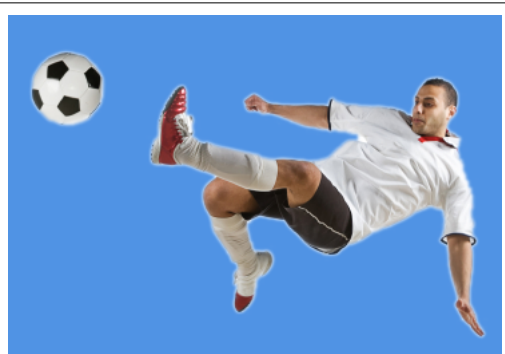
Die Passivlösung bei der Konfliktmoderation

Bei zutiefst zerstrittenen Gruppen findet sich immer wieder das paradoxe Verhalten, dass die Passivlösung in ihren Augen völlig inakzeptabel ist, dass sie aber trotzdem nicht bereit sind, konstruktiv mit allen Beteiligten nach einer Lösung zu suchen. In solchen Fällen kann es hilfreich sein, diesen Gruppen die Paradoxie ihres Verhaltens bewusst zu machen, indem man ihnen die folgenden drei Alternativen zur Bewertung vorlegt:

1. Ich bin mit der Situation zufrieden, wie sie ist
2. Den Konflikt völlig und in absehbarer Zeit in meinem Sinn zu lösen, halte ich für realistisch
3. Ich bin bereit, dazu beizutragen, um den Konflikt so zu lösen, dass alle Beteiligten gut damit leben können

Mit einer Gruppe zu arbeiten, in der die dritte Alternative nicht die höchste Akzeptanz erhält, ist zumindest ein Wagnis ...

5. Das Machtparadoxon und die Verhaltensumkehr



Der Fußballer will Tore schießen: er legt keinen Wert auf Grazie
Abb. 5

Betrachten Sie bitte die beiden Bilder Abb. 5 und Abb. 6. In beiden sehen Sie Sportler in Aktion. Aber der Fußballer ist darauf konzentriert, Tore zu schießen: für ihn ist Grazie völlig unwesentlich, er spuckt eventuell auch auf den Boden. Vom Tänzerpaar



Für die Tänzer ist Grazie das A und O ihres Auftretens
Abb. 6

rechts würde aber sicherlich niemand auf den Boden spucken. Ihre Erfolgskriterien sind ganz andere, als die des Fußballers.

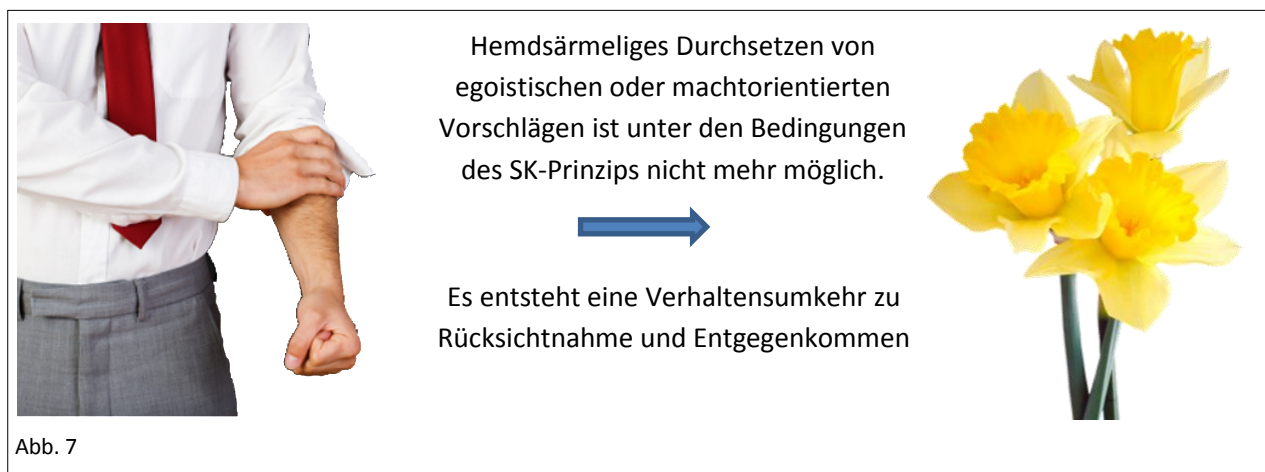
Wir erkennen, das Verhalten der Menschen hängt von den Erfolgskriterien ab, welche für sie jeweils gelten. Bei Systemischem Konsensieren wird ein Vorschlag konsensiert, wenn er möglichst wenig Widerstand in der Gruppe erweckt. Um mit einem Vorschlag Erfolg zu haben, muss man also zu erkennen versuchen, was in der Gruppe Widerstand erwecken würde und was nicht. Dazu muss man versuchen, die anderen zu verstehen und ihre Bedürfnisse zu erkunden, um ihnen so weit wie möglich entgegenzukommen. *Größtmögliches Entgegenkommen ist das Erfolgsrezept beim Konsensieren.* Die Kunst des Konsensieren ist es somit, die eigenen Interessen mit größtmöglichen Entgegenkommen zu paaren. Wobei das letztere nicht mehr aufgrund moralischer Forderungen erfolgt, sondern aus Eigeninteresse. Es gilt das, was wir das »Machtparadoxon« nennen: wer egoistische oder machtorientierte⁵ Vorschläge „durchdrücken“ will, wird Widerstand ernten und ist daher beim systemischen Konsensieren zu Erfolglosigkeit verurteilt.

Was ich hier so locker hinschreibe und was so selbstverständlich klingt, ist das Ende eines langen Entwicklungsprozesses. Mein Kollege, Siegfried Schrotta, und ich sind viele Stunden beisammen gesessen und haben darüber gebrütet. Als wir die oben geschilderten Zusammenhänge das erste Mal verstanden hatten, hat sich beinahe Euphorie in uns breitgemacht. »Systemisches Konsensieren ist ein Entscheidungsinstrument, das für Machtmissbrauch ungeeignet ist« haben wir geschrieben. Und erstmals ist in uns eine Ahnung davon entstanden, was dieses neue Entscheidungsprinzip alles bewegen und verändern könnte.

⁵ Ich verwende „Macht“ in diesem Skriptum immer im Sinne von „Die Befugnis, Möglichkeit oder Freiheit haben, über Menschen zu bestimmen – gegebenenfalls auch gegen deren Willen“

Die neuen Systembedingungen würden in Gruppen, die Entscheidungen mithilfe des Systemischen Konsensierens treffen, mit systemischer Folgerichtigkeit eine totale Verhaltensumkehr bewirken: Wer seine Wünsche wie bisher mehr oder minder hemdsärmelig und so gut es geht durchzudrücken versuchte, würde umdenken müssen. Wer dazu nicht fähig wäre, würde sich selbst um seinen Einfluss in der Gruppe bringen. Nur diejenigen würden in der Gruppe Einfluss haben, die bereit wären, nicht nur an sich selbst, sondern auch an die anderen zu denken. Nur diejenigen könnten etwas bewirken, denen das Gesamtwohl der Gruppe ein Anliegen wäre, die bereit wären, gemeinschaftlich zu denken. Machtstrebenden Typen wäre der Einfluss versagt.

Und tatsächlich, wir konnten es immer wieder beobachten: Gruppen, in denen konsensiert wird,



gehen rücksichtsvoll miteinander um, die Mitglieder fühlen sich geachtet, sie spüren, dass man ihnen zuhört, sie können mitwirken indem sie selbst Lösungsvorschläge einbringen⁶, sie fühlen sich verstanden, fühlen sich wohl. Entscheidungen, die durch Konsensieren getroffen werden, erfahren auch bei der Umsetzung nur geringen Widerstand und werden von vielen mitgetragen. Die Gruppen sind zur Selbstorganisation fähig. Ihre Entscheidungen werden nicht mehr durch Zufälligkeiten geprägt, die aus der Geisteshaltung einzelner Entscheidungsträger stammen. Nicht mehr Machtspielchen und geschicktes Intrigieren oder Taktieren im Netzwerk der Mächtigen bringen Erfolg, sondern Kreativität und gemeinschaftliches Denken. Das ist der Grund, warum das Verfahren „Systemisches“ Konsensieren heißt: es sind die Systembedingungen des Konsensierens, welche das wechselseitige Entgegenkommen der Beteiligten hervorbringen und nicht Appelle an deren Geisteshaltung.

⁶ Darauf gehe ich später noch genauer ein

6. Der Selbstreinigungseffekt

Der Selbstreinigungseffekt und strategisches Konsensieren

Konsensieren und seine Erfolgsbedingungen verändern das Verhalten der Menschen. Erinnern
Trotzdem können manche Menschen nicht so schnell heraus aus ihrer Haut: Wir haben
Machtmenschen erlebt, die auch beim Konsensieren ihre Wunschlösung durchboxen wollten.
Einigen davon ist es wie meinen beiden Kindern ergangen, die bei unserer ersten Konsensierung
eine Art Machtkampf aufgeführt hatten. Es ist um das banale Problem gegangen: Was gibt es
heute zu Mittag (zu Ihrem Verständnis: es war kein Alltag, sondern wir waren auf
Campingurlaub). Die vorgeschlagenen Gemüse-Laibchen sind von beiden Kindern „gehasst“
worden (siehe die 10 W-Stimmen in der Zeile »Gemüse-Laibchen« in Abb. 8 und Abb. 9). Die

	Vater	Mutter	Rainer	Volker	Gesamt
Linsen mit Speck	0	8	10	10	28
Gemüse-Laibchen	0	0	10	10	20
Pizza	7	4	0	10	21
Spagetti	4	8	10	0	22

Das war die strategische Bewertung: die Gemüse-Laibchen wurden konsensiert

Abb. 8

Kinder haben aber zuerst „strategisch“ bewertet (siehe die Spalten: »Rainer« bzw. »Volker« in Abb. 8): sie haben die eigene Wunschlösung mit 0 W-Stimmen angenommen, sonst alles mit »10« abgelehnt. Das Resultat sehen Sie wieder in Abb. 8: Die ungeliebten Gemüse-Laibchen wurden konsensiert.

Die beiden Kinder haben lautstark protestiert. Sie wollten die Konsensierung wiederholen.

Beim zweiten Mal haben sie nicht mehr strategisch bewertet. Sie haben ihre ehrlichen Widerstandswerte eingesetzt, so, wie es ihrem momentanen Geschmack eben entsprochen hat (Abb. 9). Sie hatten sehr schnell gelernt: Personen, die unbedingt ihre Wunschlösung durchdrücken wollen, indem sie diese mit 0 W-Stimmen und alle anderen Vorschläge mit je 10

	Vater	Mutter	Rainer	Volker	Gesamt
Linsen mit Speck	0	8	6	7	21
Gemüse-Laibchen	0	0	10	10	20
Pizza	7	4	0	4	15
Spagetti	4	8	5	0	17

Das war die ehrliche Bewertung: die Gemüse-Laibchen wurden abgelehnt, die Pizza konsensiert

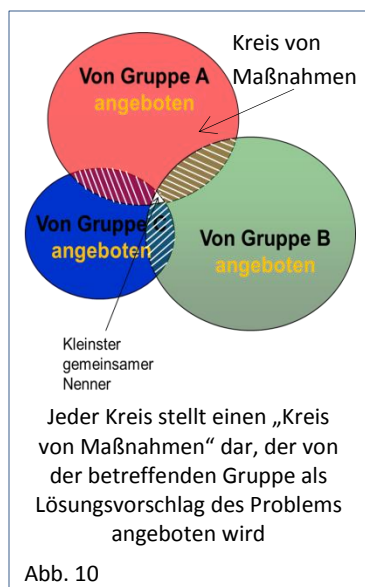
Abb. 9

W-Stimmen bewerten, brauchen viel Glück, damit ihre Strategie aufgeht. Wenn sie dieses Glück nicht haben, überlassen sie die Entscheidung völlig den anderen. Sie haben sich dann ihres Mitentscheidungsrechts selbst beraubt. Und es ist möglich, dass dadurch eine Lösung konsensiert wird, die sie überhaupt nicht wollen.

So wie meine Kinder lernen die meisten sehr schnell, wie die Systembedingungen des Systemischen Konsensierens wirken und dass machtorientierten Strategien erfolglos bleiben. Sie beginnen, entgegenkommende Lösungen anzubieten und ehrlich zu bewerten. Wir nennen das den »Selbstreinigungseffekt«.

7. Konsensieren, Kompromiss und der kleinste gemeinsame Nenner

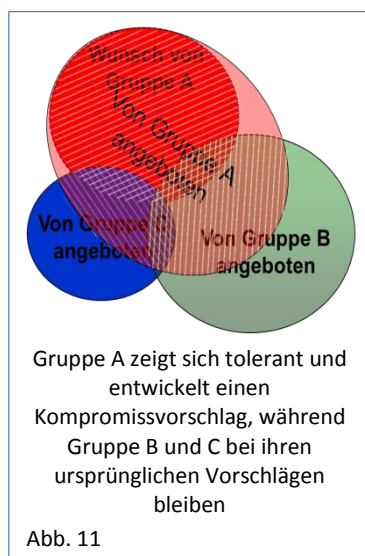
Konsensieren, Kompromiss und der kleinste gemeinsame Nenner unterscheiden sich grundsätzlich. Das möchte ich Ihnen am besten grafisch demonstrieren. Und zwar betrachte ich



drei Gruppen – »Gruppe A«, »Gruppe B« und »Gruppe C« – welche jede zu einem gegebenen Problem einen Kreis von Maßnahmen als ihre Wunschlösung entwickelt haben. Jede Gruppe bietet den anderen ihre Wunschlösung als Gesamtlösung für alle an.

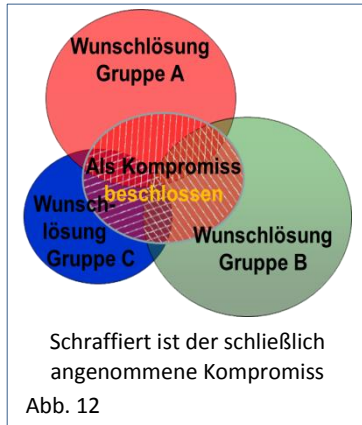
In der Grafik Abb. 10 sind die Überschneidungen schraffiert. Es sind jene Teile der angebotenen Lösungen, auf die sich jeweils zwei Gruppen leicht einigen könnten, weil es Teile ihre Wunschlösung sind. Das kleine weiße Dreieck in der Mitte der Grafik ist jener Teil, in dem sich alle drei Wunschlösungen überschneiden: es ist der kleinste gemeinsame Nenner.

In der Grafik erscheint es beinahe absurd, dass manchmal wirklich nur der kleinste gemeinsame Nenner das Resultat einer Besprechungsrunde ist. Aber vor allem in der Politik haben wir es schon erlebt, dass man sich nur auf den Termin oder die Sitzordnung der nächsten Sitzung einigen konnte.



Hier wollen wir annehmen, dass die Gruppen kompromissbereiter sind. Zu Demonstrationszwecken wollen wir das nur von Gruppe A annehmen, die ein Kompromissangebot macht, während die Gruppen B und C nach wie vor an ihren Wunschlösungen festhalten. Das Kompromissangebot von A (das leicht transparente große rosa Oval in der Grafik Abb. 11) umfasst die gesamte Wunschlösung dieser Gruppe, kommt den beiden anderen Gruppen aber deutlich entgegen. Die schraffierten Flächen zeigen jeweils an, welcher Teil der Wunschlösung einer Gruppe im Kompromissangebot enthalten ist.

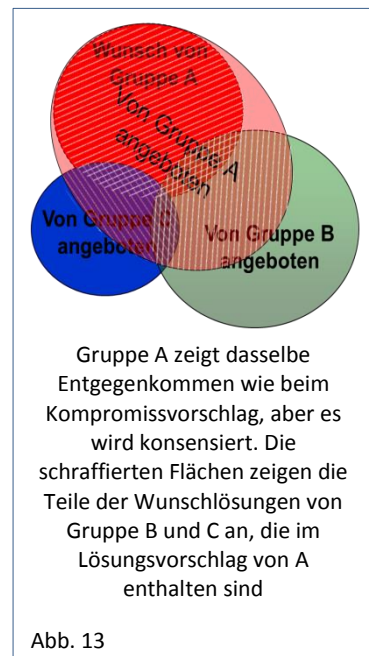
Üblicherweise wird um genau diese Flächen nun erbittert gefeilscht. Kein Verhandler will sich nachsagen lassen, er hätte sich „über den Tisch ziehen lassen“, weil er zugelassen habe, dass eine andere Gruppe einen größeren Teil ihre Wunschlösung verwirklicht hätte. Er würde es als Schande empfinden, das Gefühl haben, versagt zu haben und vor der Gruppe, die er vertritt als schlechter Verhandler



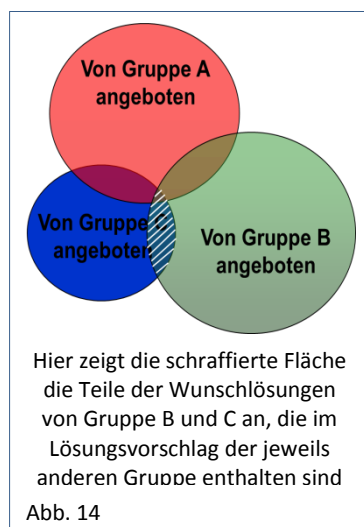
dazustehen. Zumindest im Allgemeinen ist dies so. Das macht die Verhandlungen natürlich umso schwieriger. Die Lösung, die nach langen Verhandlungen aufgrund dieses Kompromissangebots daher entsteht, sieht voraussichtlich aus, wie in Grafik Abb. 12.

Nun wenden wir uns dem Fall zu, wenn konsensiert wird. Wir machen dieselben Voraussetzungen wie beim Kompromissangebot von A, gehen also von derselben Grafik aus. Der Einfachheit halber stellen wir die Grafik, die sich daraus ergibt

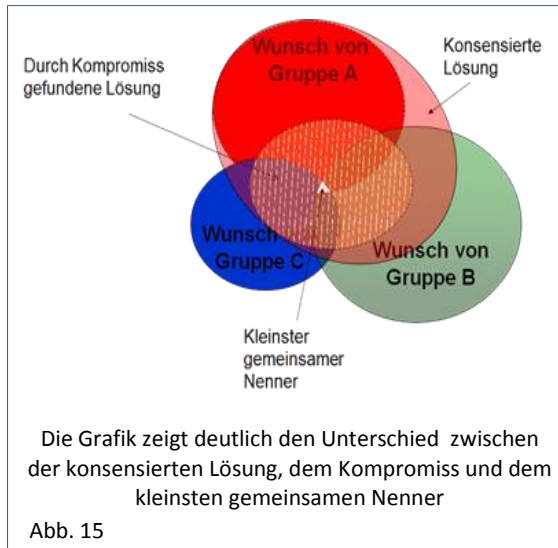
auch nochmals in Abb. 13 dar. Wieder betrachten wir die schraffierten Flächen, wobei wir uns diesmal auf die Gruppen B und C konzentrieren. Wie gesagt, die schraffierten Flächen sind jene Teile der Wunschlösung der beiden Gruppen, die im Kompromissangebot von A enthalten sind. Nun betrachten wir im Vergleich dazu jene Teile der Wunschlösungen der beiden Gruppen B und C, die in den Angeboten der jeweils anderen Gruppe enthalten wären. Wir erhalten damit die Grafik 14.



