

Bericht zum Referat von Herrn Dr. Erich Visotschnig

Autor: Peter Schellenberg, Mediator

## Management by Konsens

### – Das SK-Prinzip: einfach, schnell und konfliktfrei

Haben Sie schon einmal eine Tätigkeit oder im Unternehmen ein Projekt mit Begeisterung begonnen und irgendwann mittendrin ist Ihr Enthusiasmus dann auf der Strecke geblieben? Ist die Ursache hierzu in einem Konflikt und damit verbunden in dem Widerstand zu anderen Positionen, Interessen oder zu Optionen zu finden? Bei der Bewertung von Positionen und Interessen neigen einzelne Personen, Gruppen und Teams dazu, Widerstand gegenüber den angebotenen Optionen aufzubauen, und somit eine effiziente Konfliktbearbeitung und konsensorientierte, zusammenführende Konfliktlösungsfindung zu verzögern und im schlechtesten Fall zu verhindern. Das Systemische Konsensprinzip (SK-Prinzip) stellt eine neue und kreative Methode zur Bearbeitung von Konflikten dar, die von Herrn Dr. Erich Visotschnig in seinem Referat im Forum „Mediation in der Sackgasse? – Kreativität in der Methodik!“ vorgestellt wurde. Das SK-Prinzip stellt einen Weg zur Entscheidungsfindung in einer Gruppe dar. Alle Gruppenmitglieder müssen dabeibereit sein, den Vorschlag des gemessenen geringsten Gruppenwiderstands gegenüber einer von mehreren Optionen als angenommen zu akzeptieren. Dadurch wird systematisch der Anreiz gesetzt, den Widerstand gegen den eigenen Vorschlag möglichst gering zu halten.



*Was versteht man unter Systemischen Konsensieren?*

Darunter lässt sich eine bestimmte Methodik der gemeinsamen Entscheidungsfindung verstehen. Als Konsensieren bezeichnet man allgemein das Finden der größtmöglichen Näherung an den Konsens unter allen Beteiligten. Systemisches Konsensieren nennt man den hier beschriebenen Entscheidungsweg deshalb, weil er systembedingt zu einem konstruktiven, konsensorientierten Verhalten aller Beteiligten führt, ohne von ihrem guten Willen oder sonstigen Eigenschaften abhängig zu sein.

Was diese Methode und die damit verbundene Einfachheit der Anwendung für konfliktfreie Gruppenentscheidungen auszeichnet, ist, dass die getroffene Entscheidung

- ▶ keinen Gewinner und Verlierer im klassischen Sinne hervorbringt
- ▶ aufgrund der Widerstandsbewertung die geringste Ablehnung in der Gruppe erfährt
- ▶ und somit von der Gruppe oder einem Team am ehesten akzeptiert wird
- ▶ keine Eskalation eines Konflikts fördert, sondern den bestehenden Konflikt auflöst
- ▶ die Kreativität der Beteiligten stimuliert und fördert
- ▶ einem idealen Interessenausgleich und somit dem Konsens am nächsten kommt
- ▶ die beste findbare Lösung für das jeweilige Problem darstellt

