



**Herzlich willkommen  
zum Forum 5**

# **Systemisches Konsensieren**

**Konfliktmanagementkongress  
15. September 2018, Hannover**





Katja Josephi



Georg Paulus



Robert Glunz



11:00 – 11:15 Vorstellung Moderation und Referenten

11:15 – 13:00 Einführung in das Systemische Konsensieren

13:00 – 14:00 Mittagspause

14:00 – 16:00 Arbeit in Gruppen

16:15 – 17:00 Abschlusspodium

17:00      Ausklang im Foyer



- ❖ Begriff, Historie, Grundlagen
- ❖ Einfache Praxis-Beispiele
- ❖ Kennwerte des Konsensierens
- ❖ Anwendungsvarianten
- ❖ Systemisches Konsensieren als Prozess
- ❖ Einführung in die Gruppenarbeit



Siegfried Schrotta  
\* 1934




Dr. Erich Visotschnig  
\* 1939

- ❖ Erkenntnis: unser demokratisches Mehrheitsprinzip hat entscheidende Systemfehler  
=> führt systembedingt zum Dissens
- ❖ Entwicklungen zur „Verwirklichung des machtfreien Verständigungsraumes“ führen schließlich zur SK-Methode, die systembedingt zum Konsens führt



Georg Paulus  
\* 1953

## SK-Pionier in Deutschland

- ❖ 2007- 2009 wurde „Systemisches Konsensieren“ zusammen mit dem Unternehmensberater Georg Paulus vereinfacht. Daraus entstand das gemeinsame Buch: **"Systemisches Konsensieren"** im DANKE-Verlag
- ❖ Erfinder der SK-Widerstandsfächer 
- ❖ 2009 organisierte er das erste SK-Ausbildungsseminar in Deutschland
- ❖ 2010 gründete er das „Institut für Systemisches Konsensieren“ in Deutschland [www.ISYKonsens.de](http://www.ISYKonsens.de)
- ❖ In seinem DANKE-Verlag vertreibt er alle Bücher zum Thema: „Systemisches Konsensieren“.



# Konflikte und Entscheidungen werden bis heute auf eine ähnliche Weise gelöst!





- ❖ Autokratisch (Einer bestimmt)
- ❖ Punkte kleben
- ❖ ++ / + / o / - / --
- ❖ Mehrheitsverfahren (PRO-Stimmen)





In der Elektrotechnik gilt:

$$U : R = I$$

U: Spannung in Volt, R: Widerstand in Ohm, I: Stromstärke in Ampere

Für Gruppen können wir annehmen:

$$\frac{\text{Potenzial der Teilnehmer/Mitarbeiter}}{\text{Widerstände + Reibungsverluste}} = \text{Erfolg der Gruppe}$$

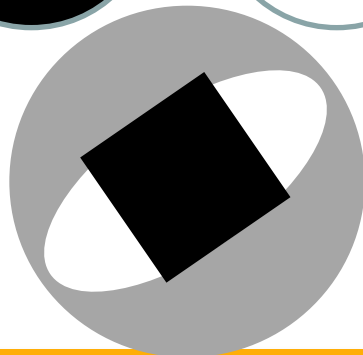
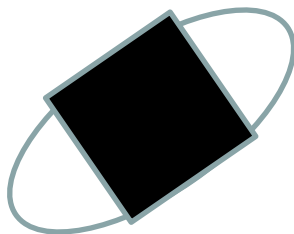
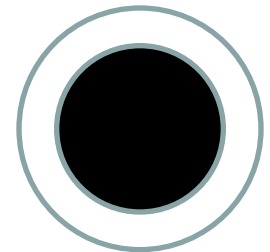
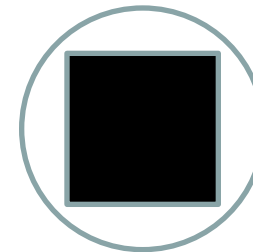
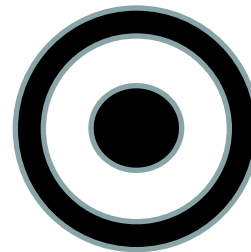
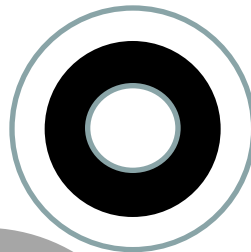
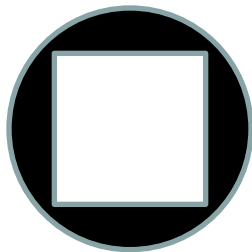
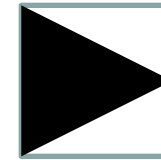
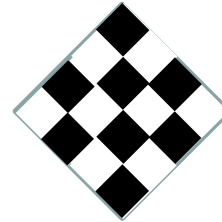
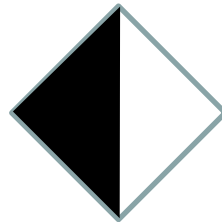
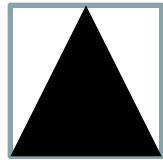
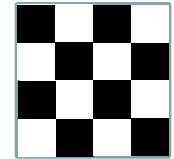
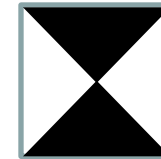
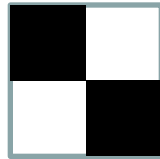


- ❖ Hat jemand Widerstände, Einwände oder Bedenken,  
dass wir JETZT genau erklären,  
wie „Systemisches Konsensieren“ exakt funktioniert?



## Basisvariante des Konsensierens

### 1. Klärung und Präzisierung der Fragestellung



Viele weitere  
TF 4



## Basisvariante des Konsensierens

1. Klärung und Präzisierung der Fragestellung
2. Wir erarbeiten Lösungsvorschläge
3. Wir fragen „Spricht etwas dagegen, wenn ja, wieviel?“