Man kann leicht erkennen, dass die schraffierten Teile in Grafik Abb. 22 wesentlich größer sind, als jener, in Grafik Abb. 23. In anderen Worten: wenn der Vorschlag von Gruppe A realisiert wird, erhalten sowohl Gruppe B als auch C größere Anteile ihrer Wunschlösung erfüllt, als wenn das Angebot von B oder C angenommen würde. Man kann also davon ausgehen, dass der Vorschlag von A konsensiert würde.



Was lernen wir daraus? Nun eigentlich nichts Neues, wir wussten ohnehin bereits, dass Entgegenkommen beim Konsensieren der Schlüssel zum Erfolg ist. Gruppe A, die Entgegenkommen gezeigt hat, kann ihre gesamte Wunschlösung angenommen sehen, während die beiden anderen Gruppen B und C, die kein Entgegenkommen gezeigt haben, jeweils nur Teile ihrer Wunschlösungen erfüllt erhalten. Entgegenkommen ist somit nicht mehr Ausdruck von gutem Willen, es ist nicht das Erfüllen einer moralischen oder religiösen Forderung, es ist schlicht und einfach Ausdruck von Eigeninteresse. Wer erfolgreich sein will, zeigt Entgegenkommen.



Was wir aber deutlich sehen, ist, dass sich der kleinste gemeinsame Nenner, der Kompromiss und die konsensierte Lösung deutlich unterscheiden. In der genannten Reihenfolge wird durch sie das anstehende Problem oder die anstehende Aufgabe zunehmend besser gelöst. Wir machen das in der Grafik (Abb. 15) nochmals deutlich.

Lassen Sie mich ein Beispiel bringen: Beim Kompromiss einigt man sich auf eine faire Teilung eines Stückes Brot. Beim Konsensieren sucht man die Antwort auf die Frage: „Wie stillen wir den

Hunger aller Beteiligten?“ Als konsensierte Lösung erhält dann einer das Stück Brot und den Speck, während der andere ein Stück Kuchen und einen Apfel erhält.

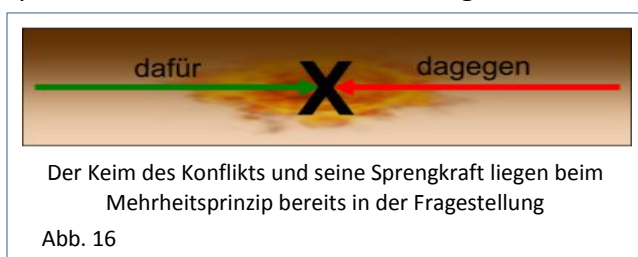
8. Konsensieren vergleicht nur Vergleichbares und erzeugt keinen Konflikt

Wenn Sie Teilnehmer an einer Besprechung sind, und jemand stellt einen Antrag, über den mit Mehrheitsprinzip entschieden werden soll, dann stellt der Moderator zuerst die Frage: „Wer ist für den Antrag?“ Eine Anzahl Hände heben sich.

Der Moderator zählt. Dann kommt die Frage: „Wer ist gegen den Antrag?“ Wieder heben sich einige Hände.

Abermals zählt der Moderator um schließlich die Kontrollfrage zu stellen: „Wer enthält sich der Stimme?“ Neuerlich werden die Stimmen gezählt, und wenn die Summe der gezählten Stimmen mit der Anzahl der Anwesenden übereinstimmt, verkündet der Moderator das Ergebnis (Hoffen wir, dass die Übereinstimmung gegeben ist, sonst hat der Moderator Probleme).

Spüren Sie im Inhalt der beiden Fragen: „Wer ist dafür?“ und „Wer ist dagegen?“ nicht auch



bereits das Gegeneinander, welcher in diesen Fragen enthalten ist (Abb. 16)? Wenn wir Zustimmung und Ablehnung vergleichen, werden außerdem Äpfel und Birnen verglichen: „Wer möchte eine Reise nach Paris gewinnen?“ „Wer möchte einen Apfel

essen?“ Die Antworten auf beide Fragen sind zwar Zahlen, aber deren Aussagekraft im Vergleich ist doch eher beschränkt. So wie die Reise nach Paris und das Essen eines Apfels völlig unterschiedliche Dinge und nicht miteinander vergleichbar sind, so sind auch Befürwortung und Ablehnung völlig unterschiedlich. Ich werde darauf im Abschnitt »Warum nicht Pro-Stimmen? Kommen Wünsche beim Konsensieren zu kurz?« noch genauer eingehen.

Beim SK-Prinzip dagegen wird stets Gleichartiges miteinander verglichen: die Akzeptanz eines Vorschlags mit der Akzeptanz der anderen.

Und das Verfahren schafft keinen Grund für Konflikt. Natürlich kann es sein, dass die konsensierte Lösung von mir total abgelehnt wurde. Aber sind deswegen alle jene, die diese Lösung nicht total abgelehnt haben, meine Feinde? Möglicherweise haben viele von ihnen auch meine Wunschlösung gut bewertet.

Sind andererseits jene, die meine Wunschlösung total ablehnen, meine Feinde? Vielleicht haben viele von ihnen auch hinsichtlich der konsensierten Lösung dieselbe Einstellung wie ich. Und vielleicht – sollte die konsensierte Lösung für mich doch recht akzeptabel sein – haben sie durch

ihre Bewertung geholfen, dass für mich wesentlich unangenehmere Lösungen nicht konsensiert wurden.

Und noch etwas: Denken wir an eine Torte, von der jeder das größte Stück haben möchte. Der Konflikt, der ausbrechen kann, ist wahrscheinlich für jeden von uns vorstellbar. Der Grund ist, dass von der Torte eben nicht unbeschränkt viel vorhanden ist. Was immer jemand für sich selbst erringen kann, geht dem anderen, der es auch gerne haben möchte, ab.

So ist es auch bei der Mehrheitsabstimmung: Jeder möchte so viele Anhänger wie möglich hinter sich scharen. Und da die Zahl der möglichen Anhänger durch die Anzahl der Stimmberechtigten beschränkt ist, ist es wie bei der Torte, von der jeder das größte Stück haben möchte.



Die Chance, dass Konflikte dadurch entstehen, ist groß.

Beim Systemischen Konsensieren dagegen muss man versuchen, den Widerstand zu minimieren. Auch Widerstand ist nur beschränkt vorhanden. Der Unterschied ist allerdings, dass bei Systemischem Konsensieren niemand davon haben möchte. Daher wird auch kein Kampf um die Ablehnung entbrennen. Deswegen verlaufen Entscheidungen nach dem SK-Prinzip so viel friedlicher, als solche nach dem Mehrheitsprinzip.

Konsensieren erzeugt kein Lagerdenken. Die Konfliktenenergie, die sonst im Kampf der einzelnen Lager gegeneinander vergeudet wird, wird umgelenkt in kreative Energie zur Suche nach „besseren“ Lösungen, die von möglichst vielen akzeptiert werden können.

9. Vier wichtige Fragen

Wenn wir heute in einer Gruppe einen Mehrheitsentscheid treffen, so sind wir gewohnt, diesen als finale Entscheidung anzuerkennen. So wie wir Systemisches Konsensieren bisher dargestellt haben, gilt dasselbe für den konsensierten Lösungsvorschlag. Wir vom SK-Team haben erst im Laufe der Zeit lernen müssen, dass die Theorie der Entscheidungen hier bisher zu wenig unterschieden hat. Wir waren völlig auf die Frage konzentriert, für welchen der vorhandenen Vorschläge sich die Gruppe entscheiden soll. Es waren aber noch vier weitere Fragen – die Befugnis-, die Betroffenheits-, die Verbindlichkeits- und die Fortsetzungsfrage – die damit vermengt waren.

Der Regentanz und die Befugnisfrage

Damit die Sache nicht allzu theoretisch und trocken wird, wollen wir das am praktischen Beispiel betrachten. In einem trockenen Sommer sitzen zwölf Männer und eine Frau, die Betreiber eines gemeinsam bewirtschafteten ökologischen Bauernhofs, beisammen. Sie wollen mithilfe von Systemischem Konsensieren entscheiden, wie sie der zunehmenden Wasserknappheit auf der Anlage begegnen können. Es ist eine fröhliche Gruppe, immer wieder zu einem Scherz bereit. Als einen ersten, unmittelbar umzusetzenden Lösungsweg entscheiden sie sich daher für einen Regentanz. Nachdem aber offensichtlich nicht alle zum Tanzen aufgelegt sind, kommt die Frage auf: „Wer tanzt?“

Wieder wird mittels Systemischem Konsensieren entschieden. Drei Vorschläge stehen zur Auswahl: alle tanzen, nur die Männer tanzen, nur die Frau tanzt. Was glauben Sie, wie der Entscheid bei der oben angegebenen Zusammensetzung der Gruppe (zwölf Männer und nur eine Frau) ausgefallen ist? Sie ahnen es: die Frau sollte tanzen.

Sie ist empört. Sie stellt das SK-Prinzip als zulässiges Entscheidungsprinzip infrage. Zu Recht?

Zu Unrecht, denn das Problem ist ein anderes. Die Wurzel des Übels liegt in diesem Fall nicht im Entscheidungsprinzip. Auch bei der Mehrheitsabstimmung wäre das gleiche Problem entstanden. Es ist eine Frage der Befugnis. Die Gruppe ist nicht befugt, über ein einzelnes Mitglied zu entscheiden. Sie wäre nur dann dazu befugt, wenn die Frau als Tänzerin (mit deren Einverständnis!) von der Gruppe eingestellt worden wäre. Sofern dies aber nicht der Fall ist, ist die Gruppe zur oben genannten Entscheidung nicht befugt – unabhängig vom benutzten Entscheidungsprinzip.

Wann ist eine Gruppe zu einer Entscheidung befugt? Es gibt eine einfache Antwort: wenn sämtliche Betroffenen damit einverstanden sind. Dieses Einverständnis können die Betroffenen entweder ausdrücklich bekunden oder sie drücken es dadurch aus, dass sie einer Gruppe oder

Organisation beitreten, in welcher die Befugnisfrage einwandfrei geklärt ist. Dieser „Beitritt“ zur Organisation „Staat“ kann auch durch die Geburt in diesem Staat erfolgt sein.

Die Verbindlichkeits- und die Fortsetzungsfrage

Es gibt Beschlüsse, die für eine Gruppe nicht verbindlich aber trotzdem wichtig sind. Das Logo der ökologischen Farm war so ein Fall. Ein Logo soll auch auf Außenstehende wirken, daher haben die Betreiber der Farm in unserem Fall auch ihre Freunde und Bekannten mit eingeladen, sich am Entscheid zu beteiligen und sowohl Entwürfe zur Verfügung zu stellen als auch die Entwürfe zu bewerten. Im Sinne einer fairen Vereinbarung war es dabei notwendig, den Freunden und Bekannten mitzuteilen, dass ihr Urteil geschätzt, der endgültige Entscheid über das Logo aber den Betreibern allein vorbehalten bleiben würde. Die Konsensierung der Freunde und Bekannten war somit kein verbindlicher Entscheid sondern nur eine »Kooperative Entscheidungsempfehlung«.

Verantwortungsvolle Beschlüsse können nur getroffen werden, wenn alle sich der Bedeutung und Verbindlichkeit des Beschlusses bewusst sind. Daher ist vor allem bei wichtigen und sensiblen Problemen zuerst die »Verbindlichkeitsfrage« zu klären. „Ist der Entscheid, den wir hier treffen, ein verbindlicher, den alle Gruppenmitglieder mitzutragen bereit sind? Selbst dann, wenn er gegen die Interessenslage Einzelner gerichtet ist? Oder ist er nur Entscheidungsempfehlung? Ist er nur ein Stimmungsbild der Gruppe?“ Vielleicht gibt es noch weitere Möglichkeiten.

Für jede Klärung der hier angesprochenen Fragen, ist natürlich wieder ein Entscheid nötig. Und damit kommen wir vom Regen in die Traufe. Hat die Gruppe die Befugnis, den entsprechenden Entscheid zu treffen? Diese Frage haben wir oben auf später verschoben. Aber auch wenn die Gruppe befugt ist und die Verbindlichkeitsfrage mit »verbindlich« beantwortet, haben wir ein Problem. Eigentlich hätte man zuerst entscheiden müssen ob der Entscheid über die Verbindlichkeitsfrage verbindlich ist. Und davor, ob der Entscheid über die Verbindlichkeit der Verbindlichkeitsfrage verbindlich ist. Usw.

Diesem Teufelskreis ist schwer zu entkommen, ohne die Gruppe zu bevormunden. Wir retten uns derzeit damit, dass wir definieren: Konsensieren zum Klären der Verbindlichkeitsfrage ist verbindlich.

Gehen wir nun davon aus, dass in einem betrachteten Fall die Verbindlichkeitsfrage geklärt und mit »verbindlich« beantwortet wurde. Wenn daraufhin ein verbindlicher Entschluss getroffen wird, kann das trotzdem zu Problemen führen. Und zwar auch bei Systemischem Konsensieren. Jene Personen, die sich und ihr ‚Nein‘ übergangen fühlen, weil ein Vorschlag konsensiert worden ist, den sie maximal abgelehnt haben, können sich dann als Verlierer fühlen. Uns wird

von Situationen berichtet, nach denen sich die Betroffenen dann enttäuscht vom Systemischen Konsensieren abgewandt haben.

Dabei sind diese Situationen meist nur deswegen entstanden, weil das Verfahren von den Beteiligten nur unvollständig verstanden worden ist. Wenn ein Entscheid durch eine Gruppe gefällt werden soll, der für die Betroffenen verbindlich ist, dann reicht es nicht aus, in einem einmaligen Durchgang einen Vorschlag zu konsensieren. Sollte dieser Vorschlag noch von einzelnen Mitgliedern total abgelehnt worden sein, so ist unbedingt die »Fortsetzungsfrage« zu stellen.

Falsch! Die Fortsetzungsfrage ist nicht nur dann, sondern immer zu stellen. Zu entscheiden ist nur, ob man sie einmal oder zweimal stellt. Es gibt nämlich zwei völlig unterschiedliche Gründe für die Fortsetzungsfrage.

Grund Nummer eins habe ich eben angedeutet: Falls unter den Mitgliedern der Gruppe noch starke Ablehnung des konsensierten Vorschlags vorhanden ist. In diesem Fall aber bitte niemals drauf vergessen! Diese Form der Fortsetzungsfrage nenne ich die »Achtsamkeitsfrage«. Zumeist ist sie gar keine Frage, sondern ein Vorschlag, der gestellt wird. Etwa: „Wir sollten auch die noch vorhandenen Ablehnungen besser berücksichtigen.“ Die Reaktion der Gruppe wird wieder durch Konsensieren entschieden. Sie hängt dann von der Energie der Gruppe ab, von der Gruppenstimmung, von ihrer Einschätzung, wie hoch die Chancen sind, noch Vorschläge zu finden, die geringere Ablehnung erhalten, usw. Erst wenn sich die Gruppe gegen eine Fortsetzung der Lösungssuche entscheidet, kann es »Verlierer« geben, deren ‚Nein‘ übergangen wird. Dies ist dann aber nicht mehr eine Folge des Verfahrens, sondern ein Entscheid der Gruppe. Das gemeinsame ‚Nein‘ der Gruppe gegen weitere Lösungssuche muss genauso geachtet werden und wiegt schließlich schwerer, wie das individuelle ‚Nein‘ der einzelnen „Verlierer“.

Wenn die Gruppe sich allerdings entscheidet, Energie zu investieren, um das noch immer vorhandene ‚Nein‘ einiger Mitglieder zu berücksichtigen, dann ist es unsere Erfahrung, dass letztere diese Mühe zu schätzen wissen. Und selbst wenn die Mühe in dann manchen Fällen erfolglos bleibt, so fühlen die Betroffenen doch die Wertschätzung, die dadurch ausgedrückt wurde, und sie gehen nicht mit dem Gefühl eines Verlierers, sondern oft reich beschenkt aus dem Entscheid.

Bevor ich auf die zweite Form der Fortsetzungsfrage eingehe, muss ich ein Versprechen einlösen. Die Frage, was gewesen wäre, wenn auch italienisches Essen nicht nach dem

Geschmack unserer Freunde gewesen wäre, ist noch immer offen⁷. Nun, die offensichtliche Antwort ist, es wäre eines der anderen Restaurants konsensiert worden. Danach hätte man sich im Rahmen der Fortsetzungsfrage über das weitere Vorgehen geeinigt. Vielleicht hätte einer der Freunde seine Einwände zurückgezogen. Oder aber man hätte sich überlegt, doch etwas mehr Aufwand zu treiben und ein oder mehrere weiter entfernt liegende Lokale auch noch in Betracht zu ziehen. Vielleicht hätte es noch mehrere Schritte gebraucht – auch der gemeinsam konsensierte Beschluss: „Wir geben es auf, in unserer derzeitigen Umgebung ist kein Lokal, das wir gemeinsam gerne besuchen möchten“ wäre möglich gewesen. Aber wie auch immer, sämtliche Beschlüsse wären in Achtung vor den Widerständen jedes einzelnen der Freunde gefasst worden, niemand hätte sich übergangen gefühlt.

Damit zur weiten Form der Fortsetzungsfrage. Es ist die »Machbarkeitsfrage«. Sie ist *immer* zu stellen: „Haben wir die nötigen Ressourcen und sind alle Rahmenbedingungen geklärt, sodass der Vorschlag umsetzbar ist?“. Vergessen Sie bitte nicht auf die Energie, die für die Umsetzung nötig ist. Wenn niemand in der Gruppe und auch die Gruppe als Gesamtes nicht bereit ist, diese Energie zu investieren, ist der Vorschlag nicht umsetzbar und die Konsensierung also noch nicht zu Ende. Die Fortsetzungsfrage lautet dann einfach: „Wie tun wir weiter?“

Die Frage nach dem Stimmgewicht

Dies ist die Frage, die wahrscheinlich am schwierigsten zu beantworten ist. Die einfachste Antwort ist: Das Stimmgewicht eines Teilnehmers orientiert sich am Grad seiner Betroffenheit. Doch damit ist das Problem nur verschoben.

Beispiel: Autobahn durch Salzburg – soll man zum Schutz der Anrainer eine Geschwindigkeitsbegrenzung auf 80 km/h einführen? Wenn über diese Frage konsensiert wird (die Frage ist aus Sicht des Konsensierens eigentlich nicht geeignet, da es keine offene W-Frage ist; aber die Problematik des Betroffenheitsgrades ändert sich dadurch nicht): Wie groß ist der Betroffenheitsgrad der unmittelbaren Anrainer, der weiter entfernt wohnenden Salzburger und der Autofahrer, die die Autobahn benützen? Haben alle Autofahrer denselben Betroffenheitsgrad? Jene, die nur gelegentlich durchfahren, und jene, die die Autobahn mehrmals täglich benützen?

