

Systemisches Konsensieren, Selbstorganisation von Gruppen und »unlösbare Probleme«

Erich Visotschnig • Volker Visotschnig

Wir leben in einer eng vernetzten Welt in der täglich viele Entscheidungen getroffen werden welche viele Menschen betreffen. Manchmal werden diese Entscheidungen von den betroffenen Menschen selbst getroffen, oft wird für sie entschieden. Es hat aus unserer Sicht viele unterschiedliche Gründe warum dies so passiert. Zu Beispiel heißt es manchmal, es geht um Effizienz. Manchmal ist es einfach gewachsene Tradition, dass man die Betroffenen nicht fragt.

Aus unserer Sicht fehlen aber auch geeignete Verfahren um in Gruppen einfach zu Entscheidungen zu kommen, welche den Willen der Menschen wirklich widerspiegeln. Aus dieser Erkenntnis ist das SK-Prinzip entstanden. Wir wollen die Gelegenheit nutzen um systemisches Konsensieren und seine Anwendung vorzustellen.

Ein kurzer Blick auf den Mehrheitsentscheid - das wohl in offiziellen Kontexten verbreitetste Entscheidungsverfahren - zeigt, dass er ein sehr dürftiges Ergebnis liefert. Die Mehrheitswahl ist eine Präferenzwahl. Bei der Mehrheitswahl wird jene Alternative gefunden, welche von der größten Teilgruppe gegenüber allen anderen präferiert wird. Sie enthält keine Aussage über die Sicht der Gesamtgruppe.

Eine Aussage über die Zustimmung der Gesamtgruppe Gruppe – deren Wunsch – kann aus der Mehrheitswahl bei mehreren Alternativen außerdem nicht abgeleitet werden. Als plakatives Beispiel sei die Wahl zwischen Pest und Cholera angeführt. Dabei ist wohl klar, dass unabhängig vom Wahlausgang keine der beiden Alternativen von der Gruppe wirklich gewünscht wird. Eine Aussage über die Qualität der Lösung aus Sicht der Gruppe kann davon auch nicht abgeleitet werden.

Wie also entscheiden, wenn man eine Gruppe möglichst gut einbeziehen und dabei über das Entscheidungsverfahren gute Daten über den Willen der Entscheidenden bekommen will?

Wir glauben, dass ein gutes Entscheidungsverfahren die Möglichkeit bieten muss, um jede Lösung einzeln zu bewerten. Wir glauben ferner, dass eine binäre Skala zu klein ist, um einer bunten Welt gerecht zu werden. Und schließlich glauben wir, dass es wichtig ist, die Einwände und Bedenken der Menschen zu berücksichtigen, da diese Einwände ausschlaggebend dafür sind, ob die Lösung für die gesamte Gruppe tragfähig ist oder nur von einer Teilgruppe präferiert wird. Systemisches Konsensieren versucht, diesen Ansprüchen gerecht zu werden.

Kurzbeschreibung des Systemischen Konsensierens

Systemisches Konsensieren ist ein Gruppenentscheidungsverfahren, welches auf dem SK-Prinzip beruht. Nach dem SK-Prinzip wird eine Vielzahl von Lösungsvorschlägen – inklusive Passivlösung – entwickelt und der

Widerstand der Gruppe gegen jeden davon gemessen. Dazu bewertet jedes Gruppenmitglied jeden Vorschlag mit W-Stimmen. Dabei bedeuten:

- 0 W-Stimmen: kein Widerstand, der Vorschlag ist o. k.
- 10 W-Stimmen: totale Ablehnung; alles, nur das nicht.
- Zwischenwerte werden nach Gefühl vergeben.

Der Gruppenwiderstand gegen jeden Vorschlag wird durch Addition der individuellen Widerstände je Vorschlag berechnet.

Dadurch erhält die Gruppe eine Reihung der Vorschläge nach ihrem Gruppenwiderstand oder – anders ausgedrückt – nach ihrer Akzeptanz durch die Gruppe. Dies ist ein »Stimmungsbild«. Anhand dieses Stimmungsbildes entscheidet die Gruppe, ob sie den »konsensierten Vorschlag« – das ist jener mit der höchsten Akzeptanz durch die Gruppe – als endgültigen Entscheid annehmen oder ob sie weiter nach besseren Entscheidungen suchen will. Dadurch ist es der Gruppe möglich, auch noch verbleibende große Restwiderstände eventuell auszuräumen.