Die Bewertung erfolgt auf einer Skala von 0 – 10

0 bedeutet: kein Widerstand

es spricht nichts dagegen

ich stehe voll hinter der Lösung

10 bedeutet: maximaler Widerstand

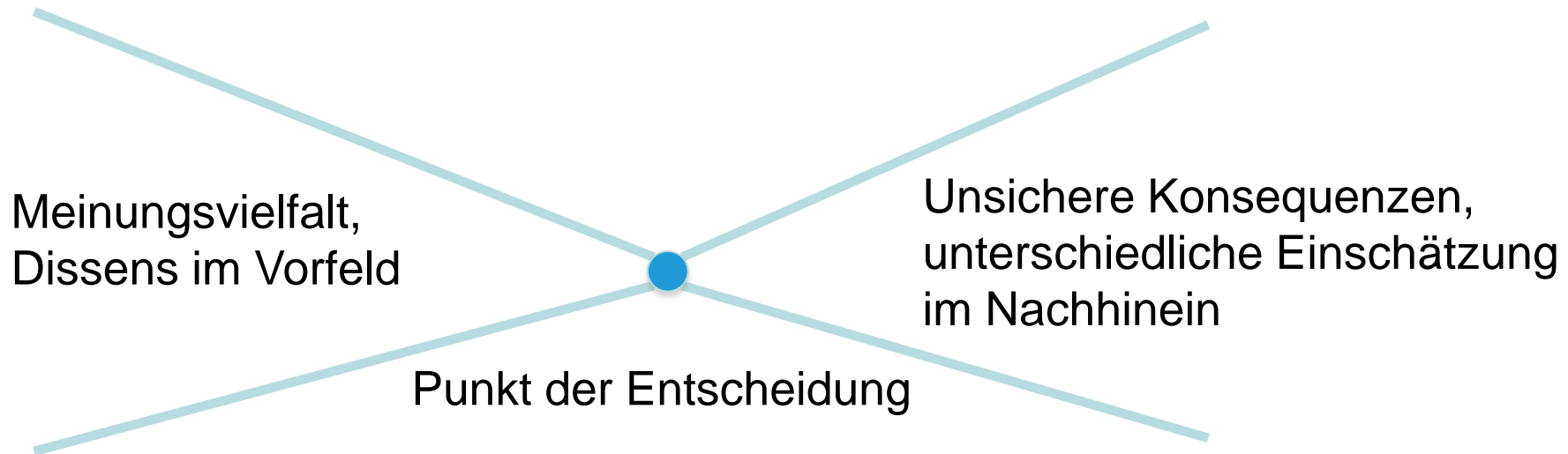
der Vorschlag ist für mich unannehmbar

2, 3, ...9:

beliebig Abstufung nach Gefühl für den  
zweitliebsten, drittliebsten..... usw. Vorschlag



- ❖ Methode zur solidarischen Entscheidungsfindung in Gruppen
- ❖ „Systemisch“: die Dynamik des Systems fördert die Konsens-Findung
- ❖ Anwendbar ab 2 Personen mit mind. 3 Lösungen oder ab 3 Personen mit mind. 2 Lösungen
  - im Kindergarten und in der Schule
  - in Unternehmen, Vereinen, Parteien
  - in Eigentümerversammlungen
  - für demokratische Entscheidungsprozesse
  - ...
- ❖ Anwendbar über „inneres Team“ für Einzelentscheidungen



- ❖ Durch Konsensieren erreiche ich eine Annäherung an den bestmöglichen Konsens.
- ❖ Durch gemeinsame Erfolge und gemeinsames Scheitern reift die Gruppe als Ganzes.



- ❖ Was gibt es zu essen?
- ❖ Klassensprecherwahl
- ❖ Betriebsausflug
- ❖ Investitionsentscheidung
- ❖ Spracheninstitut



# Beispiel: Was gibt es zu Essen?



## Vorschläge

- ❖ Vater: Linsen mit Speck
- ❖ Mutter: Gemüse-Laibchen
- ❖ Tochter (Lena): Fitness-Teller
- ❖ Sohn (Daniel): Spaghetti

## Mehrheitsabstimmung

=> Jeder stimmt für den eigenen Vorschlag.



## Vorschläge

- ❖ Vater: Linsen mit Speck
- ❖ Mutter: Gemüse-Laibchen
- ❖ Tochter (Lena): Fitness-Teller
- ❖ Sohn (Daniel): Spaghetti

## Ein Elternteil gibt nach

- ⇒ Kinder sind sauer: „Immer die Großen gegen die Kleinen!“ oder
- ⇒ Daniel: „Immer bist Du gegen mich und für die Lena!“

# Beispiel: Was gibt es zu essen?



## Vorschläge

- ❖ Vater: Linsen mit Speck
- ❖ Mutter: Gemüse-Laibchen
- ❖ Tochter: Fitness-Teller
- ❖ Sohn: Spaghetti

## Konsensieren: 1. Versuch

	Vater	Mutter	Tochter	Sohn	WIST
Linsen mit Speck	0	8	10	10	28
Gemüse-Laibchen	0	0	10	10	20
Fitness-Teller	7	4	0	10	21
Spaghetti	4	8	10	0	22

# Beispiel: Was gibt es zu essen?



## Konsensieren: 1. Versuch

	Vater	Mutter	Tochter	Sohn	WIST
Linsen mit Speck	0	8	10	10	28
Gemüse-Laibchen	0	0	10	10	20
Fitness-Teller	7	4	0	10	21
Spaghetti	4	8	10	0	22

## Konsensieren: 2. Versuch

	Vater	Mutter	Tochter	Sohn	WIST
Linsen mit Speck	0	8	6	7	21
Gemüse-Laibchen	0	0	10	10	20
Fitness-Teller	7	4	0	4	15
Spaghetti	4	8	5	0	17