### *Wie wird das Systemische Konsensieren in der Praxis angewendet?*

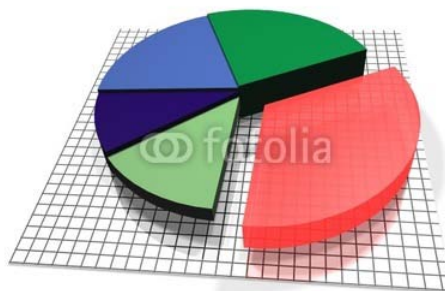
Möglichst viele Vorschläge zur Konfliktlösung werden entwickelt und von allen Beteiligten bewertet. Beim Konsensieren hat jeder die Gelegenheit, seinen Widerstand gegenüber den angebotenen Vorschlägen auszudrücken. Dieses Bewerten seiner subjektiven Ablehnung, seiner Unzufriedenheit oder auch Ängsten, Nöten und Widerständen gegenüber jedem einzelnen Vorschlag erfolgt durch die Abgabe von Widerstandsstimmen (W-Stimmen). Keine bzw. Null (0)-W-Stimmen bedeutet, dass man keinen Einwand gegen diesen speziellen Vorschlag hat. Zehn (10)-W-Stimmen bedeuten, dass man diesen Vorschlag überhaupt nicht annehmen möchte. Zwischenwerte zwischen 0 und 10 W-Stimmen zeigen die Tendenz zu Akzeptanz oder Ablehnung. Nach diesen ersten beiden Schritten wird der Gruppenwiderstand errechnet. Für jeden Vorschlag werden die W-Stimmen zusammengezählt, die er von allen beteiligten Personen erhalten hat. Dies ist dann der Gruppenwiderstand des jeweiligen Vorschlages. In einem nächsten Schritt wird der Vorschlag mit dem geringsten Gruppenwiderstand ermittelt, der also dem Konsens am nächsten kommt. Dieser Vorschlag erzeugt in der Gruppe das geringste Konfliktpotential und gilt als „konsensiert“.

### *Entscheidungsprinzipien*

Anerkannte Entscheidungsprinzipien stellen das Mehrheitsprinzip und das Veto-Recht dar. Das Mehrheitsprinzip bezeichnet ein demokratisches Prinzip, nach dem sich bei Abstimmungen bzw. Wahlen der Wille der Mehrheit gegenüber der Minderheit durchsetzt und der Wille der Mehrheit für alle Verbindlichkeit erlangt. In diesem Sinne ist das M. auch ein Rechtsgrundsatz, nach dem die Minderheit sich einer Mehrheit unterzuordnen hat. Zu unterscheiden sind die absolute Mehrheit (mindestens 50 % plus eine Stimme), die relative Mehrheit (im Vergleich zu den Stimmen, die andere Personen oder Sachfragen auf sich vereinigen) und unterschiedliche qualifizierte Mehrheiten (z. B. zwei Drittel, drei Viertel). Eine wichtige Unterscheidung ist, ob sich die entsprechenden Mehrheiten aus allen Mitgliedern oder nur allen anwesenden Mitgliedern eines Abstimmungsgremiums ergeben müssen (Schubert, 2011). Das Veto-Recht gibt dem Inhaber eine zusätzliche Sicherheit, dass er - in für ihn existentiellen Fragen - nicht einfach von einer Mehrheit überstimmt werden kann. Da dies ein sehr weitgehendes Recht gegenüber der Gemeinschaft bedeutet, wird es einerseits nur in besonderen Fällen gelten, andererseits nur im Zuge der freiwilligen Übertragung (Verzicht) auf Entscheidungskompetenzen entstehen. Wenn eine Gemeinschaft größer wird, dann muss das Veto-Recht aus praktischen Gründen beschnitten werden, weil die Wahrscheinlichkeit für unproduktive Blockadesituationen steigt. Das Veto-Recht erscheint somit als vorübergehende vertrauensbildende Maßnahme, die den Übergang von der Einzelentscheidung zur Gruppenentscheidung (vom Diktat zum Mehrheitsbeschluss) erleichtert.