Auf diese Frage haben wir derzeit noch keine allgemeingültige Antwort. Ein erfolgversprechender Ansatz scheint es, im Vorlauf eine eigene Konsensierung zur Klärung des Stimmgewichts der Betroffenen durchzuführen. Bei dieser zweiten Konsensierung sollten nicht nur die Betroffenen selbst, sondern ein Mehrfaches davon an Teilnehmern mitwirken. Diese Teilnehmer würden gleiches Stimmgewicht besitzen und sollten alle ein Interesse an einem

⁷ aus dem Abschnitt »Konsensieren ist nicht der Weg des geringsten Widerstands«

guten Resultat der ersten Konsensierung haben. Dann sind die Chancen groß, dass durch der Weisheit der Vielen eine faire Stimmgewichtsverteilung für die erste Konsensierung gefunden wird.

10. Gibt es beim Konsensieren Verlierer?

Leider muss ich diese Frage bejahen: es kann Verlierer geben. Und zwar jene Menschen, die den konsensierten Vorschlag total abgelehnt haben. Dies ist schade. Aber es ist auch gleichzeitig ein Vorteil: Die Entscheidung ist durch kein Veto blockierbar. Und das bedeutet zweierlei: erstens

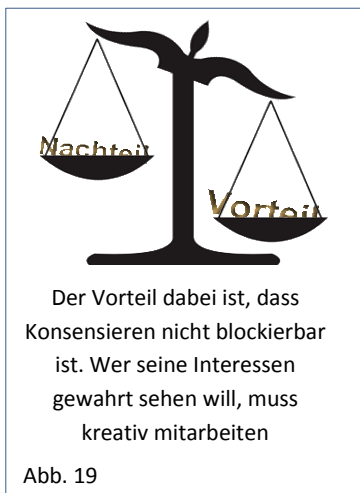


ist die Gruppe stets entscheidungsfähig, und zweitens – das werden wir im Folgenden begründen – steigt dadurch Bereitschaft der einzelnen und damit der Gruppe, Kreativität in die Entwicklung einer guten Lösung zu stecken.

Hier also die Begründung. Wenn Menschen wissen, sie können jeden Entscheid blockieren, der ihnen nicht passt, ist die Versuchung groß, sich zurück zu lehnen: „Es soll mir recht sein, wenn ihr euch plagt, um eine gute Lösung zu finden, alles, was mir nicht passt, werde ich ohnehin verhindern.“ Sie sehen keine Notwendigkeit, sich besonders zu bemühen oder kreativ zu sein,

sie können ihre Interessen wahren, indem sie an der richtigen Stelle „Nein“ sagen. Zusätzlich sinkt oft genug ihre Bereitschaft zu Toleranz. Kein Wunder: Intoleranz wird ja in gewisser

Hinsicht belohnt: das Veto der Intoleranten wiegt schwerer als die Anstrengung der gesamten Gruppe, die dem Veto ohnmächtig gegenüber steht. Das Stimmverhalten der fünf ständigen Mitgliedsstaaten im Uno Sicherheitsrat zeigt die Intoleranz, welche ihren Ursprung im Vetorecht hat.



Wenn jedoch allen klar ist, dass am Ende der Lösungssuche ein endgültiger Entscheid steht und man seine Interessen nur wahren kann, wenn man sie in einen Vorschlag packt, der für die Gruppe annehmbar ist, dann strengen sich alle an und mobilisieren ihre gesamte Kreativität, um einen derartigen Vorschlag zu entwickeln.

Beachten Sie bitte auch, was ich über die Fortsetzungsfrage gesagt habe: wenn die Gruppe sich mit dem »Nein« Einzelner intensiv beschäftigt, dann fühlen sich diese oft reich beschenkt und nicht als Verlierer, auch wenn ihr »Nein« schließlich doch – bedauernd – übergangen wird.

11. Die verschiedenen Formen des Konsensierens

Wie schon angedeutet, ist es ein komplexer Prozess, der zu einer Entscheidung führt. Wenn dieser mittels des SK-Prinzips getroffen wird, verläuft der Prozess anders, als wenn er per Mehrheitsentscheid oder autoritär durch eine Einzelperson getroffen wird.

Der Name dieses Prozesses, Systemisches Konsensieren, soll andeuten, dass das Verhalten der Teilnehmer während dieses Prozesses durch die systemischen Gesetzmäßigkeiten geprägt ist, welche durch die Erfolgsbedingung des SK-Prinzips wirksam sind. Diese Erfolgsbedingung, die größtmögliche Näherung an den Konsens, bewirkt auch die Verhaltensumkehr, die wir besprochen haben.

Unterschiedliche Bedingungen führen zu unterschiedlichen Ausprägungsformen des Systemischen Konsensierens. Hier ein kurzer Überblick, damit Sie leichter herausfinden, was Sie wo einsetzen sollten.

Auswahlkonsensieren

Prioritätskonsensieren

Vertieftes Konsensieren

Schnellkonsensieren

Verkürztes Schnellkonsensieren

Zuvor noch einige kurze Bemerkungen zu den möglichen Bewertungsarten.

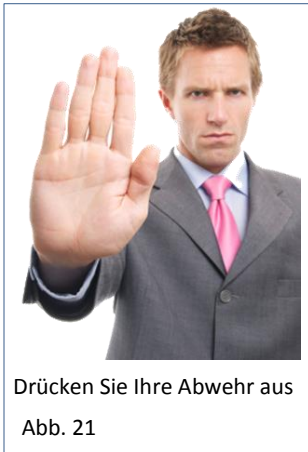
12. Bewertungsarten



Wir haben in unserem einführenden Kapitel über das SK-Prinzip eine Bewertung vorgestellt, die auf einer Zehnerskala (Abb. 20) durchgeführt wird. Dies ist nicht die einzig mögliche Bewertungsskala. Eigentlich ist jede Skala möglich. Da wir aber das dekadischen System gewohnt sind, lag die Zehnerskala nahe und sie hat sich bis jetzt bewährt. Unabhängig von der verwendeten Skala kann man sowohl den aktuellen Gruppenwiderstand als auch die Akzeptanz in Prozent der möglichen Maximalwerte ausrechnen, und dann sind sowohl unterschiedliche Gruppengrößen als auch Konsensierungen, die mit

unterschiedlichen Skalen durchgeführt worden sind, miteinander vergleichbar (siehe den Abschnitt »Die Kennwerte des Konsensierens«).

Vor allem für manche simple Probleme hat sich »Vereinfachtes Bewerten« mit einer



Widerstands-Skala von 0 bis 2 bewährt (Abb. 21). Sie besteht nur darin, dass die Teilnehmer ihren Widerstand durch Gesten ausdrücken. Dabei bedeuten

0 = Kein Einwand (keine Hand)

1 = Bedenken (1 Hand)

2 = Heftige Ablehnung (2 Hände)

Wenn die Teilnehmer ihre Hände dabei noch etwas heben, können die erhobenen Hände sehr leicht gezählt werden, um ein schnelles Resultat zu erhalten. Je nach Bedeutung und Sensibilität des Problems kann man sich für die eine oder andere Bewertungsart entscheiden.

Anmerkung: Beim Vereinfachten Bewerten ist es nicht unmittelbar möglich „totale Ablehnung“ auszudrücken. Wem dies wichtig ist, der sollte im Rahmen der Fortsetzungsfrage darauf hinweisen bzw. er sollte nach Schnellkonsensieren den Vorschlag machen, die Fortsetzungsfrage zu stellen (standardmäßig wird Schnellkonsensieren ohne Fortsetzungsfrage durchgeführt)

Um anonym zu bewerten, kann man kleine Bewertungskärtchen benutzen (Abb. 22)

KONSENSIERUNGSKARTE			
Teilnehmer:			
A		I	
B		J	
C		K	
D		L	
E		M	
F		N	
G		O	
H		P	

www.sk-prinzip.eu

Abb. 22

13. Auswahlkonsensieren

Auswahlkonsensieren ist die einfachste Form des Konsensierens. Dem ersten Ansehen nach ist es die unmittelbare Umsetzung des SK-Prinzips: Die Gruppe entwickelt eine Vielzahl von Lösungsvorschlägen und wählt dann jenen aus, der bei allen gemeinsam den geringsten Widerstand erzeugt.

Das ist jedoch nicht alles.

Damit sie Entscheidungen in einer Gruppe durch Auswahlkonsensieren durchführen können, muss Auswahlkonsensieren als Entscheidungsverfahren in der Gruppe akzeptiert sein. Lesen Sie dazu Genaueres im Abschnitt »Die Entscheidungsfähigkeit einer Gruppe«. Vergessen Sie nicht, die Verbindlichkeitsfrage zu klären und die Passivlösung als Vorschlag aufzunehmen. Und wenn sie einen Vorschlag konsensiert haben, vergessen Sie bitte nicht auf die Fortsetzungsfrage. Der Stempel der Endgültigkeit wiegt dann viel weniger schwer und oft genug wird ein Vorschlag nur deswegen erträglich, weil alle Beteiligten gespürt haben, wie trotz intensivster Suche kein „besserer“ gefunden werden konnte.

Bei sensiblen Konsensierungen können Sie zusätzlich vor Beginn der Lösungssuche von allen Beteiligten die „Wünsche an eine gute Lösung“ erheben. Bei einer Live-Moderation schreiben die Teilnehmer dazu jeden Wunsch mit großer Schrift auf eine eigene Moderationskarte. Danach kommt ein Teilnehmer nach dem andern heraus und pinnt die Moderationskarte mit seinem Wunsch an die Pinnwand und liest den Wunsch dabei laut vor oder läutet ihn kurz. Wenn jeder nur dabei einen Wunsch liest, bleibt die Aufmerksamkeit der Gruppe bis zum Schluss erhalten. Es hat sich gezeigt, dass dieses Gefühl der Teilnehmer, die Aufmerksamkeit der Gruppe für ihre persönlichen Wünsche und Bedürfnisse zu haben und dass diese geachtet würden, sehr harmonisierend auf die Gruppenatmosphäre wirkt. Ein Gefühl der Gemeinsamkeit entsteht und ist die Basis für eine gedeihliche spätere Zusammenarbeit.

14. Prioritätskonsensieren

Durch Prioritätskonsensieren können Sie eine Anzahl von Vorschlägen hinsichtlich eines gewissen Kriteriums reihen. Prioritätskonsensieren folgt demselben Ablauf wie Auswahlkonsensieren, aber Sie brauchen unbedingt eine Bewertungsaussage, damit jedem klar ist, welches Kriterium zur Anwendung kommt und wogegen er seinen Widerstand ausdrücken soll:

- „...ist besonders wichtig“
- „...eignet sich besonders“
- „...halte ich für besonders wirtschaftlich“
- „...halte ich für besonders werbewirksam“
- „...finde ich besonders schön“
- etc.

Die Bewertungsaussage sollte keine Superlative enthalten. Damit würden Sie sehr logisch denkende Teilnehmer in Schwierigkeiten bringen. Denn ein Superlativ wie z.B. »...ist am wirksamsten« kann streng genommen nur für einen einzigen Vorschlag zu treffen und müsste daher bei allen anderen total abgelehnt werden – was der feinfühligem und abgestuften Bewertung beim SK-Prinzip widerspricht.

Wenn nötig, können Sie eine geeignete Bewertungsaussage durch Auswahlkonsensieren von der Gruppe entwickeln lassen.

Nehmen wir an, eine Firma lädt ihre Mitarbeiter zu einer Reise ein. Zur Auswahl stehen jeweils zwei Tage in Paris, Berlin, Rom, Madrid und Lissabon. Die Mitarbeiter können unter dieser Auswahl frei entscheiden. Nun haben die Mitarbeiter beim Prioritätskonsensieren möglicherweise Probleme, Widerstand gegen einzelne Ziele anzumelden, da ja schließlich sämtliche davon attraktiv sind. In solchen Sonderfällen kann man zuerst fragen, ob wirklich niemand Widerstand gegen einen Vorschlag empfindet. Sollte die gesamte Gruppe wirklich überall widerstandslos mitzumachen bereit sein, kann man die Widerstandswertung verlassen und zu Pro-Stimmen übergehen (von 0 bis 10 Pro-Stimmen können dann von jedem Mitarbeiter für jeden Vorschlag vergeben werden). Aber wir möchten hier ganz deutlich darauf hinweisen, dass zuerst gesichert werden muss, dass wirklich kein Vorschlag dabei ist, für den jemand Ablehnung empfindet. Denn sollte jemand Ablehnung empfinden und diese nicht ausdrücken können – er könnte die Gruppenstimmung empfindlich stören, indem er entweder bei der ausgewählten Reise nur unwillig oder gar nicht mitfährt.

15. Schnellkonsensieren

Wenn Sie im Rahmen einer Live-Moderation Auswahlkonsensieren mithilfe von »Vereinfachtem Bewerten« durchführen, sind Sie beim »Schnellkonsensieren«. Nicht ganz, es gibt noch weitere Vereinfachungen. Die Verbindlichkeitsfrage wird nicht gestellt, denn Schnellkonsensieren ist von Haus aus verbindlich. Auch Fortsetzungsfrage wird keine gestellt: im Allgemeinen ist die konsensierte Lösung der ersten Bewertungsrunde das Resultat. Eine Ausnahme davon schildere ich Ihnen weiter unten.

Aber Schnellkonsensieren kann noch mehr. Wir setzen es ein, um auf Wünsche Einzelner, deren Unbehagen oder ausbrechende Diskussionen reagieren zu können. Alles, was dann nötig ist, ist die Aufforderung: „Bitte machen Sie aus Ihrem Unbehagen/Wunsch/Standpunkt einen Vorschlag an die Gruppe.“ Der Vorschlag kann einfach sein – „Ich schlage 10 Minuten Pause vor“ – oder komplex – „Ich schlage vor, das anstehende Problem so (Art der Lösung skizzieren) zu lösen.“

Ich gebe Ihnen ein kleines Beispiel. Wenn ich mit einer Gruppe einen Entscheid moderiere, ist es mir wichtig, „Schnellkonsensieren“ bald vorzustellen. Das geschieht etwa mit den Worten: „Wir werden im Laufe unserer gemeinsamen Arbeit voraussichtlich eine ganze Anzahl von kleineren Entscheidungen gemeinsam treffen müssen. Damit dies schnell und konfliktfrei geschieht, möchte ich Ihnen ein neues Entscheidungsverfahren vorstellen und am besten sofort demonstrieren. Gibt es dagegen Einwände?“ Ich warte etwas. Im Normalfall hebt sich keine Hand. Nach einiger Zeit: „Braucht jemand noch Zeit?“ Auch jetzt bleibt im Normalfall alles ruhig.

„Dann bedanke ich mich bei Ihnen, denn die Demonstration ist damit bereits beendet. Sie haben eben im Konsens beschlossen, dass ich Ihnen das neue Entscheidungsverfahren vorstellen kann.“

So schnell können Entscheidungen über den Vorschlag eines Einzelnen mithilfe des Schnellkonsensierens über die Bühne gehen. Ich werde Sie im Folgenden mit Schnellkonsensieren und seinen wichtigsten Elementen vertraut machen.

Die Einwandfrage

Die Frage „Gibt es dagegen Einwände?“ ist ein wichtiges Element der Schnellkonsensierens. Wenn es keine Einwände gibt, ist der Entschluss sofort gefasst. Daher ist bei der ersten Einführung die Erklärung wichtig: „Bitte bedenken Sie, dass Entscheidungen durch Schnellkonsensieren im Allgemeinen endgültig sind. Horchen Sie daher sehr sorgfältig in sich hinein, um ihre Einwände oder Widerstände nicht zu übergehen.“ Die Frage „Braucht wer noch Zeit?“ hatte genau den Sinn, der Gruppe dieses In-sich-Hineinhorchen ohne Stress zu ermöglichen.

Rücksichtnahme auf die Gruppenstimmung

Schnellkonsensieren soll nicht nur zügig zu einer Entscheidung führen, sondern auch jedem Gruppenmitglied die Möglichkeit bieten, den Gruppenprozess so zu beeinflussen, dass sie oder

er sich dabei wohl fühlt. Wir haben gelernt, dass jedes Unbehagen, welches eines der Gruppenmitglieder fühlt, eine Quelle von Vielfalt sein kann, welche die Gruppe bereichert. Durch Schnellkonsensieren besteht für jedes Gruppenmitglied die Möglichkeit, sich und seine Bedürfnisse einzubringen. Danach ist es an der Gruppe zu entscheiden, inwieweit sie bereit ist, auf diese Bedürfnisse einzugehen. Der Entscheid selbst sollte nicht viel Aufwand erfordern, sonst reagiert die Gruppe ärgerlich.

Die Passivlösung

Obwohl beim Systemischen Konsensieren jeder Vorschlag theoretisch unabhängig von allen anderen bewertet werden kann, ist dies doch eher Theorie. In der Praxis vergleichen wir Menschen die einzelnen Vorschläge unwillkürlich miteinander, wir vergleichen mit Erlebtem, mit unserem Wertesystem oder Normen. Bevor die Gruppe also den Vorschlag bewerten kann, sollte sie wissen, was passiert wenn der Vorschlag nicht zum Tragen kommt. Daher ist es wichtig, gleich zu Beginn die Passivlösung (siehe dort) zu formulieren.

Im hier geschilderten Beispiel war die Gruppe aufgefordert zu entscheiden, ob sie ein neues Verfahren vorgeführt bekommen will. Sie konnte also den Seminarfortgang beeinflussen. Sollte sie keinen Einwand anmelden, würde das Seminar weitergehen, wie geplant. Da die Gruppe tatsächlich keinen Einwand hatte, also passiv geblieben war, hatte sie sich bereits für die Passivlösung entschieden. Das Angebot, frei entscheiden zu dürfen, war nur ein pädagogischer Trick, um Schnellkonsensieren eindrucksvoll vorzuführen.

Wenn die Passivlösung formuliert ist, wird der Widerstand gegen den Vorschlag und die Passivlösung ermittelt. Dadurch wird ein erster Entscheid zwischen Passivlösung und dem Vorschlag gefällt. Falls der Widerstand gegen den Vorschlag größer ist als gegen die Passivlösung, ist der Vorschlag abgelehnt. Falls der Widerstand gegen den Vorschlag kleiner ist als gegen die Passivlösung, kommt der nächste Schritt: die Vorschlagsammlung.

Vorschlagsammlung

Konsensierens hat den Vorteil, mit einer Vielzahl von Alternativen umgehen zu können. Rein statistisch wächst die Chance auf einen guten Vorschlag, wenn man beliebig viele davon entwickeln kann. Also können weiterhin Vorschläge gesammelt werden.

„Ist es jemandem wichtig, einen weiteren Vorschlag einzubringen?“ Die Einleitung „Ist es jemanden wichtig ...“ sollte nicht vergessen werden. Denn sonst besteht das Risiko, dass übereifrige Gruppenmitglieder sich aufgefordert fühlen, ständig weitere Vorschläge zu entwickeln und so den Gruppenprozess aufblähen.