# Beispiel: Klassensprecherwahl



25 Schüler									
Wer ist für?									
Hans	10								
Lisa	9								
Klaus	4								
Sabine	2								

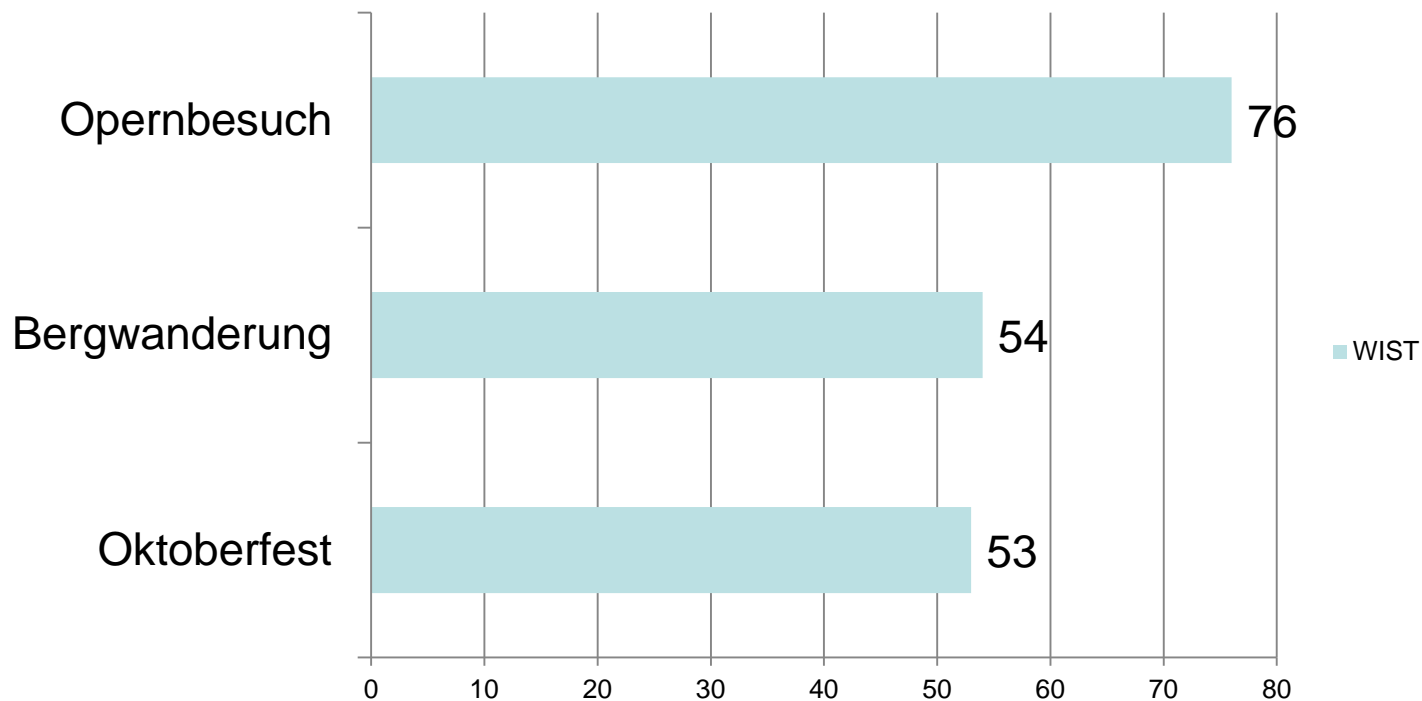
# Beispiel: Klassensprecherwahl



	Schüler 1 bis 25									
	1	2	3	4	...	23	24	25	WIST	
Hans	0	0	0	0		10	9	10	124	
Lisa	0	3	4	3		5	6	2	118	
Klaus	4	4	2	7		5	2	3	122	
Sabine	4	8	10	3		3	8	4	135	

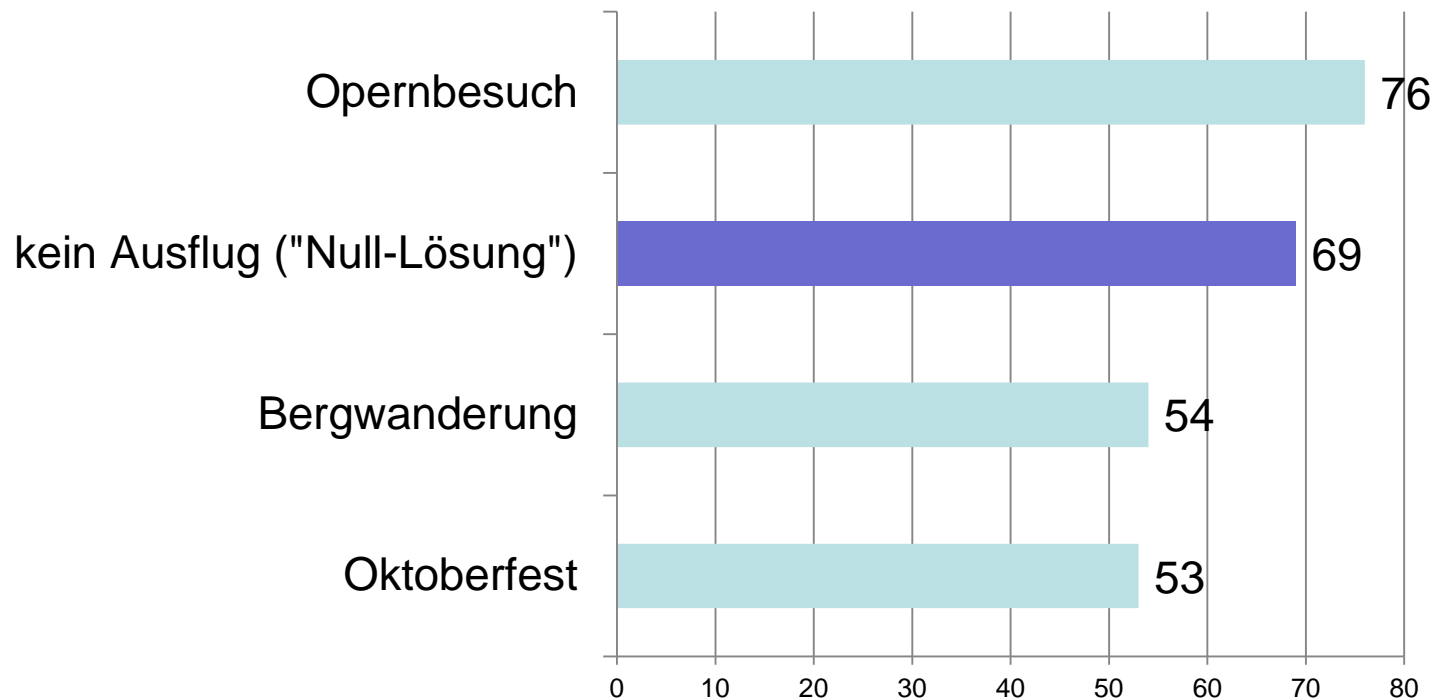


## WIST (Widerstandsstimmen)





## WIST







## Ergebnisse

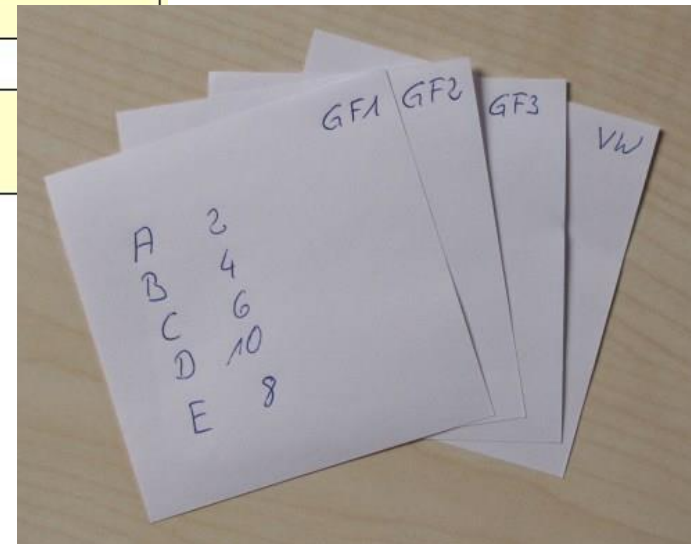
B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	DD	DE	DF
	Alternativen	TN1	TN2	TN3	TN4	TN5	TN6	TN7	TN8	TN9	TN10	TN11	...	TN66	TN67	TN68	TN69	TN70	TN71	Summe	Mittel	nWist (farbig)
A	Städtetour	2	3	0	9	2	5	3	5	2	6	2		5	2	5	5	0	0	239	3,37	3,37
B	Biergarten Landshut	10	4	9	3	2	4	0	6	4	5	8		0	3	6	3	5	4	328	4,62	4,62
C	Wanderausflug Bay. Wald	2	5	5	2	1	1	0	6	3	2	2		4	1	3	4	9	8	236	3,32	3,32
D	Rafting	10	9	10	9	10	10	10	0	10	8	10		9	4	9	10	10	10	479	6,75	6,75
E	Bergtour Fr/Sa	0	0	8	2	4	9	2	6	3	5	3		7	7	8	8	5	10	370	5,21	5,21
F	Kein Ausflug	10	9	0	10	10	9	10	10	10	1	10		10	4	4	10	10	5	580	8,17	8,17