## Mehrheitswahl vs. Konsensieren

Beim traditionellen Mehrheitsprinzip erfolgt ein Abstimmen über einen Vorschlag durch Befürworter, Gegner und Personen, die sich einer Stimmabgabe enthalten. Die Beweggründe hierzu können mannigfaltig sein. Beim Abstimmen über mehrere Vorschläge erfolgt recht häufig eine flache Verteilung der Stimmen auf die Vorschläge, und eine wirkliche Aussagekraft über die Beweggründe bei der Stimmabgabe für einzelne Vorschläge ist häufig nicht ausfindbar. Das Konfliktpotential kann trotz Mehrheitsbeschluss noch sehr hoch sein. Das Konzept des erweiterten Mehrheitsprinzips, des systemischen Konsensierens, beruht laut Visotschnig auf der gegenteiligen Wirkung. Anstelle von Streit und Machtkämpfen entsteht ein konstruktiver Wettbewerb um tragbare und nachhaltige Lösungen. Es enthält zwei zentrale Forderungen. Die Fragen „Wer ist für/gegen einen Vorschlag“ wird durch die Fragen „Wer hat nichts/etwas gegen den Vorschlag einzuwenden?“ ersetzt. Daraus ergibt sich ein ganz anderes Bild der Sache. Neben Befürwortern, Gegnern und Stimmenthaltern gibt es einen Personenkreis, die bei einem Vorschlag mehr oder weniger Einwände haben; z.B.:



■ Befürworter ■ keine Einwände ■ Gegner ■ mit Einwänden ■ Enthaltungen

Bei einer konsensorientierten Betrachtung des Mehrheitsbeschlusses stellt sich die Frage nach dem Konfliktpotential. Es geht vor allem von den Gegnern des Beschlusses oder den Personen mit Einwänden aus. Die anderen Akteure werden kaum ein Problem mit dem Beschluss haben. Dieses Konfliktpotential ist die entscheidende Komponente in der Gesamtbetrachtung und soll messbar gemacht werden. Daraus ergeben sich folgende Anforderungen an das Konzept eines erweiterten Mehrheitsprinzips. Zum einen, dass alle Beteiligten, die mitentscheiden wollen, sollen oder müssen, die gleiche wirksame Ausdrucksmöglichkeit erhalten, was es bei einer traditionellen Mehrheitsentscheidung nur sehr eingeschränkt gibt. Desweiteren gilt die Anforderung dem Konsens möglichst nahe zu kommen, ohne eine Gruppenentscheidung zu blockieren. Hier bietet sich das systemische Konsensieren an.

Beispiel:

Vier Freunde beschließen, zusammen essen gehen zu wollen und schlagen vier Restaurants vor: ein griechisches, ein italienisches, ein steirisches und ein chinesisches Lokal. Wie bei Demokraten üblich, stimmen sie nach der Mehrheitswahl ab. Das Ergebnis war:

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

Die Entscheidung ist eindeutig, das griechische Restaurant hat mit zwei Stimmen die relative Mehrheit. Nun wendet allerdings Rainer ein, er hätte Probleme mit der Galle und würde das zumeist fette Essen in griechischen Restaurants nicht vertragen, er möchte also wirklich nicht beim Griechen essen. Wie können sich die Freunde in so einer Situation entscheiden? Sollen sie versuchen Rainer zu zwingen, in das griechische Restaurant zu gehen, weil die Mehrheit es beschlossen hat? Würden die Freunde so handeln, wäre die Stimmung beim Restaurantbesuch sicherlich gestört. Vermutlich kennt jeder derartige Situationen und weiß, dass Freunde, die einander respektieren und achten, die gegenseitige Ablehnung einbeziehen müssen, damit sich nach der Entscheidung auch alle wohlfühlen. Diese Betrachtung gilt sicherlich nicht nur für Situationen unter Freunden, sondern kann genauso im anderen privaten oder beruflichen Kontext vorkommen. Bei dem beschriebenen Beispiel melden nun 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:

	Chinesisch	Griechisch	Italienisch	Steirisch
Rainer	x	☹		
Aaron	☹	x		
Xaver		x		☹
Volker	☹			x
	1	2		1

Als man schließlich die Meinungen zum Italiener einholt, stellen alle fest, dass ihnen italienisches Essen recht gut schmecke. Niemand hat ernsthafte Einwände dagegen und man beschließt, ins italienische Restaurant zu gehen. Die vier Freunde haben zuerst nach der Mehrheitswahl abgestimmt und kamen nur dann weiter, als sie ihre individuellen Abneigungen miteinbezogen. Durch diesen Umweg haben sie also doch einen Konsens gefunden. Bei diesem Abstimmungsverfahren ist das Einbeziehen individueller Abneigungen jedoch nur möglich, wenn die Gruppe klein ist. Bei größeren Gruppen, oder mehr Wahlmöglichkeiten, wäre es zu aufwändig, sich über alle Abneigungen zu verständigen.