Bewertung

Dann wird der Gruppenwiderstand gegen alle Vorschläge durch vereinfachtes Bewerten ermittelt und notiert. Nachdem alle bewertet worden sind, erkennt die Gruppe den Vorschlag, der den geringsten Widerstand auslöst. Zusätzlich ergibt sich die Rangordnung der Vorschläge.

Die Fortsetzungsfrage – Prüfung der Ausführbarkeit (die Machbarkeitsfrage)

Der konsensierte Vorschlag ist auf Ausführbarkeit zu überprüfen:

- Ist jedem klar, was genau gemeint ist?
- Ist die Gruppe befugt einen derartigen Entscheid zu treffen?
- Wenn es jemanden braucht, der die Verantwortung für die Ausführung übernimmt: gibt es dafür jemanden, der oder die zusagt?
- Gibt es Menschen, die bereit sind, die Ärmel aufzukrempeln, um bei der Ausführung mitzuarbeiten?
- Ist das nötige Fachwissen vorhanden?
- Sind die nötigen Ressourcen vorhanden?
- Etc.

Wenn eine dieser Fragen verneint wird, wird die „Fortsetzungsfrage“ gestellt: „Wie tun wir weiter? Bitte um Vorschläge.“ Die Fortsetzungsfrage wird wieder durch Schnellkonsensieren entschieden.

Die Fortsetzungsfrage – eine Investition in Achtsamkeit (die Achtsamkeitsfrage)

In manchen Fällen ist die konsensierte Lösung durchführbar, man könnte sofort zur Umsetzung schreiten, aber ein Gruppenmitglied oder einige Wenige sind damit extrem unzufrieden. In diesem Fall können diese den Vorschlag machen, die Konsensierung nochmals aufzurollen um nach besseren Lösungsvorschlägen zu suchen, die auch sie mittragen können. Sollten derartige Lösungsvorschläge gefunden werden, ist die Harmonie der Gruppe gerettet. Wenn nein, kann derselbe Antrag auf weitere Lösungssuche nochmals gestellt werden. Er kann immer wieder gestellt werden, so lange, bis entweder wirklich gute Lösungsvorschläge gefunden sind, die alle zufrieden stellen, oder die Energie der Gruppe erschöpft ist und sie eine weitere Beschäftigung mit dem Thema ablehnt, d.h. sich überfordert fühlt, das Problem zu lösen.

Und hier haben wir eine geradezu erstaunliche Erfahrung gemacht. Menschen, die mit der ursprünglich konsensierten Lösung total unzufrieden waren, die aber miterleben konnten, wie die Gruppe mit viel Energie und Einsatz versucht hat, die Lösung zu verbessern, um ihnen entgegenzukommen, haben sich sogar dann reich beschenkt gefühlt, wenn das Bemühen der Gruppe vergeblich war.

Zusammenfassung

Wir haben die folgenden acht Elemente des Schnellkonsensierens kennengelernt:

- der Vorschlag, der einen laufenden Prozess unterbricht
- die Einwandfrage
- die Passivlösung
- die Frage, ob der Vorschlag aufrechterhalten werden soll
- die Vorschlagsammlung
- die Bewertung
- die Frage nach der Ausführbarkeit/Achtsamkeit bezüglich der konsensierten Lösung

Manchmal mag das zu umfangreich oder kompliziert erscheinen. Aber der Versuch zu vereinfachen und ein Element davon wegzulassen, macht entweder entscheidungsunfähig oder führt zu massiver Unzufriedenheit Einzelner oder der gesamten Gruppe.

Die Vorteile des Schnellkonsensierens

Durch Schnellkonsensieren wird die kollektive Intelligenz der Gruppe freigesetzt und effizient genutzt. Die Gruppe entscheidet selbstverantwortlich und ihre Entscheidungen werden nicht durch einen möglicherweise nicht ganz unparteiischen Moderator oder durch einen autoritären Einzelentscheid verformt. Da alle am Entscheid beteiligt sind, identifizieren sie sich mit dem Entscheid und tragen gemeinsam die Verantwortung. Schnellkonsensieren eignet sich zur Selbstorganisation der Gruppe. Hierarchische Organisationsformen werden von einer Gruppe, die Schnellkonsensieren als Mittel der Selbstorganisation erlernt hat, nicht mehr benötigt.

Nicht nur die Gruppe als Ganzes profitiert, sondern auch die einzelnen Mitglieder. Durch das intensive In-sich-Hineinhorchen entwickeln die Einzelnen oftmals ein neues Gefühl für sich selbst und finden zu einer bis dahin ungekannten Ganzheit und Authentizität.

Komplikationen

Ich möchte nicht verheimlichen, dass auch beim Schnellkonsensieren Komplikationen auftreten können. Nämlich dann, wenn mitten in einer Konsensierung das weitere Vorgehen in Frage gestellt wird und darüber entschieden werden muss. Nehmen wir an, Sie möchten einen Gruppenentscheid durch Schnellkonsensieren fällen. Der Prozess sei so weit fortgeschritten, dass Sie gerade mit der Bewertung der Vorschläge beginnen wollen. Da meldet sich ein Teilnehmer: „Ich habe einen Prozessvorschlag. Mir ist das Thema zu wichtig, um es durch Vereinfachtes Bewerten zu entscheiden: ich schlage vor, dass wir mit der Zehnerskala bewerten.“

Würde man den Wunsch dieses Teilnehmers übergehen, kann man seiner Unzufriedenheit sicher sein. Ein überangenes, ein nicht beachtetes »Nein« des Teilnehmers zum Vereinfachten Bewerten, würde im Raum stehen bleiben – wider die grundlegenden Prinzipien des Konsensierens.

Also wird der Wunsch des Teilnehmers aufgegriffen „Es ist vorgeschlagen worden, dass wir mittels Zehnerskala bewerten“. Danach wird die *Einwandfrage* gestellt: „Gibt es dagegen Einwände?“

Ein Teilnehmer meldet sich: „Ich brauche einen Tag Auszeit, um die vorhandenen Vorschläge genauer zu analysieren, bevor ich sie bewerten kann.“

Sie sehen, relativ einfache Situationen können kompliziert werden, wenn divergierende Wünsche vorhanden sind. Mit Schnellkonsensieren können Sie den Knäuel entwirren. Schnellkonsensieren erlaubt es Ihnen nämlich, Konsensierungen zu stapeln. In unserem Fall würde sich der folgende Stapel ergeben (23).



Abb. 23

Sie müssen stets den obersten Eintrag im Stapel behandeln. D.h., wieder wird der Wunsch des Teilnehmers aufgegriffen: „Es ist der Vorschlag gemacht worden, dass wir einen Tag Auszeit machen“ und die Einwandfrage gestellt: „Gibt es dagegen Einwände?“

Anscheinend haben alle Teilnehmer das Bedürfnis, die Vorschläge genauer zu studieren (vielleicht sind sie auch schon zu müde, um jetzt noch weiter zu machen), jedenfalls gibt es keine Einwände. Der Vorschlag ist somit im Konsens

angenommen, die Konsensierung kann vom Stapel entfernt werden.



Abb. 24

Am nächsten Tag, nach der Auszeit geht es weiter. Der verbleibende Stapel ist 24: Am Flipchart stehen die beiden Vorschläge, welche die Bewertungsskala für die Vorschläge der »Kursstruktur« betreffen: »Bewerten mit der Zehnerskala« und »Einfaches Bewerten«. Weitere Vorschläge werden nicht gemacht, also können diese beiden bewertet werden. Sie betreffen die Art, den Prozess Ihres weiteren Vorgehens, sind also Prozessvorschläge. Prozessvorschläge werden durch

Schnellkonsensieren entschieden. Somit wird vereinfacht bewertet. Da das Thema »Kursstruktur« offensichtlich doch komplex und sensibel ist erhält der Vorschlag für die Zehnerskala die höhere Akzeptanz. Damit können die Einträge am Flipchart als erledigt markiert und auch diese Konsensierung vom Stapel entfernt werden. Zurück bleibt die Konsensierung über die Kursstruktur (25), deren Lösungsvorschläge nunmehr auf der Zehnerskala bewertet werden.

Als einer der großen Vorteile des Schnellkonsensierens erweist sich, dass auch komplexe Situationen damit zu meistern sind.

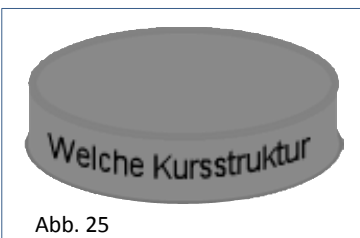


Abb. 25

Ohne eine Methode wie Schnellkonsensieren ist man in komplexen Situationen oft gezwungen, auf die gemeinsame Gruppenentscheidung zu verzichten. Im Extremfall kann es einen gemeinsam getragenen Entscheid verhindern. Schnellkonsensieren dagegen erlaubt ein geordnetes Vorwärtkommen bis zur gültigen Entscheidung.

16. Verkürztes Schnellkonsensieren

Wenn in einer Gruppe klar ist, dass beim Schnellkonsensieren *stets* Platz für Einwände ist, dann ist es überflüssig, die Einwandfrage ausdrücklich zu stellen. Sie liegt sozusagen *stets* unausgesprochen in der Luft.

Damit haben wir bereits »Verkürztes Schnellkonsensieren« erklärt: es ist wie Schnellkonsensieren, nur dass die Einwandfrage nicht ausdrücklich gestellt wird, sondern trotzdem unausgesprochen wirksam ist.

Und wenn die Gruppe gewohnt ist, achtsam miteinander umzugehen, dann braucht auch die Frage: „Der Vorschlag bleibt aufrecht?“ nicht jedes Mal gestellt werden: Vorschläge, gegen welche Einwände geäußert werden, werden von deren Autoren von selbst zurückgezogen, falls sie diesen nicht wirklich wichtig sind.

17. Vertieftes Konsensieren

Vertieftes Konsensieren

Nach diesen Vorbereitungen, möchte ich Ihnen »Vertieftes Konsensieren« vorstellen. Es ist die sanfteste und feinfühligste Form des Konsensierens, die aus unseren Praxiserfahrungen mit sensiblen oder komplexen Problemen und Konflikten entstanden ist. In einem stufenweise aufbauenden und wiederholten Verbesserungsprozess wird dabei von der Gruppe gemeinsam die Lösung erarbeitet. Wenn wir gesellschaftsweite Probleme mit unserem Entscheidungssystem lösen wollen, müssen wir ebenfalls mit anspruchsvollen Aufgabenstellungen rechnen. Wir werden daher sämtliche Elemente, die sich in Live-Konsensierungen als wichtig erwiesen haben, in unser Entscheidungssystem übernehmen. Hier also der Ablauf einer Live-Konsensierung:

Grundlagen

- *Aufgabenstellung:*

Jemand formuliert ein Problem. Im eigenen Interesse schildert er dabei auch sämtliche Rahmenbedingungen, die alle wissen müssen, damit sie eine durchführbare Lösung finden können.

Sollten andere Gruppenmitglieder das Problem anders sehen: Jetzt haben sie die Gelegenheit, auch ihre Sicht zu darzustellen.

In manchen Fällen hilft eine kurze persönliche Reflexion jedes Gruppenmitglieds (oder sie ist sogar nötig): „Was sind meine persönlichen Assoziationen mit dem Problem?“ um das Problembewusstsein zu schärfen.

- *Geeignete Fragestellung:*

Nun versucht die Gruppe eine offene W-Frage zu finden, die geeignet ist, möglichst für alle Problemsichten Lösungsansätze zu finden. Die Gruppe sollte nicht von einer Ja-Nein- bzw. Entweder-Oder-Formulierung ausgehen. Sie sollte nach offenen W-Fragen suchen, zum Beispiel im Konfliktfall: „Was können wir tun, um dieses Problem für alle Beteiligten und Betroffenen zufriedenstellend zu lösen?“

Die Gruppe muss sich nicht auf eine einzige Fragestellung einigen.

- *Klären der Verbindlichkeitsfrage:*

Dazu wird konsensiert.

- *Info-Runde:*

Für jede geeignete Frage werden nun die Rahmenbedingungen festgelegt und festgehalten. Zu diesen Rahmenbedingungen gehören sämtliche Informationen, die für die Lösung der übergeordneten Frage von Bedeutung sind und über welche die Gruppe sich einig ist. Alles, was darüber hinausgeht, muss in den späteren Lösungsvorschlägen Platz finden.

Eine ganz spezielle Rahmenbedingung ist die Passivlösung. Es ist wichtig, dass die Gruppe sich darüber klar ist, welche Situation eintritt, wenn sie keinen gemeinsamen Entschluss

fasst. Zumindest wenn später alle Lösungsvorschläge bewertet werden, sollte die Passivlösung auch dabei sein. Wenn sie jedoch sofort bewertet wird, kann man an ihrer Akzeptanz erkennen, welche Bedeutung die Gruppe der Lösung des anstehenden Problem/der anstehenden Aufgabe beimisst: ist die Akzeptanz hoch, wird die Gruppe kaum bereit sein, viel Energie in die Lösung zu stecken. Bei geringer Akzeptanz jedoch kann man damit rechnen, dass die Gruppe mit Einsatz und Energie an der Lösung des Problems arbeiten wird.

Wünschen

- *Wünsche an eine gute Lösung:*⁸

Die Gruppe hat aufgrund der Erfolgsgrundlagen unter den Bedingungen des SK-Prinzips Interesse daran, diese subjektiven Wünsche zu hören, um sie in ihren Lösungsansätzen berücksichtigen zu können. Daher sollte - wie beim „Brainstorming“ - kein Wunsch kritisiert, vorverurteilt oder abgelehnt werden.

Allerdings liegt es auch im Interesse jedes Teilnehmers, seine individuellen Wünsche, Sichtweisen und Bedürfnisse zu begründen, da oft genug der Schlüssel zur Lösung des Problems bzw. zur Erfüllung des Wunsches in seiner Begründung liegt. Wenn die Gruppe das Bedürfnis kennt, das Anlass zu einem konkreten Wunsch ist, kann sie kreativ werden, um das Bedürfnis zu befriedigen, während ein konkreter Wunsch eher wenig Spielraum für Kreativität zulässt.

Der Versuch der Gruppe, die individuellen Wünsche eines Teilnehmers zu berücksichtigen, ist natürlich zum Scheitern verurteilt, falls diese Wünsche zu intolerant und egoistisch sind. In solchen Fällen riskiert der egoistische Teilnehmer, dass seine Anliegen im Interessenausgleich der Gruppe keinen Platz finden. Man sollte sich daher gut überlegen, welche Wünsche der Gruppe zumutbar sind und welche nicht. Die Chance auf Erfüllung zumutbarer Wünsche ist hoch.

- *Lösungssuche:*

Alle Interessierten können gleichberechtigt daran teilnehmen. Die Beteiligten sollten darauf aufmerksam gemacht werden, dass laut SK-Prinzip jener Vorschlag gesucht wird, der von allen gemeinsam am wenigsten abgelehnt wird. Daher können nur solche Vorschläge Erfolg haben, welche die übergeordnete Fragestellung und die individuellen Wünsche so gut wie möglich berücksichtigen.

Im Normalfall entstehen viele Lösungsvorschläge. Manche davon berücksichtigen einzelne Wünsche ganz besonders.

- *Vor- und Nachteile:*

Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, um die entwickelten Vorschläge zu durchleuchten. Sind sie überhaupt durchführbar? Ist das Was, Wann, Wo, Womit usw. geklärt? Einerseits können dazu Verständnisfragen gestellt werden, andererseits können die Vorschläge auf Herz und Nieren überprüft werden. Dazu kann man mittels Brainstorming – oder auch anderen zu diesem Zweck geeigneten Verfahren – jeden Vorschlag auf Vor- und Nachteile untersuchen.

Entscheiden

⁸ Hier können natürlich auch andere Methoden zur Visionsfindung und Bedürfniserhebung eingesetzt werden

- *Vorläufige Bewertung:*
Die bisher vorhandenen Vorschläge werden nun von allen Beteiligten mit W-Stimmen bewertet.
- *Rangordnung der Vorschläge bestimmen:*
Die Entscheidung erfolgt schnell und einfach meist mithilfe des Gruppenwiderstands auf Basis einer Skala von 0 bis 10. In sensiblen Fällen - z.B. bei Personenwahlen - sollte nur die Akzeptanz angegeben werden.
Dadurch erhalten die Beteiligten ein erstes Bild über die voraussichtliche Rangordnung ihrer Vorschläge. Wer erfolgreich sein will, wird versuchen, deren Positionen in der Rangordnung zu verbessern. Daher entsteht Interesse, in einem weiteren Schritt zu erfahren, welche Widerstände noch nicht ausgeräumt werden konnten.
- *Die Fortsetzungsfrage wird gestellt:*
Sie besteht aus der Achtsamkeits- und der Machbarkeitsfrage.
Durch die *Achtsamkeitsfrage* wird festgestellt, wie stark die konsensierte Lösung von einzelnen Gruppenmitgliedern abgelehnt wird und wenn ja, wie man damit umgeht. Der Standardfall des vertieften Konsensierens sieht vor, dass zumindest einmal versucht wird, die konsensierte Lösung noch zu verbessern. Es wäre aber auch möglich, dass die Gruppe mit dem bestehenden Resultat bereits so zufrieden ist, dass sie sofort zur Umsetzung springt.
Durch die *Machbarkeitsfrage* wird geklärt, ob ein »Umsetzungsteam« mit genügend Energie und Ressourcen vorhanden ist, welches bereit und in der Lage ist, die konsensierte Lösung umzusetzen, und ob alle damit verbundenen Sachfragen sowie die Befugnisfrage geklärt sind. Falls nein, muss der Prozess entsprechend fortgesetzt werden.

Verbessern

- *Erkunden der Restwiderstände:*
Wer mit seinen Vorschlägen Erfolg haben will, wird im eigenen Interesse versuchen, die Widerstände dagegen so weit als möglich auszuräumen. Daher werden jetzt die noch verbliebenen Restwiderstände und Einwände erhoben. Das erfordert kein Streitgespräch, sondern das Bemühen, das Vorgebrachte zu verstehen und zu verarbeiten. Dabei haben wir oftmals etwas sehr Wesentliches beobachtet: Durch diese Gespräche fühlten sich die Mitglieder der Gruppe beachtet und in ihren Wünschen und Bedürfnissen ernst genommen. Die Atmosphäre des wechselseitigen Wohlwollens und der Gemeinsamkeit, die dadurch entstand, haben die Gruppenstimmung im weiteren Verlauf nachhaltig geprägt.
Wir haben erlebt, dass der bei der vorläufigen Bewertung am schlechtesten gereichte Vorschlag aufgrund der Informationen, die der Autor bei diesen Gesprächen erhalten hatte, so verbessert wurde, dass er schließlich den Konsenserfolg für sich verbuchen konnte.
- *Vorschläge anpassen:*
Nun haben alle die Möglichkeit, ihre Vorschläge anzupassen, mit anderen zu kombinieren, sie zurückzuziehen oder neue einzubringen. Und zwar um die Bedürfnisse der anderen noch besser zu berücksichtigen und so deren Widerstand verringern.
- *Vor- und Nachteile anpassen:*
Nun werden auch die Vor- und Nachteile an die veränderten bzw. neuen Vorschläge angepasst. Im Normalfall fallen einzelne Nachteile weg und Vorteile kommen dazu. Danach geht es zurück zu Stufe 9 und die Fortsetzungsfrage wird erneut gestellt.

Umsetzung

Reflexion des Prozesses

In vielen Fällen besteht ein dringendes Bedürfnis der Gruppe, den Prozess, der gerade abgelaufen ist nochmals zu reflektieren. Selbst Gruppen, für welche vertieftes Konsensieren zu ihren gewohnten Abläufen zählt, lernen immer wieder Neues über sich und das Verfahren, wenn sie reflektieren.

Feiern:

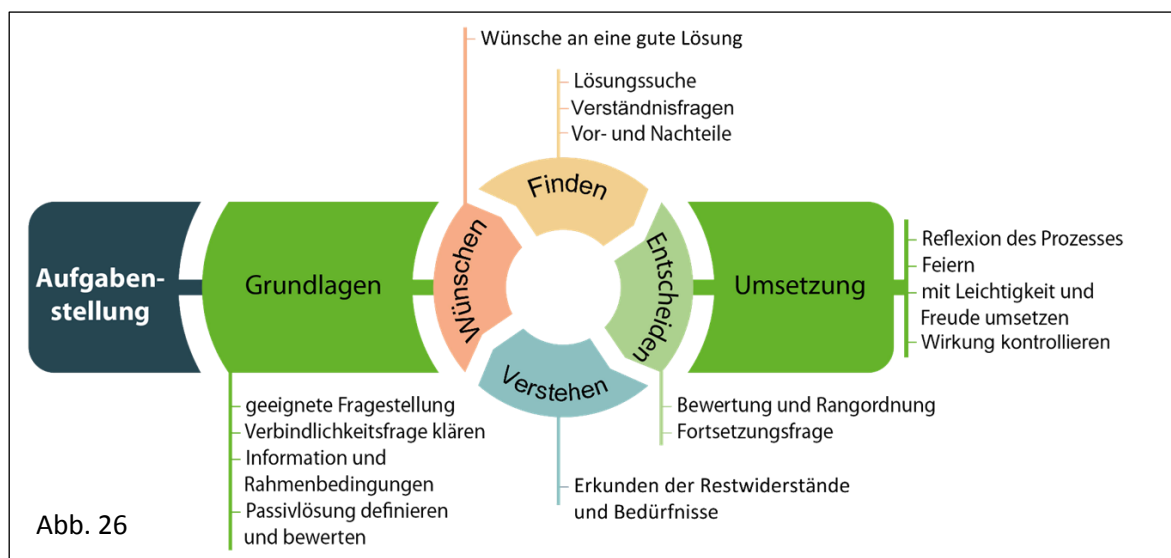
Ein gutes Ergebnis in einem sensiblen oder wichtigen Bereich ist durchaus ein Anlass zur Freude.

Mit Leichtigkeit und Freude umsetzen

Wirkungen kontrollieren

Den Ablauf des vertieften Konsensierens haben wir in Abb. 41 grafisch dargestellt. Wenn »Vertieftes Konsensieren« live durchgeführt wird, gibt es noch einige Besonderheiten, aber die sind hier ohne Bedeutung. Wir werden sie im Abschnitt »Die Moderation eines Meetings durch Konsensieren und die Selbstorganisation der Gruppe« genauer behandeln.

Damit genug der Vorbereitungen. Die Liste der Punkte, die wir beim Entwurf des neuen Gesellschaftssystems zu berücksichtigen haben, ist lang genug. Wenn wir im Folgenden verantwortungsbewusst vorgehen wollen, müssen wir dort ansetzen, wo derzeit bereits Erfahrungen vorhanden sind: bei kleinen Einheiten. Wir müssen in den Gemeinden beginnen. Wir müssen dort Erfahrungen sammeln, auf denen wir aufbauen können, wenn wir zu größerem fortschreiten. Und dieses Fortschreiten sollte tatsächlich schrittweise geschehen.



18. Die Personenwahl

Die Personenwahl folgt im Wesentlichen den Schritten des Vertieften Konsensierens. Die Problemstellung ist zumeist klar: es ist ein Posten zu besetzen oder ein Delegierter zu wählen oder Ähnliches. Auch die geeignete Fragestellung ist mit „Welche Person soll mit der betreffenden Aufgabe betraut werden?“ unausgesprochen präsent. Die Verbindlichkeitsfrage ist in diesem Fall eine Frage der Rahmenbedingungen. Somit ist die Klärung der Rahmenbedingungen der erste Schritt des Verfahrens. Im Folgenden werde ich zu jedem Schritt der Personenwahl die entsprechenden Schritte des Vertieften Konsensierens in Klammer anführen.

Vor der Wahl (Info-Runde)

sollten die Rahmenbedingungen wie Aufgabe, Funktion, Verantwortung, Dauer, Erfolgskriterien u.ä. geklärt und allen Wählenden bekannt sein.

Danach beginnt die eigentliche Wahl mit einer

Vorschlagsrunde (Wünsche an die gute Lösung, Lösungssuche; eine Passivlösung ist zumeist nicht zulässig)

dabei werden Personen nominiert, die für die Aufgabe infrage kommen. Alle können nominieren, auch sich selbst. Alle nominierten Personen kommen auf eine Liste.

Darauf folgt eine

Runde der Wertschätzung (erster Teil der Durchleuchtungsrunde: Vorteile der Lösungsvorschläge)

in welcher jene Personen, die einen Vorschlag abgegeben haben, nunmehr ausdrücken, was sie an der Person in Bezug auf die infrage kommende Aufgabe schätzen und weshalb sie glauben, dass diese Person für die Aufgabe besonders gut geeignet sei. Alle Anwesenden können bei jedem Kandidaten Stärken hinzufügen.

Wenn nach dieser Begründungsrunde einer der Kandidaten seine Nominierung ablehnen will, ist dem statt zu geben. Ein Zurückziehen der Kandidatur nach erfolgter Wahl ist allerdings ebenfalls möglich.

In einer

Runde möglicher Bedenken (zweiter Teil der Durchleuchtungsrunde: Nachteile der Lösungsvorschläge)

können – ähnlich wie bei Vertieftem Konsensieren – auch die Nachteile/Schwächen der einzelnen Kandidaten aufgezeigt werden. Der Kandidat, dessen Nachteile eben zur Sprache kommen, verlässt dabei den Raum.

Wir empfehlen, die

Bewertung

anonym durchzuführen. Aufgrund der abgegebenen Bewertungen wird die Akzeptanz jedes Kandidaten berechnet. Das ergibt eine Reihung der Kandidaten hinsichtlich ihrer Akzeptanz.

Daraus folgt das

Wahlergebnis (Klären der Fortsetzungsfrage)

Der bestgereichte Kandidat und seine Akzeptanz werden bekannt gegeben. Sollte er die Wahl ablehnen gibt es im Normalfall zwei Möglichkeiten (Entscheidung durch Schnellkonsensieren):

- die Gruppe stellt sich die Frage, ob sie etwas tun kann, den Kandidaten zur Annahme der Wahl zu bewegen
- der nächstgereichte Kandidat gilt als gewählt
- es hängt von den Rahmenbedingungen der Wahl ab, ob weitere Lösungen der Fortsetzungsfrage möglich sind.

Wahlabschluss (eine Reflexion des Wahlvorgangs sowie eine abschließende Feier schadet selten)

Die Reihung der weiteren Kandidaten und deren Akzeptanzen sollten nur bekannt gegeben werden, wenn dies aus Gründen der Transparenz unbedingt notwendig ist.

19. Die Qualität der Lösung: die Bewertungsaussage

Betrachten wir nochmals das eingangs geschilderte Beispiel von den vier Freunden, die gemeinsam in ein gutes Lokal essen gehen wollten. Die vier Freunde haben konsensiert, indem sie ihre Widerstände gegen die einzelnen Lokale geäußert haben. Aber bei genauer Überlegung waren es nicht Widerstände gegen die vier Lokale. Keiner der Freunde hat etwas gegen eines der Lokale an sich: dass es dieses Lokal nicht geben sollte oder so. Die Widerstandswerte von jedem, haben sich vielmehr auf eine ihm eigene, unbewusste Vorstellung bezogen, wie das Essen mit den Freunden im Lokal verlaufen und ihm schmecken würde.

So wie bei den vier Freunden kann man es im Allgemeinen ruhig den Teilnehmern überlassen, was sie bewerten: es werden jene Aspekte sein, die ihnen in ihren unbewussten Vorstellungen am wichtigsten erscheinen. Dadurch erhält man tragfähige Lösungen.

Es gibt jedoch Fälle, wo es darauf ankommt, dass alle Teilnehmer denselben Aspekt der Vorschläge bewerten. Zum Beispiel, wenn einzelne Vorschläge speziell auf ihre Wirtschaftlichkeit untersucht werden sollen. Oder darauf hin, dass sie möglichst schnell umgesetzt werden können. Oder dass sie besonders umweltfreundlich sind, usw.

In solchen Fällen, immer wenn die Lösung eine spezielle Qualität aufweisen soll, formuliert man eine „Bewertungsaussage“. Für die angeführten Fälle könnte sie etwa lauten: „Diesen Vorschlag empfinde ich als besonders wirtschaftlich“, „Diesen Vorschlag halte ich für besonders schnell umsetzbar“ und „Diesen Vorschlag halte ich für besonders umweltfreundlich“.

Wie beim Prioritätskonsensieren gilt auch hier: Bitte formulieren Sie keine Superlative. Also nicht: „Diesen Vorschlag halte ich für den wirtschaftlichsten“. Dann wird eine differenzierte Bewertung nämlich unmöglich, weil nur der „wirtschaftlichste“ Vorschlag 0 W-Stimmen erhalten müsste, während alle anderen eigentlich mit 10 W Stimmen abgelehnt werden müssten. Das Wörtchen „besonders“ ist dabei ein hilfreiches Zauberwort.

Mit der Bewertungsaussage „Dieser Vorschlag begeistert mich besonders“ ist es sogar möglich, denjenigen Vorschlag zu suchen, der von der Gruppe insgesamt mit größter Begeisterung aufgenommen wird. Derzeit liegen allerdings noch keine wissenschaftlichen Untersuchungsergebnisse über die Tragfähigkeit von Vorschlägen vor, die auf diese Art konsensiert wurden. Wir raten daher derzeit davon ab, diese Bewertungsaussage zu verwenden – sofern nicht vorher gesichert wurde, dass es gegen keinen der Vorschläge Einwände gibt.

20. Allgemeines über Entscheidungen, die Entscheidungsfähigkeit einer Gruppe und die Elemente des Konsensierens

Wann ist eine Gruppe überhaupt entscheidungsfähig? Sind Menschen, die gerade gemeinsam an der Haltestelle auf ein öffentliches Verkehrsmittel warten, oder eine bunt zusammengewürfelte Reisegruppe, die eine Änderung der Reiseroute durchsetzen möchte, entscheidungsfähige Gruppen?

Damit eine Gruppe entscheidungsfähig ist, muss Klarheit über das gültige Entscheidungsverfahren vorhanden sein. In vielen Gruppen ist diese Klarheit gegeben. In einer hierarchisch organisierten Firma zum Beispiel ist es stets der Vorgesetzte, der entscheidet. In demokratischen Gremien wird zumeist nach dem Mehrheitsprinzip entschieden. Im UNO Sicherheitsrat muss jeder Beschluss die Zustimmung von zumindest neun der Mitglieder erhalten, allerdings unter Beachtung des Vetorechts der fünf ständigen Mitglieder China, England, Frankreich, die Russische Föderation und die USA.



Ein neues Entscheidungsprinzip kann nur mit einem bereits gültigen beschlossen werden. Oder wenn alle damit einverstanden sind.

Abb. 27

Im Normalfall ist unsere Reisegruppe daher nicht befugt, die Reiseroute zu ändern, da diese Teil des Vertrages ist, denn der Veranstalter mit den Gruppenteilnehmern geschlossen hat. Aber die Gruppe kann den Entschluss fassen, eine Routenänderung zu beantragen. Und hier betone ich: da kein von allen akzeptiertes Entscheidungsverfahren in der Gruppe gegeben ist, kann dieser Entschluss nur erfolgen, wenn er von allen Teilnehmern freiwillig mitgetragen wird, sprich, er kann nur im Konsens erfolgen.

Wir halten fest: solange in einer Gruppe keine Klarheit über ein von allen Teilnehmern mitgetragenes Entscheidungsverfahren besteht, kann ein Entscheid nur in voller Freiwilligkeit, also im Konsens erfolgen. Sofern in der Gruppe ein Entscheidungsverfahren gilt, kann über einen Wechsel entweder mit dem gültigen Verfahren oder im Konsens entschieden werden.

Betrachten wir nochmals unsere Gruppe auf dem ökologischen Bauernhof. Diesmal beschließen sie die Arbeitsverteilung des nächsten Tages und alle Beteiligten sind mit dem getroffenen Beschluss einverstanden. Sie sprechen nicht weiter darüber, aber sie gehen davon aus, dass dieser für alle verbindlich sei. Die Gruppe wäre empört, wenn am nächsten Tag kein Mittagessen am Tisch stünde, weil die beiden Personen, die das Kochen übernommen hatten, statt zu kochen am Feld mitgearbeitet haben. Was ich damit sagen will, ist, die Gruppe braucht

Klarheit über den Verbindlichkeitsgrad der Entscheidung, die sie treffen soll. Und so, wie über die Verbindlichkeit Klarheit herrschen muss, so sind für jeden Entscheid eigentlich 16 Fragen zu klären. Ich habe sie in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

	Frage	Art der Klärung / SK-Sicht
Personen und Art ihrer Mitwirkung	1. Wer ist befugt, einen Entscheid zu beantragen?	Von der gesamten Gruppe oder deren Initiatoren mit dem gültigen Entscheidungsverfahren zu klären
	2. Wer ist von der Entscheidung betroffen?	Betroffenheitsfrage. In vielen Fällen unklar SK: Nötigenfalls durch eine Konsensierung aller, die an einer konfliktfreien Lösung interessiert sind
	3. Wer kann/soll bei der Lösungssuche mitwirken?	SK: Jeder Betroffene sollte bei der Lösungssuche mitwirken können; in manchen Fällen ist es nötig, die Allgemeinheit der Betroffenen zu entlasten und eine Untergruppe zu finden, die sich dafür zuständig fühlt
	4. Wer ist zum Sachentscheid befugt?	Dies ist die Befugnisfrage. Sie muss vor dem Sachentscheid geklärt sein. SK: Alle Betroffenen gemeinsam
Personen und Art ihrer Mitwirkung	5. Wie groß ist das Stimmgewicht jedes Entscheidenden?	Klärung im Rahmen der Befugnisfrage. SK: jeder Betroffene hat genau das Stimmgewicht seines Betroffenheitsgrades. Er kann dieses Stimmgewicht allerdings delegieren
	6. In welchem Grad sind die Betroffenen betroffen?	Klärung im Rahmen der Betroffenheitsfrage SK: Nötigenfalls durch eine Konsensierung aller, die an einer konfliktfreien Lösung interessiert sind
	7. In welchem Ausmaß können/sollen die Betroffenen mitwirken?	SK: Falls eine Untergruppe wie im Punkt 3 erwähnt, existiert, sollte diese mit vollem Engagement mitwirken; alle anderen Betroffenen nach eigenem Ermessen
	8. Stimmabgabe offen oder anonym?	Von den Entscheidungsbefugten mit dem gültigen Entscheidungsverfahren zu klären

Tab. 3

Die 16 Fragen an Weg zu einer erfolgreichen Gruppenentscheidung – Fortsetzung

Dies betrifft den Antrag auf die Entscheidung	9. Wie ist der Entscheid zu beantragen?	Von der gesamten Gruppe oder deren Initiatoren mit dem gültigen Entscheidungsverfahren zu klären
	10. Nach welchem Verfahren wird die Entscheidung getroffen?	Es gibt zwei Möglichkeiten: <ul style="list-style-type: none"> • Falls in der Gruppe noch kein anerkanntes Entscheidungsverfahren existiert, kann ein solches nur im Konsens beschlossen werden • Falls in der Gruppe ein anerkanntes Verfahren existiert, wird dieses angewandt. Auch der Entscheid, ein neues Entscheidungsverfahren anzuwenden, kann nur mithilfe des anerkannten Verfahrens beschlossen werden
	11. Wie wird über den Antrag entschieden?	Von der gesamten Gruppe oder deren Initiatoren mit dem gültigen Entscheidungsverfahren zu klären
Äußere Eigenschaften des Entscheids	12. Wie verbindlich ist die Entscheidung?	Dies ist die Verbindlichkeitsfrage. Sie muss vor dem Sachentscheid geklärt sein, vorzugsweise schon zu Beginn der Lösungssuche
	13. Wann ist die Entscheidung endgültig?	Wird durch Fortsetzungsfrage geklärt
	14. Welcher Gesichtspunkt der sachlichen Entscheidung soll im Vordergrund stehen? Eine besonders wirtschaftliche/nachhaltige/leicht umsetzbare ... Lösung?	SK: Wird durch die Bewertungsaussage festgelegt; die Bewertungsaussage kann von den Befugten ihrem Befugnisgrad gemäß festgelegt werden; außer bei Reihenfolgekonsensieren empfehlen wir, keine besondere Bewertungsaussage zu verwenden: dann bewerten die Teilnehmer unbewusst jene Bewertungsaussage, die für sie im Vordergrund steht
Innere Eigenschaften	15. Wie lautet die geeignete Fragestellung?	SK: es sollte eine offene W-Frage sein
	16. Wie lautet der Entscheid?	Dies ist der eigentliche Sachentscheid, der getroffen werden sollte. SK: Je nach der eingesetzten Form des Konsensierens kommen unterschiedliche Elemente zum Tragen. Siehe Tab. 4 im Abschnitt »Was – wann – wo?«

Zum Glück klären sich viele der Fragen im Normalfall von selbst oder sind irrelevant, so dass man sich nicht mit allen von Ihnen detailliert auseinandersetzen muss. Trotzdem ist es gut, wenn man weiß, wo die Tabelle der Fragen zu finden ist, damit man im Problemfall eine Hilfe hat, um mit dem Problem fertig zu werden.

Zumindest wenn sich eine Gruppe neu formiert, sollte man sich sämtliche 16 Fragen und deren Klärung überlegen. Jede Frage, die ungeklärt bleibt, kann später zu Schwierigkeiten oder sogar zu einem Konflikt führen.

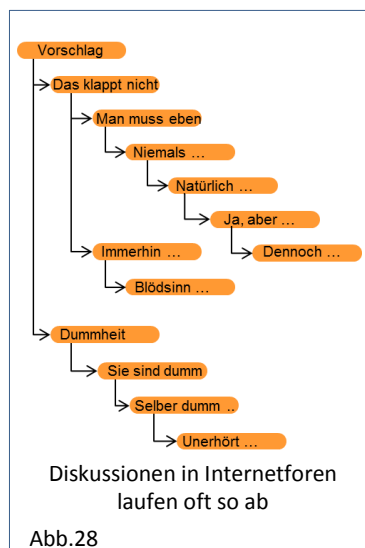
21. Was – wann – wo?