- ❖ Der Vorschlag „kein Ausflug“ wird deutlich abgelehnt.
- ❖ Die Vorschläge A und C haben eine hohe Akzeptanz.
- ❖ Da zwei Alternativen realisiert werden, können sich die MA für den Ausflug entscheiden, der ihnen lieber ist. In den Teilgruppen ist die Akzeptanz für den Vorschlag noch einmal wesentlich höher.
- ❖ Es gibt niemanden in der Gesamtgruppe, der Vorschlag A und C ablehnt (nur zwei MA gaben 7 Widerstandspunkte für Vorschlag A und für C einen noch höheren Wert).

# Beispiel: Investitionsentscheidung



	A	B	C
1			
2			<b>Mögliche Lösungen</b>
3	A		Alles aus einer Hand von Anbieter A
4	B		Software von Anbieter A, Hardware von Anbieter B
5	C		Derzeitige Lösung + Update + Windows
6	D		Cloudlösung der Firma C
7	E		Derzeitige EDV-Lösung + Optimierung der Abläufe ausschließlich mit Checklisten



# Beispiel: Investitionsentscheidung



Investitionsentscheidung(Beispiel).xlsx - Microsoft Excel

Start Einfügen Seitenlayout Formeln Daten Überprüfen Ansicht Add-Ins

J16 fx

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2			<b>Mögliche Lösungen</b>	<b>GF 1</b>	<b>GF 2</b>	<b>GF 3</b>	<b>VW</b>	<b>Summe</b>	<b>Mittel</b>
3		A	Alles aus einer Hand von Anbieter A	2	1	2	5	10	2,5
4		B	Software von Anbieter A, Hardware von Anbieter B	4	5	4	5	18	4,5
5		C	Derzeitige Lösung + Update + Windows	6	10	5	6	27	6,75
6		D	Cloudlösung der Firma C	10	8	10	7	35	8,75
7		E	Derzeitige EDV-Lösung + Optimierung der Abläufe ausschließlich mit Checklisten	8	10	10	10	38	9,5





Vorschlag 1

Vorschlag 2

Vorschlag 3

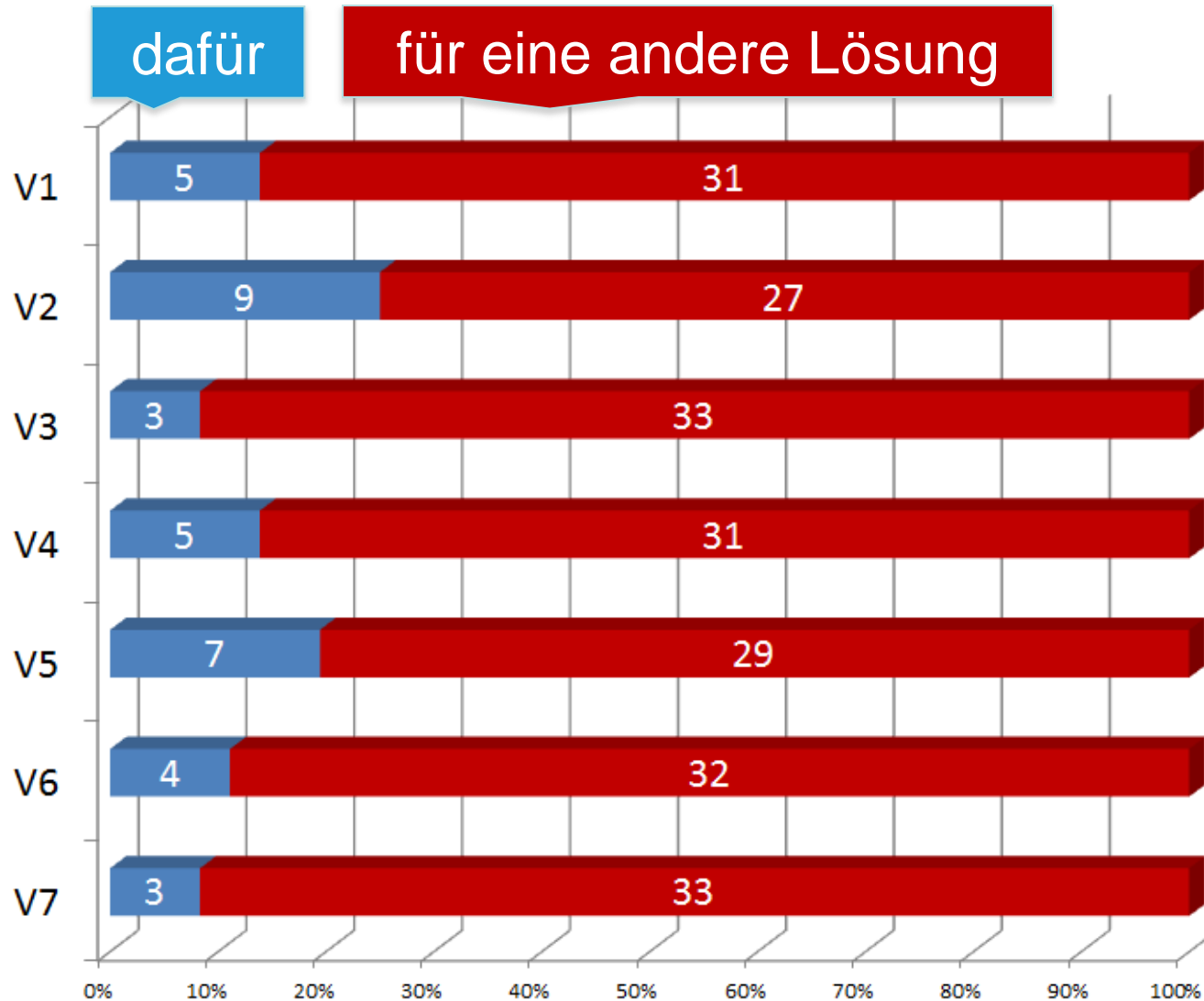
Vorschlag 4

Vorschlag 5

Vorschlag 6

Vorschlag 7

# Beispiel: Spracheninstitut - Abstimmung über die Vorschläge



Rang 1

Rang 2



Vorschlag	Stimmen	Rang
V2 Spezieller Modultag	12	1
V5 Gleichverteilung in Kursen	10	2
<b>Enthaltungen</b>	<b>14</b>	<b>1</b>