Vorschläge, die auf dieser Basis des geringsten Widerstands entschieden werden, erhalten bei der Implementierung wenig Widerstand. Sie sind daher nachhaltig und können weitgehend reibungsfrei umgesetzt werden. Sie erzeugen die geringste Unzufriedenheit in der Gruppe, enthalten daher nur ein minimales Konfliktpotenzial. Und sie kommen dem Konsens am nächsten.

Um mit einem Vorschlag bei systemischen Konsensieren erfolgreich zu sein, muss man den Widerstand der Andersdenkenden möglichst vermeiden. Man muss daher zu verstehen versuchen, was den Andersdenkenden wichtig ist, wie deren Bedürfnisse sind und was sie vermeiden möchten. Man muss versuchen ihnen so weit als möglich entgegenzukommen. Dieses Entgegenkommen ist nicht mehr eine moralische Forderung, es ist Eigeninteresse. Gruppen, die durch systemisches Konsensieren entscheiden, zeichnen sich daher durch einen rücksichts- und achtungsvollen Umgang miteinander aus.

Konsensieren ist auch mithilfe des Onlineprogramms www.acceptif.at möglich.

Anwendungen

Es war im Jahr 2009. Die Studierenden an den österreichischen Universitäten waren mit den dort herrschenden Zuständen unzufrieden. Nachdem sie für ihre Unzufriedenheit bei den Universitätsbehörden kein Gehör gefunden hatten, wurden drastischere Maßnahmen beschlossen. Es wurden Forderungen ausgearbeitet, welche durch die Besetzung von Hörsälen durchgesetzt werden sollten. Bei dieser Bewegung waren die Studierenden auf Selbstorganisation angewiesen, es gab keine bestehenden Strukturen, welche die Besetzung der Hörsäle, die Formulierung der Forderungen und die Verhandlungen mit den Universitätsbehörden zum Durchsetzen der Forderungen organisiert hätten.

In Graz gab es daher in einem der besetzten Hörsäle täglich ein Plenum, an dem alle protestierenden Studierenden teilnehmen konnten. Aus Interesse und als Sympathisant für freiere Universitätsstrukturen habe ich, Erich Visotschnig, an einem derartigen Plenum teilgenommen. Dort sollte als einer der ersten und wichtigsten

Entschlüsse, die Beginnzeit für die kommenden täglichen Plenen beschlossen werden. Wie in demokratischen Gremien damals allgemein üblich, sollte der Beschluss mithilfe des Mehrheitsprinzips gefasst werden. Die infrage kommenden Beginnzeiten vor 19:00 Uhr waren schnell vom Tisch: da waren die Studierenden noch zu sehr mit ihrem Studium beschäftigt. Ebenso schnell vom Tisch waren die Zeiten nach 20:00 Uhr: das war den Studierenden zu spät. So blieben als mögliche Anfangszeiten: 19:00 Uhr, 19:30 Uhr und 20:00 Uhr.

Es wurde über jede Anfangszeit einzeln abgestimmt. Der Schreck war groß, denn alle drei Zeiten wurden mit relativ vielen Stimmenthaltungen jeweils mit knapper Stimmenmehrheit abgelehnt. Der Vorschlag über alle drei möglichen Anfangszeiten gleichzeitig abzustimmen wurde aus einsichtigen Gründen abgelehnt. Denn wie oben bereits erwähnt liefert die Mehrheitswahl bei vielen Alternativen nicht jene Alternative, die von den meisten befürwortet wird, sondern nur jene, hinter der die größte Untergruppe steht. Bei drei Alternativen und einem Stimmverhalten von beispielsweise 40:30:30 wäre das die Alternative, hinter der nur 40 % der Stimmberechtigten stehen. Dieser Beschluss der 40 % wäre für die absolute Mehrheit von 60 % der Anwesenden bindend gewesen, obwohl diese eine andere Alternative lieber hätten. Eine Minderheit hätte über die absolute Mehrheit bestimmt. Das war demokratisch gesehen nicht akzeptabel.

Als Ausweg wurde versucht, nicht einzeln über jede Anfangszeit abzustimmen, sondern sie paarweise gegeneinander zu bewerten. Bei 19:00 Uhr gegen 19:30 Uhr entschied sich eine knappe Mehrheit für 19:30 Uhr. