

15. Konfliktmanagement-Kongress am 14. und 15. September 2018

„Vielfalt und Entwicklung“

Forum 5: Systemisches Konsensieren - ein Tool für Verhandlung und Mediation

Referenten: Robert Glunz, Mediator, Klärungshelfer und Coach, Köln

Georg Paulus, Unternehmensberater, Verleger, Trainer und Autor,
Holzkirchen

Moderation: Katja Josephi, Richterin am Landessozialgericht Niedersachsen-
Bremen, Celle

Bericht: Dr. Katharina Held, Niedersächsischer Landtag, Gesetzgebungs-
und Beratungsdienst, Hannover

„Hast du schon einmal was vom *Systemischen Konsensieren* gehört?“, fragte mich mein Kollege bei einem gemeinsamen Mittagessen. Ich schüttelte den Kopf und erkundigte mich, worum es denn da gehen würde. Das sei eine Form der Entscheidungsfindung, bei der nicht die Mehrheit der Stimmen entscheide, sondern die Widerstände der beteiligten Personen im Hinblick auf bestimmte Optionen in den Blick genommen würden. Leider war die Mittagspause zu kurz für eine umfassende Einführung in das Thema. Zurück im Büro notierte ich mir den Begriff des *Systemischen Konsensierens*, um mich zu einem anderen Zeitpunkt damit zu befassen. Als ich dann kurze Zeit später die Einladung für den 15. Konfliktmanagement-Kongress erhielt, war sofort klar, welches Forum ich besuchen würde.

Was ist *Systemisches Konsensieren*?

Es handele sich, so erläuterten die beiden Referenten Robert Glunz und Georg Paulus zu Beginn ihres Vortrags, dabei um eine Methode zur solidarischen Entscheidungsfindung in Gruppen. Eine demokratische Mehrheitsentscheidung hinterlasse in der Regel Sieger und Verlierer: Diejenigen Personen, die der Minderheit angehörten, würden sich in der von der Mehrheit getroffenen Entscheidung nicht wiederfinden, sie fühlten sich nicht repräsentiert. So entstehe - systembedingt - ein Dissens, es würden zudem Machtkämpfe gefördert. Der Ansatz des *Systemischen Konsensierens* suche dagegen nach einer Option, die in einer Gruppe die geringste Ablehnung und damit die größte Akzeptanz erzeuge. So entstehe ein „machtfreier Verständigungsraum“. Maßgeblich sei nicht die Anzahl der Befürworter für eine Option, es komme vielmehr auf die Qualität des Vorschlags an.

Wie läuft der Prozess ab? - Ein Beispiel

Um den Ablauf des Prozesses zu veranschaulichen, wählten die Referenten ein Beispiel aus ihrer Praxis:

Ein großes Institut für Sprachen wollte sein Angebot erweitern bzw. verändern. Das aus 36 Personen bestehende Kollegium sollte für diese Neuausrichtung Lehrpläne konzipieren. In Arbeitsgruppen erstellten die Beteiligten sieben Vorschläge. Über diese wurde zunächst im Wege der relativen Mehrheitswahl abgestimmt: In einem ersten Wahlgang wurden die beiden Vorschläge mit den meisten Stimmen ermittelt, in einem zweiten Wahlgang wurde über diese in einer Stichwahl entschieden. Mit zwölf von 36 Stimmen wurde einer der Vorschläge ausgewählt. Dieser war jedoch sehr umstritten: Zehn Personen votierten im zweiten Wahlgang gegen dieses Konzept, 14 enthielten sich der Stimme. Es war absehbar, dass die Durchsetzung dieses Vorschlages zu großem Unmut im Kollegium geführt hätte.

In dieser Situation wurden die Referenten eingeladen, um in diesem Konflikt eine tragfähige Lösung zu erarbeiten. Sie schlugen vor, nicht allein die sieben Vorschläge aus den Arbeitsgruppen zum Gegenstand des *Systemischen Konsensierens* zu machen, sondern brachten überdies die sog. Nulllösung als achten Vorschlag ein: Alles bleibt so, wie es ist!

In einem weiteren Schritt wurde der sog. Gruppenwiderstand gemessen. Dazu wurden die acht Vorschläge auf einem sog. Konsensierungszettel aufgelistet und Kopien davon an alle 36 Lehrkräfte verteilt. Diese wurden nun gebeten, jeden der Vorschläge zu bewerten. Hierzu sollte jeder eine Skala von null bis zehn verwenden. Die Null bedeutet, dass ein Vorschlag bei der betroffenen Person keinen Widerstand erzeugt, sie also voll hinter der Lösung steht. Wird dagegen eine Zehn vergeben, ist der Vorschlag für die Person nicht hinnehmbar.

Sodann erfolgte die Auswertung der einzelnen Voten. Die Widerstands- und Akzeptanzwerte wurden für jeden Vorschlag errechnet. Der Akzeptanzwert stellt dabei das Gegenstück zum Widerstandswert dar (vgl. dazu Folie 35 der Präsentation, Akzeptanzwert = $100\% - \text{Widerstandswert}$).