## Vorgehen

- ❖ Wir ergänzen die Vorschlagsliste durch die Null-Lösung = „Alles bleibt wie bisher“.
- ❖ Jeder Vorschlag wird von jeder Person mit Widerstandsstimmen (W-Stimmen) bewertet.
- ❖ Bewertung anhand der 10er-Skala:
  - 0 W-Stimmen: kein Widerstand
  - 10 W-Stimmen: Totale Ablehnung
  - Zwischenwerte nach Gefühl



# Beispiel: Spracheninstitut - Konfliktlösung durch Konsensieren

Institut für  
Systemisches  
Konsensieren



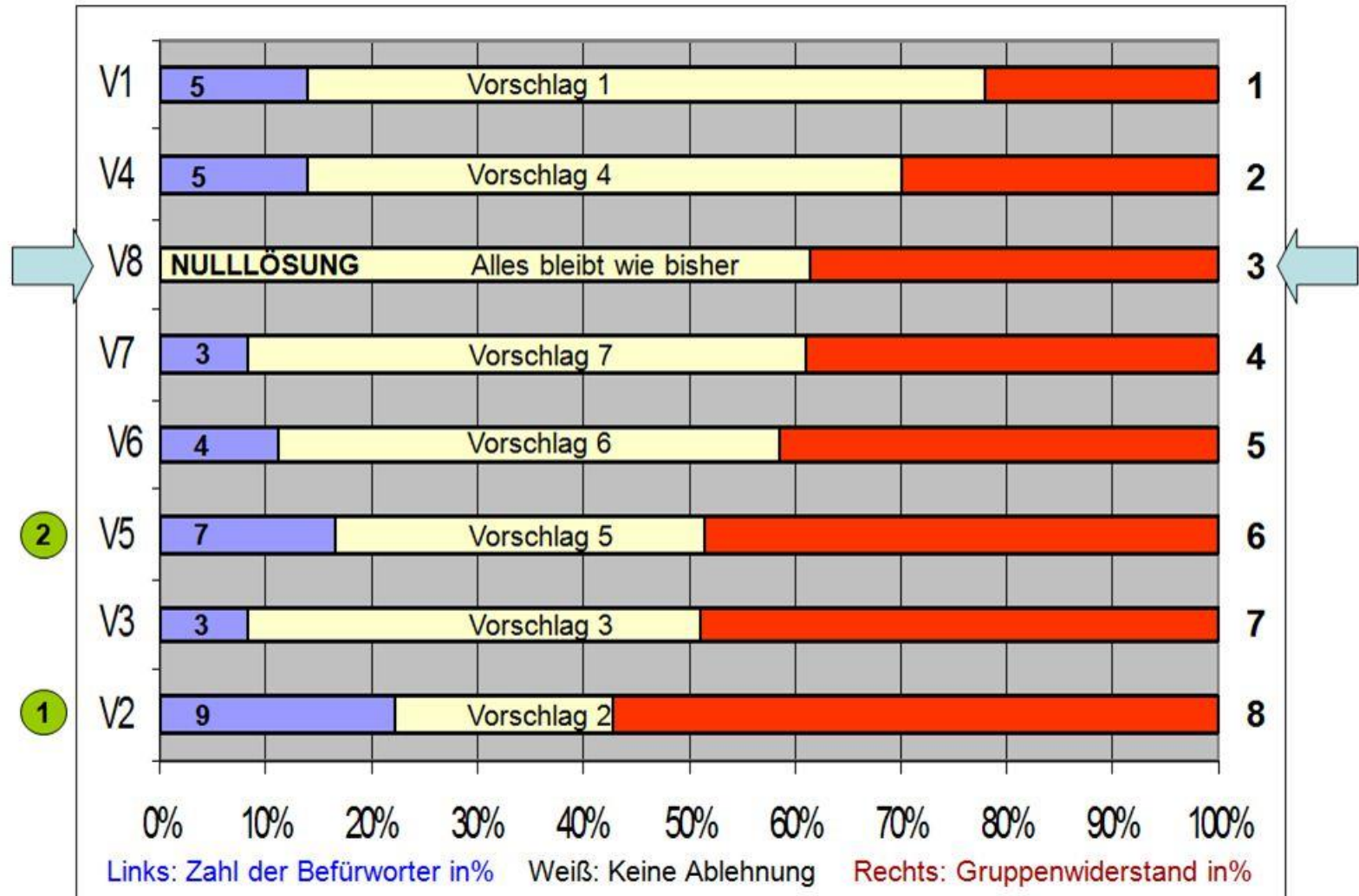
	<b>V1</b>	<b>V2</b>	<b>V3</b>	<b>V4</b>	<b>V5</b>	<b>V6</b>	<b>V7</b>	<b>V8</b>
<b>Tn 1</b>	2	10	5	0	7	6	4	4
<b>Tn 2</b>								
<b>Tn 3</b>								
...								
...								
<b>Tn 34</b>								
<b>Tn 35</b>								
<b>Tn 36</b>								