Wie hätten aber die vier Freunde das Problem mit Systemischem Konsensieren gelöst?

Schauen wir uns die Situation erneut an. Vier Freunde wollen zwischen vier Restaurants entscheiden. Das machen sie nun, indem jedem Restaurant 0 bis 10 Widerstand-Stimmen vergeben wird.

- 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

Folgendes Ergebnis entsteht:

	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

In der Zeile „Gruppenwiderstand“ steht jeweils die Summe aller W-Stimmen für jedes Restaurant. Wie man sofort erkennt, wird das italienische am wenigsten abgelehnt und die Freunde werden sich dort am wohlsten fühlen. Wäre der Entscheid gleich mit Systemischem Konsensieren gelöst worden, hätte man es sich sparen können, lange über seine Motive zu reden und hätte trotzdem die richtige Lösung gefunden. (V.Hilgenberg, Wikispaces, 2011)

Das systemische Konsensieren stellt somit eine kreative Methodik in der Konfliktbearbeitung dar. Voraussetzung hierzu ist der Wille aller Beteiligten an einer zusammenführenden, konsensorientierten Konfliktlösung, die durch Methoden wie Moderation, Mediation oder dem systemischen Konsensieren herbeigeführt werden kann.

Das SK-Prinzipverträgt die Vielfalt. Man muss die Wünsche und Vorschläge der Anderen nicht bekämpfen und zerstören, um mit den eigenen Vorstellungen Chancen zu haben. Es wird derjenige Vorschlag konsensiert, der in der Gruppe den geringsten Widerstand erweckt. Wer mit seinen Vorschlägen Erfolg haben will, muss Lösungen anbieten, die zwar die eigenen Interessen wahren, aber trotzdem die Ablehnung aller Beteiligten gering halten oder ganz vermeiden. Es ist sehr wichtig, dass jede beteiligte Person versucht, die anderen zu verstehen, deren Bedürfnisse zu erfassen, möglichst viele dieser Bedürfnisse mit in seinem Entscheidungsprozess zu berücksichtigen und vor allem Entgegenkommen zu zeigen.

Das Referat von Herrn Dr. Visotschnig wurde durch eine praktische Übung bereichert, in dem alle Workshop-Teilnehmer die Wirkung des systemischen Konsensierens anhand eines Beispiels erfahren konnten. Das detaillierte Vorstellen eines vertieften Konsensierens, dass die Aspekte von der Problemstellung, Fragestellungen, Wünsche, der Lösungssuche, Vor- und Nachteile, dem Umgang mit Restwiderstände, Vorschläge und die Nähe zum

Konsensbeleuchtet, konnte aufgrund der zeitlichen Rahmenbedingungen nur kurz erfolgen und diskutiert werden. Hierzu kann man auf der Webseite [www.sk-prinzip.eu](http://www.sk-prinzip.eu) weiterführende Informationen erhalten. In der Streit- und Konfliktbearbeitung hat diese Methode das Potential, sich als ein wirksames Modell für zusammenführende Lösungsverfahren zu etablieren. Großes Interesse für dieses Verfahren zeigen bereits verschiedene namhafte Unternehmen und Organisationen. In 2013 wird ein Projekt bereits geplant.

Quellen:

Paulus, Schrotta, Visotschnig: Systemisches Konsensieren, 2009

Schubert, Klaus/Martina Klein: Das Politiklexikon. 5., aktual. Aufl. Bonn: Dietz 2011.

Hilgenberg, Vladimir: <http://systemischeskonsensieren.wikispaces.com>, 2011

Kollwinger, Bettina: Videovortrag YouTube: Das SK-Prinzip, 2012