Element des Konsensierens	Auswahl Konsensieren	Vertieftes Konsensieren	Reihenfolge-Konsensieren	Schnell Konsensieren	Verkürztes Schnellkonsensieren
Geeig. Fragestellg.		ja ^{*)}			
Einwandfrage				ja	nein
Bewertungsaussage	In Sonderfällen ^{**)}	In Sonderfällen ^{**)}	ja	In Sonderfällen ^{**)}	Wie Schnellkonsensieren
Passivlösung	ja	ja		ja	
Wünsche an eine gute Lösung	Bei sensibler Konsensierung	ja	nein	nein	
Verbindlichkeitsfr.	ja	ja	ja	ist verbindlich	
Fortsetzungsfrage	Als Machbarkeitsfrage. Als Achtsamkeitsfrage, wenn noch starke Ablehnung des konsensierten Vorschlags vorhanden ist	Ja, nach jeder Bewertungsrunde		Als Machbarkeitsfrage. Als Achtsamkeitsfrage nur, falls ein entsprechender Vorgehensvorschlag gestellt und angenommen wird	
Ergebnis	Konsensierter Vorschlag bzw. laut Ergebnis der Fortsetzungsfr.	durch Auswahl-Konsensieren über Fortsetzungsfr	Vorschläge sind nach Akzeptanz geordnet	Konsensierter Vorschlag	
Bewertungsskala	2/5/10	5/10	2/5/10	2	2

Tab. 4

22. Die Kreative Kommunikation

Charles Tschopp⁹ definiert eine Diskussion: „Eine Diskussion ist eine Serie von Monologen, die einander wechselseitig störend unterbrechen“



Aber es kommt noch schlimmer. Wenn Sie schon Diskussionen verfolgt haben, die in Internetforen ablaufen, so werden Sie immer wieder feststellen, wie schnell diese ins Persönliche abgleiten (Abb. 28). Diese Gefahr kommt daher, dass es bei Diskussionen immer wieder um Standpunkte geht, mit denen die Diskutanten sich identifizieren und die sie daher mit Vehemenz und Verve verteidigen. Der vertretene Standpunkt und die vertretende Person formieren sich gewissermaßen zu einem Ganzen und werden auch so empfunden. Jede Kritik am Standpunkt mutiert daher beinahe automatisch und unabwendbar auch zu einer Kritik an der dahinter stehenden Person.

Wenn unterschiedliche Standpunkte aufeinandertreffen, steht dahinter manchmal ein ungelöstes Problem. Manchmal aber entsteht das Problem erst genau durch dieses Aufeinandertreffen der Standpunkte und wird dadurch zu einem Problem der gesamten Gruppe. Das SK-Prinzip ist dazu geschaffen worden, um Gruppenprobleme zu lösen. Wie das geschieht, haben wir in den vorangehenden Kapiteln besprochen. Wenn nötig muss die Gruppe einen Prozess des Vertieften Konsensierens über das Problem starten.

In den meisten Fällen ist dies zum Glück nicht notwendig. Dennoch wird man auch hier versuchen, die in der Diskussion vorhandene Konfliktenenergie in kreative Bahnen zu lenken. Im Rahmen der »befriedigenden Kommunikation« haben wir genauer besprochen, wie man dazu vorgeht. Zum Beispiel indem man die Diskutanten auffordert, das gemeinsame Problem für alle verständlich in eine offene W-Frage zu fassen.

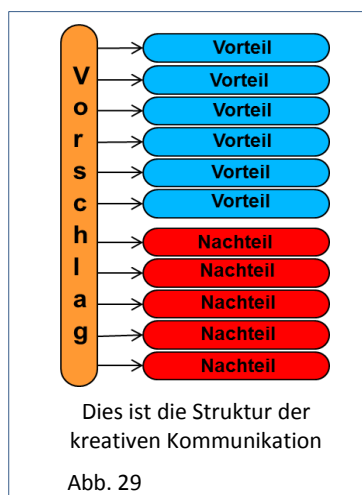
Merken Sie den Unterschied? Plötzlich arbeiten die Diskutanten nicht mehr gegeneinander, sondern sie arbeiten gemeinsam an einer anspruchsvollen gemeinsamen Aufgabe. Möglicherweise unterstützen sie sich dabei gegenseitig. Danach werden sie aufgefordert, ihre Standpunkte als Lösungsvorschläge des zugrunde liegenden Problems zu formulieren. Auch das

⁹ Schweizer Schriftsteller und Aphorismen-Autor

lenkt die Aufmerksamkeit vom „Gegner“ ab, sie wird durch eine neuerliche und anspruchsvolle Aufgabe gebunden und nicht mehr durch den Konflikt.

Wenn man nun die Gruppe um weitere Alternativvorschläge zum angesprochenen Problem ersucht, ist das Problem im Fokus der allgemeinen Aufmerksamkeit, der Konflikt tritt noch mehr in den Hintergrund, alle widmen sich der Suche nach Lösungsvorschlägen, es entsteht ein zusätzliches Gefühl der Gemeinsamkeit anstelle des Gegeneinander.

Beim Vertieften Konsensieren werden alle Vorschläge mit Vor- und Nachteilen durchleuchtet. Dann ist es wichtig, dass sich diese Vor- bzw. Nachteile ausschließlich auf den Vorschlag beziehen und – am besten auch optisch – streng getrennt voneinander gesammelt werden (Abb. 29). Niemand kann auf einen Vorteil antworten, indem er ihn seziert oder entkräftet, er kann höchstens einen Nachteil des Vorschlags formulieren und ihn in der „Rubrik“ Nachteile anbringen.



Und was wir für Vorteile gesagt haben, gilt natürlich ebenso für Nachteile. Jeder Vor- oder Nachteil bezieht sich auf den Vorschlag und nicht auf einen anderen Vor- oder Nachteil. Dieses Durchleuchten der Vorschläge erfolgt durch die gesamte Gruppe in einem Brainstorming-Prozess, einem Kreativ-Prozess, in dessen Zentrum ein Vorschlag steht und keine Person. Und der Vorschlag bleibt Zentrum des Prozesses, weil jeder Vor- oder Nachteil sich auf ihn beziehen muss.

Da außerdem anschließend noch die Bewertung sämtlicher Vorschläge durch W-Stimmen erfolgt, wäre gezielte Aggressivität gegen einen bestimmten Vorschlag reine Zeitvergeudung. Wer immer ein Interesse hat, ein Problem auf eine bestimmte, ihm genehme Weise zu lösen, tut deutlich besser daran, statt die Lösungsversuche anderer anzugreifen, seinen Vorschlag so zu formulieren, dass die Andersdenkenden keinen großen Widerstand dagegen anmelden. Mitglieder von Gruppen, die Konsensieren gewöhnt sind, haben das verstanden und sind gar nicht mehr versucht, aggressiv zu agieren.

23. Was muss ich bewerten?

Mitglieder von Gruppen, die noch keine Erfahrung mit Konsensieren haben, sind oft verunsichert und wissen nicht, wie sie bewerten sollen. Sollen sie einen Vorschlag aus dem rein egoistischen Blickwinkel ihrer eigenen Interessen bewerten? Oder sollen sie das Wohl der Gruppe in den Vordergrund stellen?



Unsere Antwort ist recht einfach: Weder – noch.

Was ich beim Konsensieren bewerten muss, ist die Situation, mit der ich nach dem Entscheid zu leben habe. Und zwar in sämtlichen Aspekten.

Nehmen wir an, ich bewerte rein egoistisch, ich möchte in erster Linie meine Wunschlösung durchsetzen. Wenn alle so handeln

würden und das Ergebnis wäre ein Entscheid, der die Gruppe sprengt: wäre ich damit zufrieden? Oder wäre es mir wichtiger gewesen, auf Teile meiner Wunschlösung zu verzichten und dafür noch immer Mitglied einer intakten Gruppe bleiben zu können?



Wenn sie bewerten, sollten Sie also *alle* Aspekte bewerten, auch jene, die Sie und ihre Stellung in der Gruppe betreffen. Bleibt die



Gruppe erhalten? Ändert sich meine Stellung in der Gruppe dadurch? Erfahre ich dann möglicherweise Ablehnung? Von der gesamten Gruppe? Oder nur von Teilen? Kann ich die Gruppe dadurch stärken und mich darüber freuen? Und wenn Sie das alles berücksichtigen, werden Sie merken, dass aus dieser Sicht eine Lösung die beste ist, die das eigene und das Gruppenwohl ausgewogen berücksichtigt¹⁰.

Sie sollten jedenfalls sehr genau wissen, wie zufrieden Sie mit der Situation wären, die aufgrund des jeweiligen Vorschlags entstehen würde. Der Grund dafür ist wieder einfach: Wenn der Vorschlag verwirklicht wird, müssen Sie damit leben.

¹⁰ Dies ist in gewissem Sinn eine Analogie zum Nash-Gleichgewicht der Spieltheorie (siehe zum Beispiel: <https://de.wikipedia.org/wiki/Nash-Gleichgewicht>)

24. Die Kennwerte des Konsensierens

Als Kennwert des Konsensierens kennen Sie bereits den Gruppenwiderstand. Er hat einen großen Nachteil: er ist abhängig von der Gruppengröße. D.h., wenn zwei unterschiedlich große Gruppen denselben Vorschlag bewerten, weiß man nichts darüber, in welcher Gruppe der Widerstand geringer bzw. größer ist. Um das herauszufinden, muss man zum durchschnittlichen Widerstand übergehen. Man muss also den Gruppenwiderstand durch die Zahl der Gruppenmitglieder dividieren.

Die Aussage, die ich eben gemacht habe ist ungenau. Nehmen Sie an, Sie haben zehn Mitglieder in ihrer Gruppe. Nehmen Sie bitte ferner an, sämtliche Mitglieder haben einem Vorschlag 4 W-Stimmen zugeordnet. Dann ist der Gruppenwiderstand offensichtlich $10 \times 4 = 40$ und der durchschnittliche Widerstand ist $40 : 10 = 4$. Soweit so klar.

Nun stellen wir uns dieselbe Situation vor, aber nur fünf der zehn Mitglieder bewerten den Vorschlag, die anderen fünf enthalten sich der Stimme. Damit erhalten wir den Gruppenwiderstand von $5 \times 4 = 20$. Wenn wir jetzt durch die Anzahl der Gruppenmitglieder – also zehn – dividieren, würden wir $20 : 10 = 2$ als durchschnittlichen Widerstand erhalten. Was offensichtlich falsch ist. Da nur fünf Gruppenmitglieder bewertet haben, dürfen wir auch nur durch fünf dividieren. Dann stimmt die Rechnung wieder: $20 : 5 = 4$.

Wir müssen die obige Formel also verändern: der durchschnittliche Gruppenwiderstand eines Vorschlags ergibt sich aus seinem Gruppenwiderstand, geteilt durch die Zahl der Gruppenmitglieder, die den Vorschlag tatsächlich bewertet haben. Wenn fünf der zehn Gruppenmitglieder den Vorschlag mit 4 W-Stimmen, die anderen fünf jedoch mit 0 W-Stimmen bewerten, so erhalten wir den Gruppenwiderstand als $5 \times 4 = 20$. Nachdem nun aber sämtliche Gruppenmitglieder bewertet haben, erhalten wir den durchschnittlichen Gruppenwiderstand als $20 : 10 = 2$. Wie Sie sehen, wenn Gruppenmitglieder sich bei der Bewertung eines Vorschlags der Stimme enthalten, ergibt es einen anderen Effekt, als wenn sie den Vorschlag mit 0 W-Stimmen bewerten. Denn 0 W-Stimmen bedeuten: ich habe keinen Einwand.

Der durchschnittliche Gruppenwiderstand hat noch einen Vorteil: die Zahl, die wir erhalten, liegt innerhalb der Skala, die wir selbst zur Angabe unseres Widerstands benutzt haben. Wir haben dadurch ein Gefühl dafür, was die Höhe des durchschnittlichen Gruppenwiderstands ausdrückt. Der Wert 2 in unserem Beispiel gibt uns das Gefühl, dass die Gruppe insgesamt recht gut bereit ist, den Vorschlag mitzutragen (auch die Maximalwerte 4 sind nicht wirklich hoch).

Der so berechnete durchschnittliche Gruppenwiderstand hat allerdings noch immer einen Nachteil. Er ist nämlich abhängig von der Skala, die die Gruppe bei der Bewertung der Vorschläge verwendet. Hat die Gruppe mithilfe einer Zehnerskala bewertet, so wird der Zahlenwert des durchschnittlichen Gruppenwiderstands wesentlich höher sein, als wenn sie mithilfe einer Zweierskala bewertet hätte. Um dieser Schwierigkeit zu begegnen, dividieren wir das Resultat, welches wir gemäß obiger Formel erhalten hätten, durch die Maximalzahl der W-Stimmen, die laut verwendeter Skala möglich gewesen wäre.

Bleiben wir bei unserem Beispiel. Es wurde mithilfe der Zehnerskala bewertet. Also müssen wir noch durch zehn dividieren und erhalten $2 : 10 = 0,2$ als auf die Skalengröße bezogenen durchschnittlichen Widerstand der Gruppe. Indem wir jetzt noch mit 100 multiplizieren, rechnen wir diesen Betrag in Prozent um und erhalten die Aussage: der Vorschlag wird von der Gruppe mit einem (durchschnittlichen) Widerstandswert von 20 % abgelehnt. Dieser Wert ist nun sowohl unabhängig von der Gruppengröße als auch von der verwendeten Skala. Er eignet sich somit sowohl zum Vergleich von thematisch unterschiedlichen Konsensierungen, von Konsensierungen in Gruppen unterschiedlicher Größe und solchen mit unterschiedlichen Skalen.

Betrachten Sie die Grafik Abb. 43. Der rote Balken drückt – wie wir gerade überlegt haben – den Widerstand der Teilnehmer in Prozent aus (die schwarze „4“ im roten Balken ist der durchschnittliche Gruppenwiderstand bei Benutzung einer Zehnerskala). Der Rest des Balkens kann dementsprechend als die Bereitschaft der Gruppe interpretiert werden, den Vorschlag ohne Widerstand zu akzeptieren, also ohne Widerstand mitzutragen. Dieser Teil der Gruppe setzt sich zusammen aus allen jenen, die den Vorschlag befürworten (blauer Teil des Balkens, in diesem Fall eine Person), und jenen, die nichts dagegen einzuwenden haben (weißer Teil des Balkens). Anders ausgedrückt: Der rote Teil des Balkens stellt den Prozentsatz jener dar, die den Vorschlag nur mit „Knurren“ akzeptieren können, er ist ein Maß für das Konfliktpotenzial in der Gruppe, falls der Vorschlag verwirklicht wird. Und der Rest des Balkens ist ein Maß für die Akzeptanz des Vorschlags.

Da Akzeptanz und Konfliktpotenzial in Prozent angegeben werden, eignen sie sich auch zum Vergleich von Konsensierungen mit unterschiedlichen Gruppengrößen.

25. OnlineKonsensieren: www.konsensieren.eu

Ob Sie sich nun privat mit ihren Freunden darüber einigen wollen, in welchem Lokal sie gemeinsam feiern möchten, ob Sie gemeinsam mit einem Team, dessen Mitarbeiter über die ganze Welt verstreut sind, Entscheidungen treffen, oder die Agenda für das Meeting eines lokalen Teams vorbereiten wollen oder ob Sie als Mandatar einer politischen Partei herausfinden wollen, welche Standpunkte die „Basis“ vertritt – mit OnlineKonsensieren erledigen Sie das schnell und unbürokratisch. Für Privatleute und gemeinnützige Vereine ist die Benutzung kostenlos und Sie brauchen sich nicht einmal zu registrieren. Auch keine E-Mail-Adresse müssen Sie angeben. Geht's noch einfacher?

Wenn Sie eine Konsensierung anlegen, können Sie Teilnehmer dazu einladen. Es liegt an Ihnen, zu entscheiden, welche Sicherheitsstufen dabei gelten sollen. Sie können die Teilnehmer gezielt einladen, oder einen Link veröffentlichen, mit dem jede Person, die ihn kennt, in die Konsensierung einsteigen und dort mitmachen kann. Wenn sie gezielt einladen: Wollen Sie die einzige Person sein, die einlädt? Oder wollen Sie das Recht einzuladen auch an andere weitergeben? Ob größtmögliche Geheimhaltung und Sicherheit gefordert ist oder die Konsensierung zum Beispiel unter Bekannten im gegenseitigen Vertrauen und ohne jegliche Sicherheitsvorkehrungen ablaufen soll: Sie können es steuern. Sie können das Ausmaß an Informationen über die Identität der Teilnehmer steuern, welches allgemein sichtbar sein soll. Sie können sehen, wer von den Eingeladenen ihre Einladung auch tatsächlich angenommen hat und sie können einzelnen von ihnen Moderatorenrechte zuteilen. Und wenn Sie immer wieder denselben Personenkreis einladen, können Sie Verteilerlisten anlegen und mit einem Klick darauf ist die Einladung bereits erledigt. Auch Erinnerungsmails auszusenden ist einfach. Wenn die Eingeladenen teilnehmen, können Sie als Initiator der Konsensierung Fristen setzen. Sie können festlegen innerhalb welchen Zeitraums Vorschläge gemacht und diese auf Herz und Nieren durchleuchtet werden können bzw. von wann bis wann bewertet werden kann. Und sie können steuern, ob die Bewertung während der Bewertungsfrist für die Teilnehmer sichtbar sein soll oder nicht.

Nehmen wir nun an, Sie sind nicht Initiator, sondern Teilnehmer an einer Konsensierung. Dann können Sie Vorschläge machen, diese genau erklären und mit Ergänzungen versehen, Sie können die Vorschläge anderer mit Vor- und Nachteilen kommentieren, Sie können Verständnisfragen an die Autoren richten und natürlich können Sie sämtliche Vorschläge auch bewerten. Das Ganze können Sie in offener Identität oder auch hinter einem Pseudonym verborgen erledigen und können dabei sogar steuern, inwieweit ihr Pseudonym oder ihre Identität den anderen Teilnehmern sichtbar sein soll. Dabei können Sie sicher sein, dass niemand außer Ihnen die von Ihnen eingegebenen Werte verändern kann, und Sie können sicher sein, dass ein Vorschlag, den sie bewertet haben, nicht nachträglich noch geändert wird – wodurch ihre Bewertung nicht mehr ihren Ansichten entsprechen könnte.