# Beispiel: Spracheninstitut - Konfliktlösung durch Konsensieren

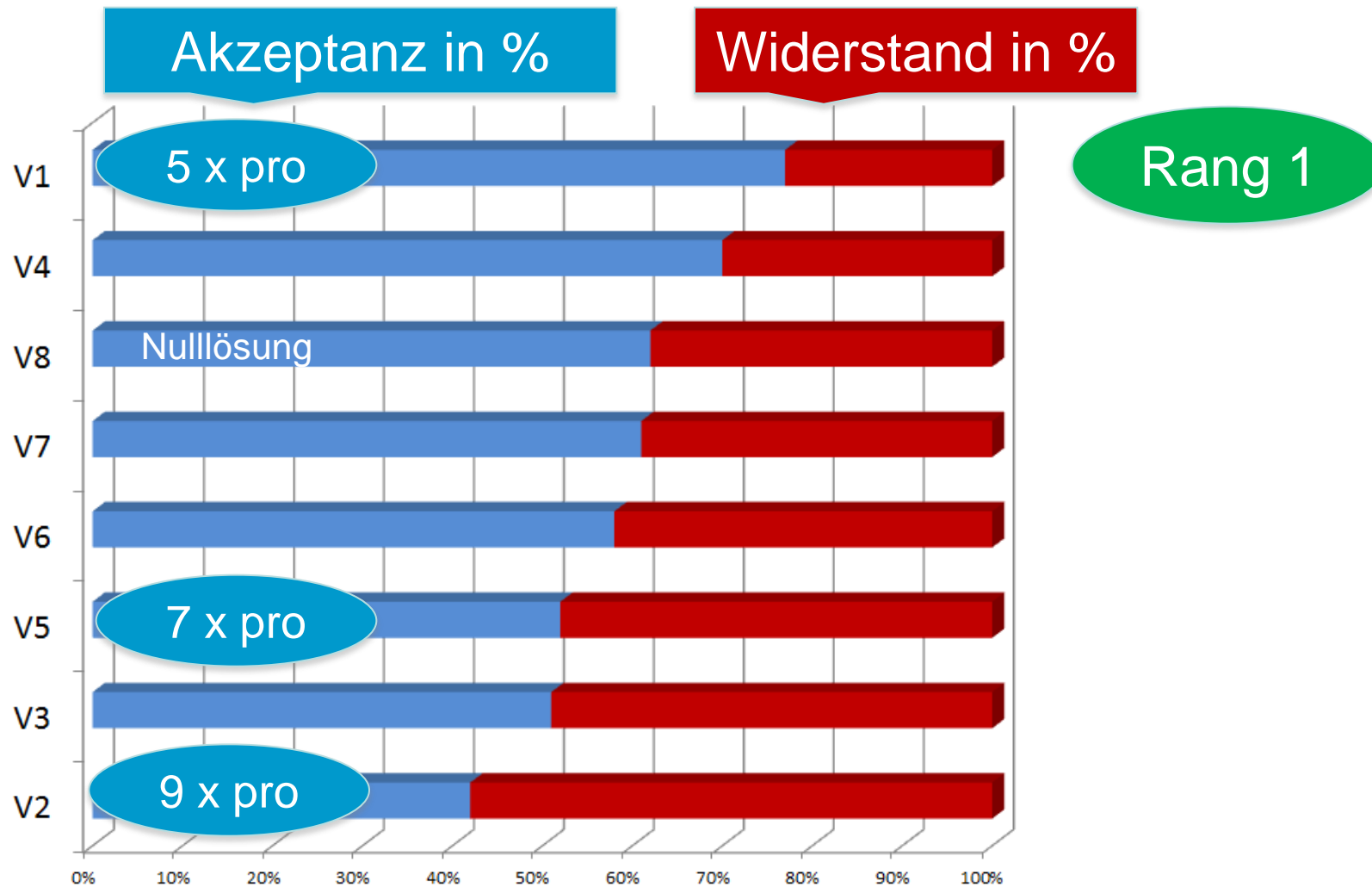
Institut für  
Systemisches  
Konsensieren



	<b>V1</b>	<b>V2</b>	<b>V3</b>	<b>V4</b>	<b>V5</b>	<b>V6</b>	<b>V7</b>	<b>V8</b>
<b>Tn 1</b>	2	10	5	0	7	6	4	4
<b>Tn 2</b>	0	4	7	2	10	3	6	2
<b>Tn 3</b>	...	...	...	...				
...								
...								
<b>Tn 34</b>								
<b>Tn 35</b>								
<b>Tn 36</b>								



# Beispiel: Spracheninstitut - Konfliktlösung durch Konsensieren



# Fazit aus den Beispielen



# FAZIT





- ❖ Ergibt **immer ein Resultat**, auch dort, wo die Mehrheitsabstimmung versagt oder überhaupt nicht anwendbar ist
- ❖ Erzeugt **kein Gegeneinander** und spaltet nicht in Sieger und Verlierer
- ❖ Ist „**selbstreinigend**“: Wer „strategisch“ oder machtorientiert bewertet, schadet seinen eigenen Interessen
- ❖ Nicht die Zahl der Befürworter ist entscheidend, sondern die Qualität der Vorschläge in den Augen aller Beteiligten



- ❖ Der ausgewählte Vorschlag ist das Ergebnis einer **gemeinsamen Bewertung** und nicht die Entscheidung einer Teilgruppe
- ❖ **Beliebig viele Vorschläge** können eingebracht und zugleich bewertet werden
- ❖ **Beliebig viele Personen** können mitwirken
- ❖ **Größtmöglicher Interessenausgleich**



# Das Mehrheitsprinzip

verursacht systembedingte Zwänge



zwingt dazu, Anhänger zu sammeln

spaltet Gruppen in Sieger und

erzeugt verfeindete Lager

verursacht Machtkämpfe

**ist ein konflikterzeugendes Prinzip**

Verlierer





## eröffnet ein neues Erfolgskriterium

**Gesucht ist jener Vorschlag, den die gesamte Gruppe am wenigsten ablehnt...**

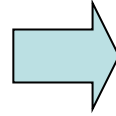
**Dieses Erfolgskriterium verursacht eine  
totale Verhaltensumkehr**

**gegenüber rücksichtslosem Verhalten oder  
gruppenegoistischen Machtstrategien**

Warum?

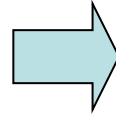


Mehrheitsprinzip



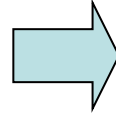
Systemisches  
Konsensprinzip

**Machtorientierte  
Lösungssuche**



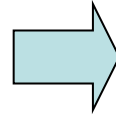
**Machtunabhängige  
Lösungssuche**

**Unbekanntes  
Konfliktpotenzial**



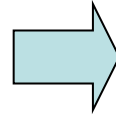
**Geringstes  
Konfliktpotenzial**

**Permanenter  
Machtkampf  
ohne nachhaltige  
Lösungen**



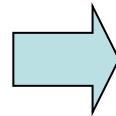
**Konstruktiver  
Wettbewerb  
um tragbare Lösungen**