Die Auswertung ergab schließlich, dass ein Vorschlag, der bei der Abstimmung nach dem Mehrheitsprinzip lediglich im Mittelfeld lag, bei allen Beteiligten den geringsten Widerstand (23 %) - mithin die größte Akzeptanz (77 %) - erzeugte. Dagegen war der Vorschlag, der die relative Mehrheit auf sich vereinigen konnte, zugleich auch derjenige, der den größten Widerstand und die geringste Akzeptanz hervorbrachte. Die von den Referenten vorgeschlagene Nulllösung belegte den dritten Platz; es war daher vielen Beteiligten sogar lieber, alles beim Alten zu lassen, als den Vorschlag mit der relativen Stimmehrheit durchzusetzen! Der Widerstandswert der Nulllösung bilde, so die Referenten, für eine Gruppe die Grenze des Zumutbaren. Erzeuge einer

der Vorschläge einen größeren Widerstand als die Nulllösung, sei diese Grenze überschritten.

Die Referenten betonten, dass derjenige Vorschlag, der den geringsten Widerstand erzeuge, für alle 36 Lehrkräfte tragbar gewesen sei und sich das Konfliktpotential innerhalb der Gruppe durch diese Art der Annäherung an einen Konsens stark verringert habe.

Das konkrete Verfahren richtet sich nach der jeweiligen Gruppe

Das Verfahren der Konsensfindung im Fall der Sprachschule ist allerdings nur eine von vielen Möglichkeiten für die Gestaltung des Prozesses. Der Ablauf des *Systemischen Konsensierens* richtet sich nach den Bedürfnissen der Gruppe:

- Es kann zunächst erforderlich sein, die Fragestellung zu klären oder zu präzisieren.
- Möglich ist die reine Auswahl, die Lösungssuche, das Schnellkonsensieren („Hat jemand Einwände gegen den Vorschlag?“), das Auswahlkonsensieren, das vertiefte Konsensieren als Prozess (vgl. zum Ablauf Folie 49 der Präsentation) oder aber die kooperative Entscheidungsvorbereitung.
- Die Skala zum Messen des Widerstands kann abwandelt werden: Denkbar sind Werte von null bis zwei oder aber null bis sechs.
- Um etwa dem Minderheitenschutz oder sozialen Zwängen in einer Gruppe entgegen zu wirken, können die Abstimmungen über den jeweiligen Widerstand bzw. die Akzeptanz geheim erfolgen.
- Im Zuge des Prozesses der Konsensfindung können auch die einzelnen oder alle Widerstandswerte der Beteiligten genauer betrachtet werden: Insbesondere die Gründe für hohe Widerstände (acht bis zehn) sollten erfragt werden, um Transparenz zu schaffen. Aus den jeweiligen (ggf. anonymen) Erläuterungen kann sich dann ein weiterer Vorschlag ergeben, über den die Gruppe dann in einer weiteren Konsensierungsrunde erneut abstimmt.

Der Nachmittag - drei praktische Übungen

Im zweiten Teil des Moduls ging es dann darum, das Erlernte anhand von drei praktischen Beispielfällen zu erleben.

In einer ersten Übung wurde eine Versammlung von Wohnungseigentümerinnen und Wohnungseigentümern simuliert. Es galt über die Gestaltung des Innenhofs zu entscheiden. Zunächst wurden fünf Vorschläge gesammelt (z.B. die Nutzung der Fläche als Grill- oder Spielplatz). Jede Eigentümerin bzw. jeder Eigentümer erhielt

ein Set Konsensierungskarten und musste sich überlegen, wie niedrig oder hoch der jeweilige Widerstand gegen die einzelnen Vorschläge auf einer Skala von eins bis zehn war. Die Karten wurden auf das Zeichen der Referenten gleichzeitig hochgehalten und die Widerstandswerte für alle Beteiligten gesondert notiert. Im Anschluss daran wurden die Einzelwerte für jeden Vorschlag addiert. Gegen den Vorschlag mit dem höchsten Akzeptanzwert (Nutzung der Fläche für Spielgeräte) gab es von einigen Beteiligten allerdings einen hohen Widerstand. Diejenigen Betroffenen, die einen Widerstandswert von acht oder mehr angegeben hatten, wurden nach den Gründen für ihre Haltung befragt. Auf den Einwand einer Teilnehmerin, sie befürchte, die Anschaffung von Spielgeräten im Innenhof führe zu einer erhöhten Beeinträchtigung durch Lärm, wurde beispielsweise ein weiterer Vorschlag entwickelt: Spielgeräte sollten nur bei gleichzeitigem Ergreifen von Lärmschutzmaßnahmen angeschafft werden. Dieser Vorschlag hätte dann in einer weiteren Konsensierungsrunde zur Abstimmung gestellt werden müssen.

In zwei weiteren Simulationen wurde über die Fragen der Zeitumstellung sowie über die Widerstände und Akzeptanz den politischen Parteien gegenüber - geheim - konsensiert.

Hannover, den 17. September 2018

Dr. Katharina Held