In Abb.33 sehen Sie einen Ausschnitt aus unseren internen Vorschlägen zur Entwicklung des OnlineKonsensierens. Durch Anklicken der verschiedenen Felder wird die dahinterliegende Information sichtbar. Wenn man z. B. zu einem Vorschlag das Feld „Bewerten“ anklickt, öffnet

sich die hier sichtbare färbige W-Stimmen-Skala. Mit Hilfe der Felder „Mehr“, „Vorteile“, „Nachteile“, „Fragen an den Autor“ und „Ergänzungen“ kann über den Vorschlag diskutiert werden. Das gelbe Feld mit dem „Neu“ in der Mitte zeigt an, dass der Teilnehmer die dahinterliegende Information noch nicht gesehen hat. Würde man auf das Feld „Mehr...“ klicken, so kämen die Erklärungen des Urhebers zu diesem Vorschlag zum Vorschein.

Wenn Sie an einer Konsensierung teilnehmen, sind Sie wahrscheinlich daran interessiert, dass es ein möglichst lebendiger Gedankenaustausch wird. Also können Sie festlegen, von welchen Ereignissen Sie benachrichtigt werden wollen: von allen, von neuen Vorschlägen,, von neuen Vor- und Nachteilen etc. Und sie können festlegen, ob sie sofort benachrichtigt werden wollen oder nur einmal am Tag. Und bei wichtigen Konsensierungen kann es Ihnen ein Anliegen sein, zu sehen, dass die gesetzten Fristen von den Moderatoren nicht mehr verändert werden können.

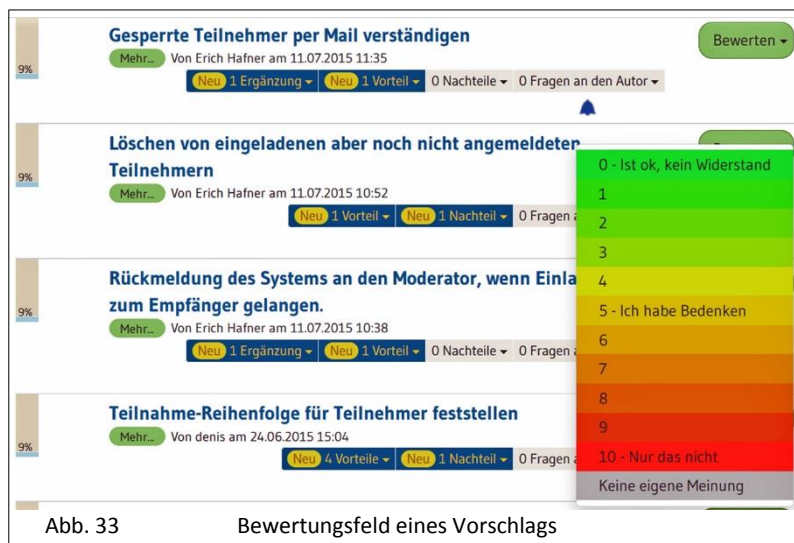


Abb. 33 Bewertungsfeld eines Vorschlags

Wir haben sehr lebendige Konsensierungen erlebt, aber noch nie konnten wir kränkende Äußerungen dabei registrieren. Der Grund dafür ist, dass einzig der Autor, die Autorin eines Vorschlags auf die Frage einer teilnehmenden Person nur persönlich antworten kann und diese Antwort nur für diese Person sichtbar ist. Es gibt keine andere formale Möglichkeit, sich auf die Äußerung einer

teilnehmenden Person zu beziehen. Sämtliche anderen Diskussionsbeiträge müssen als Vor- oder Nachteil an einen Vorschlag geheftet werden und können sich daher nur auf diesen beziehen. Theoretisch wäre es natürlich möglich, sich auf eine Äußerung zu beziehen, indem man diese zitiert. Der Effekt wäre allerdings fragwürdig, da Äußerungen in unbestimmter Reihenfolge wiedergegeben werden. Das Zitat könnte sich somit auf eine Äußerung beziehen, die eventuelle Leser zuvor nie gesehen haben. Außerdem ist Konsensieren ein Verfahren, welches auf der Achtung vor allen Teilnehmer beruht. Wer dagegen verstößt, disqualifiziert und schadet sich zumeist selbst.

Und weil wir schon beim Autor oder der Autorin sind, die auf eine Frage antworten: Wenn sie der Meinung sind, dass die Antwort auf diese Frage für alle Teilnehmer von Bedeutung ist, dann kann diese als Ergänzung des Vorschlags dort – und nur dort – allgemein sichtbar gemacht werden.



Damit sind wir beim Ergebnis einer Konsensierung. Das Programm berechnet die Akzeptanz sämtlicher Vorschläge, ordnet sie in entsprechender Reihenfolge und erstellt daraus ein Balkendiagramm. In Abb.34 ist ein Ausschnitt aus unserer intern ständig laufenden Konsensierung zur Weiterentwicklung des

OnlineKonsensierens zu sehen.

Neben der Akzeptanz von 96% ist beim obersten Vorschlag links zu sehen, dass erst 9% der Mitwirkenden den Vorschlag bewertet haben.

Dies alles klingt sehr vielfältig und komplex. Ist es auch. Sie brauchen trotzdem keine Sorge haben, von dieser Komplexität überfordert zu werden. Bei Ihrer ersten Teilnahme wird Ihnen automatisch angeboten, sich von einer sensiblen Einführung langsam und schrittweise in das Programm begleiten zu lassen. Und mit dem „Was kann ich tun?“-Button können Sie sich jederzeit Hilfe holen.

Wir haben uns durch den Einsatz professioneller Grafiker bemüht, das Programm auch optisch ansprechend und benutzerfreundlich zu gestalten. Sie können die Anzeige der Vorschläge nach den verschiedensten Gesichtspunkten filtern – chronologisch auf- oder absteigend, nach der Anzahl der Bewertungen etc. Sie können entscheiden, welche Kategorie Vorschläge Sie sich anzeigen lassen wollen: nur die aktiven, nur Ihre eigenen, nur jene, die Sie noch nicht bewertet haben, nur die neuen, eventuell solche, die von den Autoren als ausreichend behandelt bezeichnet wurden, solche die zurückgezogen wurden oder jene, die von den Moderatoren gesperrt wurden.

Dieser Punkt verdient wahrscheinlich besondere Erwähnung: Moderatoren sind berechtigt einzelne Beiträge zu sperren. Dies ist schon aus gesetzlichen Gründen notwendig. Um jedoch Willkürakte auszuschließen, wird jede derartige Sperrung im System festgehalten. Sie muss von den Moderatoren begründet werden und die Begründung muss für alle sichtbar sein. Moderatoren haben die Möglichkeit, gesetzwidrige Textstellen zu löschen, aber auch diese Löschung muss für alle sichtbar begründet werden.

Das Programm hat weitere Stärken. Wenn Sie die Agenda eines Meetings vorbereiten wollen, können die Teilnehmer die Ihnen wichtigen Agendapunkte selbst vorschlagen. Danach bewerten

alle Teilnehmer sämtliche vorgeschlagenen Agendapunkte, indem sie ihren Widerstand gegen die „Bewertungsaussage“ ausdrücken. Diese lautet: „Die Behandlung dieses Agendapunkts ist mir besonders wichtig.“

Wenn das Meeting dann beginnt, haben Sie sämtliche Agendapunkte aus Sicht der Teilnehmer nach der Wichtigkeit ihrer Behandlung gereiht. Sie können einen Punkt nach dem anderen abarbeiten und dabei sicher sein, dass die Unwichtigen erst zum Schluss kommen oder aus Termingründen vielleicht gar nicht mehr behandelt werden können.

Wenn Sie nicht unbedingt ein Gesprächsprotokoll brauchen, sondern mit einem Entscheidungsprotokoll das Auslangen finden, brauchen Sie nicht einmal einen Protokollführer. Der Teilnehmer, der den Agendapunkt eingebracht hat, der im Meeting gerade behandelt wird, markiert ihn dementsprechend als „behandelt“ und vermerkt, welche Beschlüsse dazu gefasst wurden. Sie haben damit stets gut vorbereitete und gut dokumentierte Meetings.

Vertraulichkeit ist uns wichtig. Deswegen gibt es auch für jede Konsensierung ein Ablaufdatum. Nach diesem Datum ist die Konsensierung „weg“. Und wenn hier „weg“ steht, so ist das ernst gemeint. Laut unseren Vorgaben an die Programmierung gibt es nach dem Vernichten der täglichen Sicherheitskopie nach dem Ablaufdatum keine Möglichkeit mehr, die Inhalte der Konsensierung zu rekonstruieren.

Aus Gründen der Vertraulichkeit können wir auch keine Werbung zulassen: Werbeprogramme wollen den Inhalt der Seiten analysieren, um die Interessensgebiete der Nutzer feststellen zu können, welche mit Werbung effektiv erreichbar sind.

Ich habe die Möglichkeit besonders erwähnt, dass Sie sich nicht registrieren brauchen. Das Programm sieht jedoch eine Registrierungsmöglichkeit vor, die eine Nutzung nach individuellen Gesichtspunkten ermöglicht. Sie können einen „Avatar“ oder ein Foto von sich hochladen und auf Wunsch bei allen Ihren Beiträgen anzeigen lassen. Sie haben einen einfachen Einstieg zu allen ihren Konsensierungen und können sie sich übersichtlich und nach unterschiedlichen Gesichtspunkten geordnet anzeigen lassen. Wir planen weitere „Zuckerln“ für registrierte Teilnehmer für die Zukunft.

Dies ist der Stand des Programms zum gegenwärtigen Zeitpunkt (September 2016).¹¹

11 Da wir das Programm für Privatleute und gemeinnützige Vereine kostenlos zur Verfügung stellen, haben wir bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur wenige Einnahmen, um die Betreuungs- und Entwicklungskosten des Programms zu finanzieren. Sollten Sie eine Idee haben, wie wir Einnahmen generieren können, ohne unsere Ideale zu verraten, wie z.B. Unabhängigkeit von Werbung oder dem Einfluss von Geldgebern, wären wir für eine Mitteilung dankbar: post@sk-prinzip.at. Ideal wären Idealisten, die den Nutzen des Programms für die Gesellschaftsentwicklung erkennen und uns deshalb helfen.

Wir haben noch große Pläne. Für politische Konsensierungen, sollte das Programm massentauglich werden. D.h. es muss imstande sein, auf gleichartige oder sehr ähnliche Vorschläge hinzuweisen und es muss durch ein intelligentes Bewertungssystem dafür sorgen, dass die Teilnehmer nicht durch eine wahre Flut von Vorschlägen überfordert werden. Die nötigen Algorithmen dazu sind bereits in Entwicklung. Es müssen Suchfunktionen vorhanden sein und es muss möglich sein, den Vorschlägen unterschiedliche Kategorien zuzuordnen etc.

Bei den angesprochenen politischen Konsensierungen – sofern diese dereinst auch politische Wirksamkeit erhalten sollen – ist wichtig, dass einerseits die Anonymität sämtlicher Teilnehmer gesichert ist, während andererseits gleichzeitig verhindert werden muss, dass einzelne Personen mit fiktiven Identitäten unberechtigt oder mehrmals teilnehmen. Die Ergebnisse müssen nachprüfbar sein, ohne die Anonymität der Teilnehmer zu gefährden. Und schließlich muss das Ganze auch noch Hacker-sicher sein, damit die Konsensierungsergebnisse nicht durch einen geschickten Hacker gestört oder gar verändert werden können. Diesen unterschiedlichen Zielsetzungen gerecht zu werden, bedarf einen hohen Aufwand an Entwicklungs- und Programmierarbeit. Die Ideen dafür sind vorhanden. Das Programm passen wir laufend dem Bedarf der Anwender an.

Teil II: Warum Widerstand?

1. Widerstand ist nötig und wünschenswert

Widerstand hat einen negativen Beigeschmack. Zumindest für viele. „Widerstand verhindert Erfolg. Widerstand macht Mühe“. Wer „Widerstand“ hört, denkt nicht an „Leichtigkeit“.

Dabei ist Widerstand ungeheuer wichtig. In vielen Bereichen des Lebens ist Widerstand sogar überlebenswichtig. Ohne Reibungswiderstand könnten wir nicht gehen. Autos könnten weder fahren noch bremsen. Ohne elektrischen Widerstand hätte nie eine Glühbirne geleuchtet. Und ohne politischen Widerstand würden wir noch in den schlimmsten Diktaturen leben. Wer sorgfältig auf seine inneren Widerstände achtet, entwickelt Sensibilität für sich selbst und damit vielleicht auch für andere. Und beim Konsensieren zeigt sich der Widerstand gegen einzelne Vorschläge als Quelle von Kreativität, aus der heraus neue Vorschläge mit erhöhter Tragfähigkeit entstehen. Wir haben inzwischen gelernt, dass ein gewisses Ausmaß an Meinungsverschiedenheiten in der Gruppe die Qualität der erarbeiteten Lösungen durchaus erhöht.

Wenn eine Wunschlösung unterstützen möchte, ist alles andere nur störend. Mit Konsensieren ist dies anders. Wenn konsensiert wird, bewerten die Teilnehmer sämtliche Vorschläge mit ihrem Widerstand und beschäftigen sich dadurch intensiv mit jeder einzelnen Lösung (Abb. 1). Die Auseinandersetzung mit dem breiten Spektrum der angebotenen Alternativen führt zu einem umfassenden, ganzheitlichen Bild der Situation.



Wer sämtliche vorhandenen Lösungsvorschläge mit seinem Widerstand differenziert bewerten will, der muss sich mit jedem einzelnen davon intensiv auseinandersetzen. Er erhält ein umfassendes, ganzheitliches Bild der Situation.

Abb. 1

Nur wenn man auf den Widerstand achtet, ist es möglich, in einer Gruppe vorhandenes Konfliktpotenzial zu registrieren. Und die Verhaltensumkehr in konsensierenden Gruppen aufgrund der neuen Erfolgskriterien tritt nur dann auf, wenn bei der Lösungssuche Vorschläge gesucht werden, die von den allen Beteiligten minimalen Widerstand erfahren. Sie kennen

sicher den Ausdruck „einwandfrei“. Wenn etwas einwandfrei funktioniert, sind alle zufrieden. Jetzt schreibe ich das Wort etwas anders: „Einwand-frei“. Niemand hat einen Einwand. Solche Situationen zu erzeugen oder ihnen zumindest nahe zu kommen ist Ziel des Systemischen Konsensierens. Einwandfreiheit kann man aber nur feststellen, wenn man die Einwände – sprich den Widerstand – beachtet.

Kleine Anmerkung: Kinder wissen zuerst, was sie nicht wollen, lange bevor sie wissen, was sie wollen. Und jetzt werden Sie wahrscheinlich erstaunt sein: dieselbe Aussage gilt auch für Erwachsene. Wenn ich Sie zum Beispiel frage: „Was machen Sie in zwei Jahren im Urlaub?“, werden Sie wahrscheinlich eher unschlüssig mit den Schultern zucken. Wenn ich Sie aber dezidiert frage „Werden Sie in zwei Jahren eine dreiwöchige Antarktis-Reise zum Südpol unternehmen?“, bin ich ziemlich sicher, dass die meisten mir ohne Zögern mit einem deutlichen „Nein“ antworten würden.

2. Die Achtung vor dem „Nein“

»Die Achtung vor einem Menschen zeigt sich im Umgang mit seinem ‚Nein‘«. Diesem Satz können vermutlich die meisten ohne Schwierigkeiten zustimmen.

Ich möchte hier genauer erklären, wovon ich spreche. Ich glaube durchaus, dass es Gründe gibt, sich über das ‚Nein‘ eines Einzelnen hinwegzusetzen. Zum Beispiel, wenn das Schutzbedürfnis eines kleinen Kindes erfordert, es beim Gang über die Straße an der Hand zu halten – auch wenn es lieber allein und unbeschwert hinüber laufen würde. Auch beim Systemischen Konsensieren, ist das ‚Nein‘ des Einzelnen kein Veto. *Das »Recht auf Beachtung seines ‚Nein‘« bedeutet in meinen Augen das Recht jedes Einzelnen auf eine faire Auseinandersetzung mit seinen Argumenten. Auf eine Auseinandersetzung, die nicht durch Autoritäten unterdrückt wird, sondern unter Gleichwertigen stattfindet. In der das Gewicht der Argumente zählt und nicht, von wem das Argument kommt.* Dieses Recht gewährleistet auch eine achtungsvolle Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen jedes einzelnen.

Die Eltern, die das Kind beim Gang über die Straße an der Hand nehmen, tun dies (hoffentlich) aus Sorge um die Sicherheit des Kindes, und nicht „weil sie das Recht dazu haben“. Und sie reagieren (hoffentlich) auf die Fragen und Einwände des Kindes und erklären (hoffentlich), wieso sie dies tun. Dies sind Eltern, welche die Achtung, die sie für sich verlangen, auch weitergeben.

Betrachten wir jetzt unsere Welt. Vielleicht hatten Sie das Glück, in einer Familie aufzuwachsen, in der das ‚Nein‘ der Kinder achtungsvoll behandelt worden ist. Aber – ich zitiere eine Passage aus einem Kommentar des Pressesprechers des Vatikans im Februar 2015: «Wer hat sein Kind schließlich nicht schon einmal gezüchtigt oder ist von den Eltern gezüchtigt worden, als er heranwuchs?» Aus dieser Aussage kann ich nur schließen: Sie sind eine beneidenswerte Ausnahme, die Achtung vor dem ‚Nein‘ der Kinder ist eine Ausnahme.

Nun das Positive an der beschriebenen Situation: Der Kommentar (und die zugrunde liegende Aussage des Papstes) hat einen Entrüstungssturm in der Öffentlichkeit ausgelöst. Die Wertschätzung des ‚Nein‘ der Kinder wächst in der Gesellschaft. Auch in der Schule hat sich in den Jahrzehnten seit meiner Schulzeit vieles zum Besseren gewandt – auch wenn noch vieles zu tun bleibt.

Vielleicht meinen Sie jetzt, der Test sollte sich nicht mit Kindern, sondern mit Erwachsenen beschäftigen. Betrachten wir also das ‚Nein‘ der Erwachsenen, betrachten wir zum Beispiel die Arbeitswelt. Wird das ‚Nein‘ der Arbeitnehmer geachtet, wenn Arbeitgeber Weisungen erteilen? Arbeitnehmer, die das Firmenportal durchschreiten, tun gut daran, ihr demokratisches

Selbstwertgefühl beim Portier abzugeben. Ein ‚Nein‘ gegen eine Managemententscheidung ist in den meisten Firmen eine Mutprobe. Sie kann durchaus die berufliche Existenz des Mutigen gefährden.

Auch hier beginnen sich Änderungen abzuzeichnen, die Hoffnung machen. Es gibt bereits Firmen, in welchen Managemententscheidungen von allen Betroffenen gemeinsam gefällt werden. Ich kenne eine Firma, in der sogar über das Gehalt der Vorstandsmitglieder gemeinsam durch Konsensieren entschieden wird. Auch die Vorstandsmitglieder sind zufrieden. ...