**Gruppenegoismus**



**Interessenausgleich**

**Erzeugt Konflikte**



**Löst Konflikte**

# Schluss mit...



Endlosen  
Diskussionen

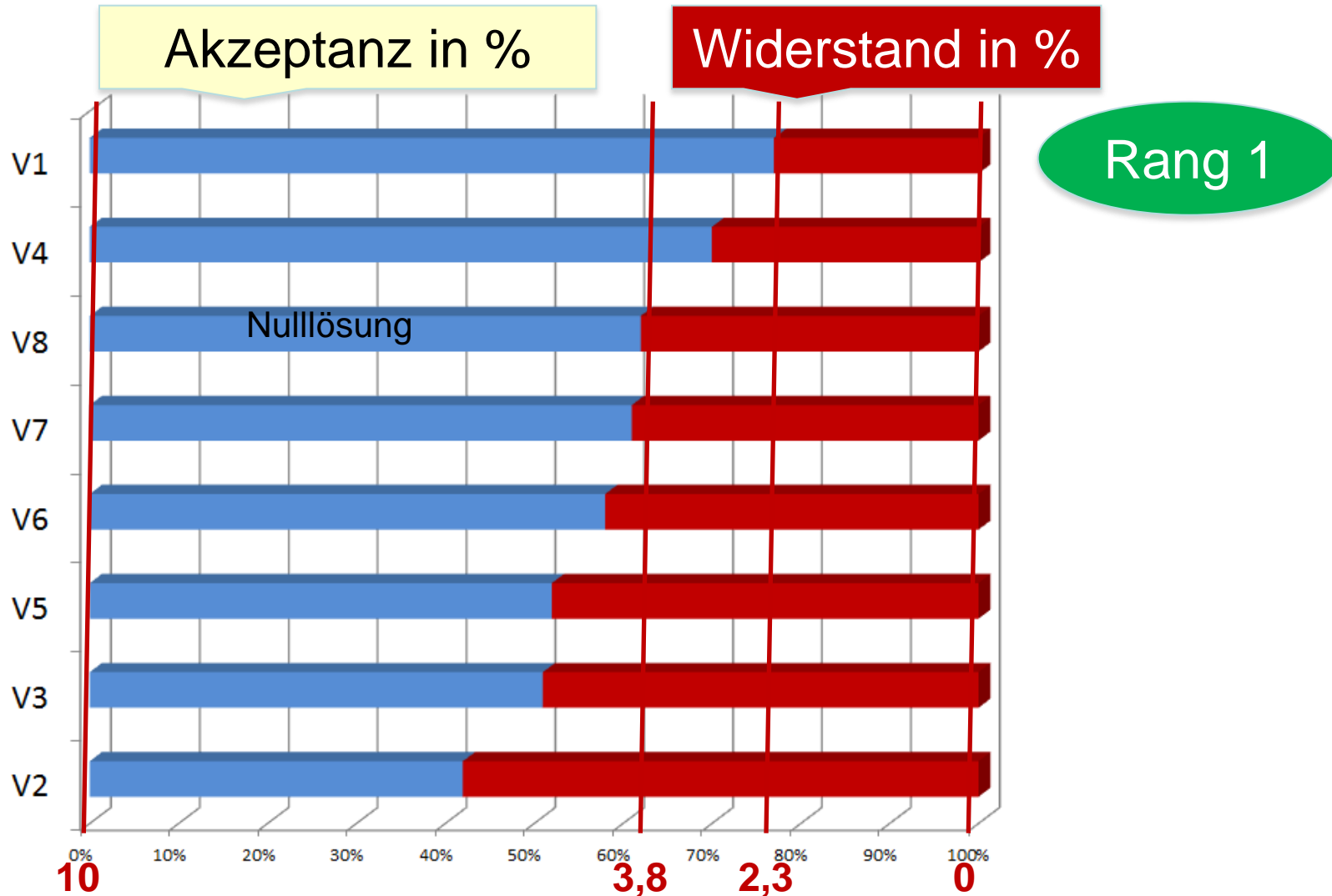
„halbgaren“  
Kompromissen

Winner vs. Loser

Unzufriedenen  
Gruppenmitgliedern

„buhlen“ um die  
meisten Stimmen

# Kennwerte des Konsensierens





## Reine Auswahl oder Lösungssuche

- ❖ Schnellkonsensieren durch Einwandfrage  
„Hat jemand Einwände gegen den Vorschlag?“

- ❖ Auswahlkonsensieren

- ❖ Vertieftes Konsensieren als Prozess  
gemeinsame „kreative Kommunikation“ und Lösungssuche

Entscheidung oder „Kooperative Entscheidungsvorbereitung“

# Einfach-Konsensieren





## Varianten je nach Abstufung in der Skala

❖ 0 bis 10

jede beliebige Abstufung wie z.B.

❖ 0 bis 6 (z.B. in Anlehnung an die Schulnoten)

❖ 0 bis 2 (z.B. beim Handheben bzw. Einfachkonsensieren)



ermöglichen der Gruppe eine einheitliche Bewertung  
und genaue Auswertung

## Wie seht Ihr das?

- 0...habe nichts dagegen
- 1...habe leichte Bedenken
- 2...habe ernste Bedenken
- 3...habe starke Einwände
- 4...das lehne ich ab

## Macht Ihr aktiv mit?

- 0...ich mache mit
- 1...ich mache fallweise mit
- 2...ich mache selten mit
- 3...nur wenn es sein muss
- 4...nur wenn es unbedingt sein muss
- 5...ich mache nicht mit

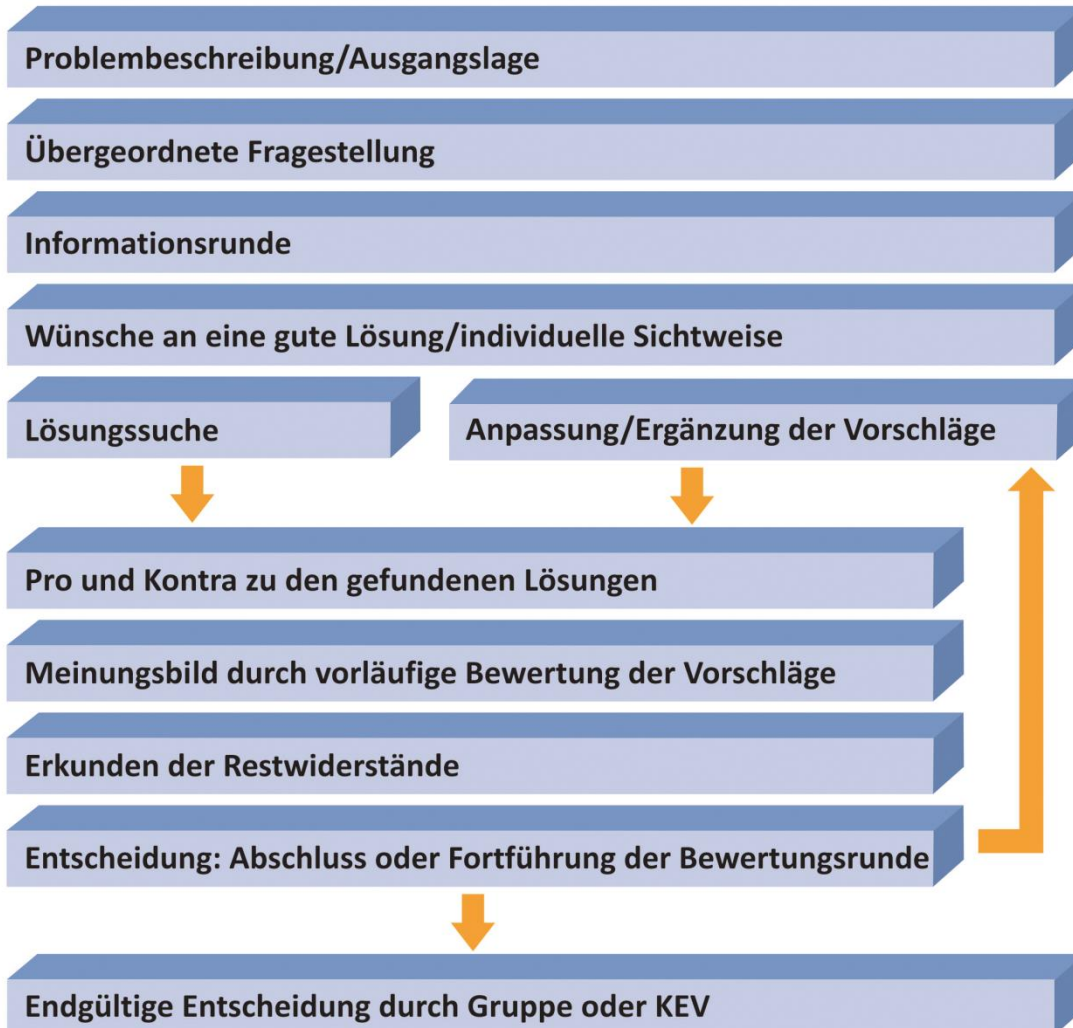
## Wie groß ist Eure Ablehnung?

- 0...keine Ablehnung
- 1...leichter Widerstand
- 2...heftiger Widerstand
- 3...nur unter Zwang
- 4...das lehne ich entschieden ab

## Wie findet Ihr den Vorschlag ?

- 0...perfekt
- 1...sehr gut
- 2...gut
- 3...zufriedenstellend
- 4...ausreichend
- 5...mangelhaft
- 6... ungenügend







## Fragen zum Konsensieren

- ❖ Warum keine Pro-Stimmen?
- ❖ Ist Konsensieren gleichbedeutend mit dem „Weg des geringsten Widerstandes“?
- ❖ Geht durch Konsensieren viel Zeit verloren?
- ❖ Kann man auch schwierige und komplexe Aufgaben lösen?



- ❖ Familie
- ❖ Schulen
- ❖ Freizeitgruppen
- ❖ Vereine
- ❖ Religionsgemeinschaften
- ❖ Mediation
- ❖ Konfliktmanagement
- ❖ Gemeinnützige Organisationen
- ❖ Selbstverwaltungsgruppen
- ❖ Alternativbewegungen
- ❖ Konferenzen aller Art
- ❖ Wirtschaftsmanagement
- ❖ Politische Parteien
- ❖ Demokratische Gremien
- ❖ Parlamente
- ❖ Internationale Vereinigungen
- ❖ auf allen Ebenen der Gesellschaft
- ❖ in Gruppen jeder Größe



- ❖ Grundsätzlich geeignet bei der
  - Themenauswahl
  - Lösungsfindung
  
- ❖ Sinnvoll bei mehr als zwei Parteien



Auch E-Book's und SK-Zubehör





Partzipation: Aarhus-Konve SK-Prinzip: Online Kons

https://www.konsensieren.eu/de/

Konsensierung nach dem **SK-Prinzip**®

MeinSk Hilfe und Info

Systemisches Konsensieren... gemeinsam entscheiden

## Gemeinsam entscheiden - kooperativ handeln

Hier können Sie eine eigene Konsensierung anlegen – für privat/nicht kommerziell kostenlos!

[Konsensierung anlegen](#)

[Firmenzugang](#)

[Ich habe meinen Zugangslink verloren.](#)

Durch Konsensieren wird jene Entscheidung getroffen, mit der die meisten mitgehen können.

[Ein Beispiel ansehen](#) [Konsensieren, was ist das?](#)

[Impressum](#) [Datenschutz und Eigenverantwortlichkeit](#) [Mehr Informationen zum SK-Prinzip](#) [Feedback](#) [Firmenzugang](#) [Sprache](#)

15:36 03.09.2018



- ❖ Aufteilung in Gruppen
- ❖ Übungsbeispiele
- ❖ Lösungsfindung durch Konsensieren



# Vielen Dank für die Aufmerksamkeit





Pause

Institut für  
Systemisches  
Konsensieren





Ein Innenhof soll gestaltet werden. Der Sprecher der Eigentümergemeinschaft - insgesamt gibt es 25 Eigentümer, die diese neue Gestaltung auch finanzieren - hat eine Mediation beauftragt, da man sich nicht auf eine Lösung einigen konnte.

## Situation:

Ca. 2.000 qm sollen neu gestaltet werden. Derzeit gibt es eine Grünfläche, die lediglich gemäht wird.

Drei wesentliche Wünsche wurden von den Eigentümern in der Mediation genannt:

- Parkplätze sollen geschaffen werden.
- Möglichkeiten zum Spielen (Kinder) sollen vorhanden sein.
- Eine Fläche für gemeinsame Unternehmungen (Grillfeste) soll verfügbar sein.



## Lösungsvorschläge:

1. Am Rande der Grünfläche Spielgeräte für die Kinder
2. Ein zentraler Grillplatz
3. Auf der Grünfläche ein Outdoor-Schachspiel
4. Parkplätze (mind. 25 % der Grünfläche)
5. Ein Schwimmbecken für die Kinder

*1. Es bleibt alles beim Alten (keine Neugestaltung).*

# Der Innenhof - Mehrheitsabstimmung



TN	Lösungsvorschläge im Innenhof					
	L1	L2	L3	L4	L5	L6
Pro						
Contra						
Enthaltung						
Rang						

# Der Innenhof - Konsensierung



TN	Lösungsvorschläge im Innenhof					
	L1	L2	L3	L4	L5	L6
TN1						
TN2						
TN3						
TN4						
TN5						
TN6						
TN7						
TN8						
TN9						
TN10						
TN11						
TN12						
TN13						
TN14						
TN15						
TN16						
TN17						
TN18						
TN19						
TN20						
TN21						
TN22						
TN23						
TN24						
TN25						
TN26						
TN27						
TN28						
<b>Summe</b>						



Ein Unternehmen plant den Bau eines neuen Verwaltungsgebäudes auf der grünen Wiese.

## Situation:

Um die Mitarbeiter in die Planungen mit einzubeziehen, hat man aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens Mitarbeiter in eine Kommission einberufen. Die Kommission aus 25 Mitarbeiter soll Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter, die in die Planungen mit einbezogen werden sollen, vertreten und der Unternehmensleitung präsentieren. Es wird endlos diskutiert und man kann sich nicht einigen. Der hinzugezogene Mediator sammelt zunächst die genannten Vorschläge. Jeder Vorschlagende begründet seinen Vorschlag; eventuell vorhandene Nachteile bzw. Vorbehalte werden gesammelt und schriftlich festgehalten. Anschließend wird eine erste Konsensierung vorgenommen.



## Lösungsvorschläge:

1. Ruheraum
2. Fitnessraum
3. Bibliothek
4. Wäscherei-Service
5. Kinderbetreuung

# Der Neubau - Mehrheitsabstimmung



TN	Lösungsvorschläge <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Neubau				
	L1	L2	L3	L4	L5
Pro					
Contra					
Enthaltung					
Rang					



# Der Neubau - Konsensierung



TN	Lösungsvorschläge <input type="checkbox"/> Neubau				
	L1	L2	L3	L4	L5
TN1					
TN2					
TN3					
TN4					
TN5					
TN6					
TN7					
TN8					
TN9					
TN10					
TN11					
TN12					
TN13					
TN14					
TN15					
TN16					
TN17					
TN18					
TN19					
TN20					
TN21					
TN22					
TN23					
TN24					
TN25					
TN26					
TN27					
TN28					
<b>Summe</b>					