Gehorsam

Das ‚Nein‘ der anderen zu missachten und von ihnen Gehorsam zu verlangen, bedeutet, ihren Willen und damit ihre Individualität auszuschalten. Es bedeutet, die anderen nicht als gleichwertige Menschen zu achten und sie daher in ihrer Würde zu verletzen. In der Allgemeinheit ist dafür auch bei uns noch wenig Problembewusstsein vorhanden, weil psychische Verletzungen nicht so offensichtlich sind wie körperliche. Aber Psychotherapeuten wissen um die tiefen Wunden und Schäden, die dadurch im Menschen zurückbleiben. Würden deutlich sichtbare Verletzungen entstehen, gäbe es längst Gesetze dagegen und wahrscheinlich käme kein Täter ungeschoren davon. Die meisten hätten höchstwahrscheinlich Skrupel vor so einer Tat. So aber sind wir im wahrsten Sinne des Wortes »skrupellos« geblieben.



Daher gibt es (zu viele) Menschen, die meinen, aufgrund ihrer Stellung, ihres Amtes oder vielleicht auch nur dank ihrer physischen Überlegenheit keine faire Auseinandersetzung mit jenen nötig zu haben, die „unter“ ihnen stehen. Es sind Menschen, welche die Macht haben, Gehorsam einzufordern und sie (viel zu oft) bedenkenlos gebrauchen. Noch immer akzeptieren wir, dass Kinder vom Erzieher „diszipliniert“ werden und von ihnen widerstandslos Gehorsam verlangt wird. Dass Managemententscheidungen auszuführen sind, wird kaum angezweifelt. Und dass Soldaten keinen Befehl verweigern dürfen, ist Grundlage von »soldatischem Gehorsam«. Nicht einmal in Glaubenssachen sind Zweifel erlaubt. Für die

Hierarchie ist die Kirche sogar namensgebend (*hierarchia*: „Rangordnung der Weihen“) und Gehorsam ist dort Gebot.

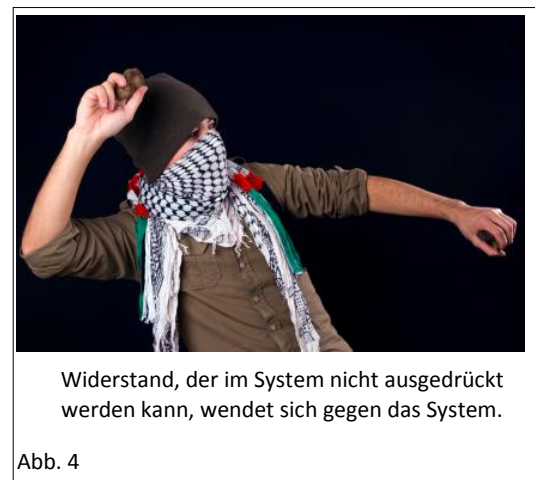
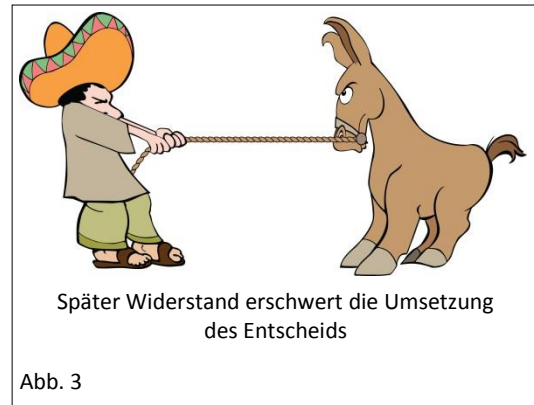
Konsensieren leitet hier einen Paradigmenwechsel ein. In gewisser Hinsicht ist Konsensieren das „Entscheidungsprinzip der Nächstenliebe“: Die Achtung, ohne die wirkliche Liebe wahrscheinlich gar nicht möglich ist, ist bei Konsensieren notwendiges Erfolgskriterium.

3. Übergangener Widerstand schadet

Widerstand gegen einen Beschluss, der vor der Entscheidung nicht berücksichtigt wurde, wird durch den Beschluss zwar übergangen, doch weder verringert noch aus der Welt geschafft. Im besten Fall bleibt er als passive Unzufriedenheit bestehen, andernfalls kann er die Umsetzung des Entscheids massiv behindern (Abb. 45).

Oder noch schlimmer: Widerstand, der im System nicht ausgedrückt werden kann, wendet sich gegen das System. Solche Aktionen (Abb. 4) könnten wir vermeiden, wenn den Menschen im System Möglichkeiten geboten würden, Widerstand gegen Entscheidungen wirksam auszudrücken. Mit einem Entscheidungssystem, welches den Widerstand der Betroffenen berücksichtigt, könnten wir uns manche Zerstörung und teure Polizeieinsätze ersparen. Einen Versuch wäre das doch wert, oder?

Und schließlich kennen Sie sicher den Ausdruck »Stimmvieh«. Er charakterisiert das Gefühl unzufriedener Wähler, die keine Möglichkeit vorfinden, diese Unzufriedenheit auszudrücken, sondern wieder nur Zustimmung vergeben dürfen. Der Ausdruck zeigt deutlich, wie sehr sich viele politisch interessierte Bürger bei Wahlen missbraucht fühlen. Verwundert es Sie, wenn diese den Gang zur Wahlurne verweigern? Es greift zu kurz, die geringe Wahlbeteiligung in langjährigen Demokratien nur auf politisches Desinteresse zurückzuführen. Vielleicht ist es sogar umgekehrt und die Wahlverweigerung drückt eine sehr differenzierte Einschätzung der politischen Landschaft aus: zu differenziert, um durch eine einzige Pro-Stimme ausgedrückt zu werden.



4. Warum nicht Pro-Stimmen? Kommen Wünsche beim Konsensieren zu kurz?

Pro-Stimmen statt W-Stimmen

Wir werden immer wieder gefragt, warum beim Systemischen Konsensieren nicht mithilfe von Pro-Stimmen bewertet wird. Man könnte ja auch Pro-Stimmen auf einer Skala von 0-10 für jeden Vorschlag vergeben und dann das Maximum suchen. Das wäre irgendwie befriedigender, weil man damit auch seinen Wünschen und damit seiner Begeisterung Ausdruck verleihen könnte.

Der tiefere Hintergrund dieser Frage ist oft der Eindruck, dass man durch dieses Vorgehen dasselbe Resultat erhalten würde wie mit Widerstandstimmen. Man hat den Eindruck, Befürwortung und Ablehnung seien nur zwei Seiten von ein und derselben Medaille und dass daher aus der Bewertung eines Vorschlags mit „x“ W-Stimmen automatisch seine Bewertung mit „10-x“ Pro-Stimmen folgen würde. Und umgekehrt. Man könnte also alle Vorschläge mit Pro-Stimmen bewerten und diese danach für jeden Vorschlag zur „Gruppenbefürwortung“ zusammen zählen. Wenn man dann jenen Vorschlag heraussucht, der die größte Gruppenbefürwortung erhalten hat, müsste man zum selben Resultat kommen, wie bei Systemischem Konsensieren.

Nun, man kann leicht sehen, dass dieser Eindruck falsch ist. Ich glaube jeder von uns kann sich einen Vorschlag vorstellen, der ihm „egal“ ist. Diesen Vorschlag wird man weder besonders befürworten, noch besonders ablehnen: er würde bei einer Pro-Stimmen-Bewertung 0 Pro-Stimmen und bei einer W-Stimmen-Bewertung 0 W-Stimmen erhalten. Der Zusammenhang, von dem wir oben ausgegangen sind, dass aus der W-Stimmen-Bewertung die Pro-Stimmen Bewertung als Ergänzung auf 10 berechnet werden kann, ist offensichtlich falsch.

Das bedeutet, dass man bei Pro-Stimmen-Bewertungen im Allgemeinen andere Resultate erhalten wird, als bei Bewertungen durch W-Stimmen.

Nur Pro-Stimmen

Unabhängig davon könnte man trotzdem eine reine Pro-Stimmen-Bewertung von 0-10 Pro-Stimmen je Vorschlag vorsehen. Das dadurch angesprochene Verfahren ist bekannt und wird im Sport zum Beispiel beim Eistanzen oder beim Skispringen eingesetzt, wo die Punkterichter die Leistung der einzelnen Kandidaten mit Pluspunkten bewerten.

Es mag im Sport ganz gut funktionieren. Wenn man jedoch dieses Verfahren für Gruppenentscheidungen einsetzt, hat es einen gravierenden Nachteil. Dieser ist in der Wissenschaft als „Problem der kardinalen Nutzwerttheorie“ bekannt. Er besteht darin, dass eine relativ kleine Untergruppe imstande sein kann, der gesamten Gruppe ihre Wunschlösung

aufzuzwingen, indem sie letztere mit maximalen Werten bewertet und dadurch für eine hohe Gesamtbewertung sorgt.

Beim Systemischen Konsensieren kann natürlich auch eine relativ kleine Untergruppe eine oder mehrere Lösungen ausschalten, indem sie diese mit extrem vielen W-Stimmen bewertet. Allerdings ist dies kein Nachteil, sondern sogar eine Stärke des Systemischen Konsensierens. Wäre die Untergruppe dazu nicht imstande und eine dieser abgelehnten Lösungen würde dadurch konsensiert, dann könnte die Ablehnung der Untergruppe erst nach dem Entscheid wirksam werden – eventuell sogar durch Sabotageakte. Aber das zu vermeiden ist Ziel des Systemischen Konsensierens.

Pro-Stimmen und W-Stimmen

Wie das Beispiel vom Vorschlag, der uns egal ist, gezeigt hat, ist Befürwortung nicht die Abwesenheit von Widerstand und umgekehrt. Das führt beinahe unweigerlich zur Frage, warum messen wir nicht Pro- und W-Stimmen?

Im Sinne eines vollständigen Bildes der Wirklichkeit wäre das vielleicht anzustreben. Wir müssten dann allerdings einen sinnvollen Weg finden, um aus der gemessenen Befürwortung und Ablehnung der Vorschläge den „besten“ als Gruppenentscheid auszusuchen.

Und da wird es schwierig. Nicht einmal dann, wenn wir allein entscheiden können, haben wir dafür ein Rezept. Wenn wir das hätten, hätten wir nie Entscheidungsschwierigkeiten. Dazu noch einmal das Beispiel vom Vorschlag, der uns egal ist. Sie alle kennen sicherlich Vorschläge, denen Sie innerlich zerrissen gegenüber stehen, total zwiespältig, weil es so viel gibt, was dafür, und so viel, was dagegen spricht. Ihre Gefühle diesen Vorschlägen gegenüber sind ganz anders als die Gefühle jenen Vorschlägen gegenüber, die Ihnen „egal“ sind. Von den „zwiespältigen“ Vorschlägen sind Sie möglicherweise total aufgewühlt und schlafen vielleicht sogar schlecht. Vorschläge dagegen, die Ihnen egal sind, beschäftigen Sie weder noch beeinträchtigen sie Ihre Nachtruhe. Doch die gefühlte Befürwortung und Ablehnung der zwiespältigen Vorschläge bleiben bestehen und heben sich nicht wechselseitig auf, sodass Sie gelassen und gleichgültig bleiben können. Selbst nach dem Entscheid bleiben möglicherweise noch nagende Zweifel, die beweisen, dass es keinen klaren Weg gibt, um aus Ablehnung und Befürwortung zu einem klaren Entschluss zu gelangen.

Daraus müssen wir schließen, dass die übliche Sichtweise, man könne Befürwortung und Ablehnung eines Vorschlags gegeneinander aufrechnen, falsch ist. Trotzdem ist sie Grundlage des traditionellen Mehrheitsprinzips, bei welchem die Befürwortung gegen die Ablehnung eines Vorschlags aufgewogen wird. Sie ist auch die Grundlage für die Bedeutung der Facebookdaumen („Likes“), die sich – nach oben bzw. nach unten gerichtet – wechselseitig

aufheben. Sie entsteht nicht zuletzt daraus, dass Befürwortung und Ablehnung mit derselben Einheit »Stimme« oder »Facebookdaumen« gemessen wird. Wie wir durch unsere Überlegungen allerdings gesehen haben, hat die »Zustimmungstimme« (Pro-Stimme) mit der »Ablehnungstimme« (W-Stimme) genauso wenig zu tun, wie z.B. Winkelgrad mit Temperaturgrad. Es wird ein unterschiedliches Gefühl gemessen, auch wenn die Einheiten den gleichen Namen tragen.

Ich wiederhole: Zustimmung und Ablehnung sind nicht gegeneinander aufrechenbar. Aus meiner Sicht ist es nicht nur logisch unsinnig, sondern es ist auch ethisch nicht vertretbar, den Wunsch der einen gegen das Leid der anderen aufzurechnen.

Das Wesen des Systemischen Konsensierens

Durch Pro-Stimmen kann man seinen Wünschen Nachdruck verleihen und Begeisterung ausdrücken. Beides kann starke Kräfte in den Menschen auslösen.

Wenn starke Kräfte in einer Gruppe wirken, ist der Konflikt vorprogrammiert, sobald es Widerstände dagegen gibt oder die Kräfte nicht in dieselbe Richtung ziehen. *Es ist das Wesen des Konsensierens, diesen starken Kräfte im Entscheidungsprozess keine Ansatzpunkte zu bieten.* Und zwar ohne dafür eine bestimmte Geisteshaltung von Teilnehmer zu verlangen. Das ist der Grund, warum Konsensierungen zwar die Meinungsvielfalt und den Dissens unter den Teilnehmern nützen, aber dennoch so konfliktfrei über die Bühne gehen können.

Daher ist es gefährlich, diese konflikterzeugenden Kräfte durch Pro-Stimmen ans Tageslicht zu holen. Es gleicht einem Tanz auf dem Vulkan. Denn es ist beinahe unvermeidbar, dass Menschen spüren, über eine große Kraft zu verfügen, wenn sie in einer großen Gruppe durch einen gemeinsamen Wunsch vereint sind. Und vom Gefühl, dass die Kraft vorhanden ist, bis zur Bereitschaft, sie auch einzusetzen, ist der Schritt nur klein. Das „Spiel der Kräfte“ führt dann zu leicht zum Recht des Stärkeren – welcher bei genügender Stärke imstande ist, jedes andere Recht außer Kraft zu setzen. Wohin das im Extremfall führen kann, haben wir im vorigen Jahrhundert erlebt (Abb. 5).



Zustimmung erzeugt Macht. Und wo Macht ist, ist auch der Machtmissbrauch nicht fern. Wenn wir daher Entscheidungssysteme wollen, die Machtmissbrauch so weit wie möglich

unterbinden, müssen wir dafür sorgen, dass weder in Gruppen noch in Einzelnen das Gefühl von überlegener Kraft oder Macht entsteht.

Außerdem gehört es zum Wesen des systemischen Konsensierens, dass Vorschläge aufgrund ihres Inhalts wirken sollen. Nicht der Name oder die Person des Autors und auch nicht die Zahl der Befürworter, die dahinter stehen, sollen für die Wirkung ausschlaggebend sein.

Und schließlich möchte ich Sie an den Satz »Die Achtung vor einem Menschen zeigt sich im Umgang mit seinem ‚Nein‘« erinnern. Die Achtung vor dem Betroffenen – und damit vor seinem Widerstand – ist zentrales Element des Systemischen Konsensierens. Daraus folgt aber ganz klar, dass *der Widerstand die ausschlaggebende Messgröße sein muss*. In der Bewertung darf die Befürwortung nur dann eine Rolle spielen, wenn mehrere Vorschläge denselben minimalen Widerstand erhalten haben. Sie vorher zu erheben, bedeutet, den oben angedeuteten Tanz auf dem Vulkan zu riskieren. Es bedeutet ein System zu schaffen, welches nicht aufgrund der geltenden Systembedingungen stabil ist, sondern dessen Stabilität von der Geisteshaltung der Beteiligten abhängt. Und jeder kleine Ausflug in unsere Geschichte zeigt, wohin derartige Systeme führen können. Es besteht dann sogar die Gefahr, dass nicht einmal unsere demokratischen Strukturen überleben.

Der Wunsch im Systemischen Konsensieren

Meine Ausführungen bis hierher waren eine Absage an jede Art von Pro-Stimmen-Bewertung bei Entscheidungen, es wäre denn um Lösungsvorschläge gleicher Akzeptanz durch den Grad der Zustimmung in eine Rangordnung zu bringen¹². Das bedeutet aber nicht, dass Wünsche bei Systemischem Konsensieren keine Rolle spielen können. Dazu bitte ich Sie wieder zu einem kleinen Gedankenexperiment: Die Annahme ist, ich nehme an einer Konsensierung teil, durch welche die Reihenfolge der Agendapunkte unseres nächsten Meetings festgelegt werden soll. 30 Agendapunkte sind eingebracht, sie alle sind für irgendjemanden aus der Gruppe wichtig. Ich habe eigentlich gegen keinen davon einen Einwand. Ich weiß jedoch, dass aufgrund der Länge des Meetings höchstens 10 Agendapunkte behandelt werden können. Und ich habe einen eigenen Agendapunkt dabei, dessen Behandlung für mich äußerst wichtig ist. In diesem Fall habe ich einen messbaren Widerstand gegen alle anderen Vorschläge. Ich werde sie sehr genau und feinfühlig abgestuft bewerten. Ich werde nur jene mit 0 W-Stimmen versehen, die ich für mich persönlich als etwa gleich wichtig wie meinen eigenen Agendapunkt einschätze. Es kann sein, dass kein einziger von mir dann noch mit Null bewertet wird.

¹² Streng genommen ist eine Mehrheitsabstimmung nur bei 100 %iger Akzeptanz der Vorschläge korrekt, denn sonst würden einzelne Teilnehmer mit ihrer Stimme vielleicht noch immer minimale Ablehnung ausdrücken. Bei gleicher Akzeptanz – vor allem wenn diese hoch ist – spricht die Einfachheit der Mehrheitsabstimmung allerdings trotzdem für ihren Einsatz.

In anderen Worten, beim Konsensieren kann man durch feinfühliges Vergabe des Widerstands seinen Wünschen Ausdruck verleihen. Und da alle Teilnehmer die Möglichkeit haben, ihre Wunschlösung als Vorschlag in die Konsensierung einzubringen, können somit auch alle Teilnehmer ihre Wunschlösung favorisieren. Darüber hinaus erkennt man viele weitere Stellen, an denen Wünsche eingebracht werden können. So gibt es beim Vertieften Konsensieren einen eigenen Punkt, in welchem »Wünsche an eine gute Lösung« gesammelt werden. Ferner kann jeder bei der Durchleuchtung der Vorschläge diejenigen mit entsprechend begeisterten Vorteilen versehen, die seinen Wünschen am besten entgegenkommen. Und schließlich kann jeder auch in den Gesprächen mit den Autoren der Vorschläge nochmals seine Wünsche vorbringen und betonen.

Und dann gibt es noch die Möglichkeit der „Bewertungsaussage“, die man geeignet formulieren kann, damit jener Vorschlag konsensiert wird, der dem *Gruppenwunsch* am ehesten entspricht. Aber dazu muss ich Sie auf den Abschnitt »Die Qualität der Lösung: die Bewertungsaussage« verweisen.

Die Möglichkeiten, seine Wünsche bei Systemischen Konsensieren auszudrücken, sind vielfältig.

**Entscheidend sind die
Betroffenen**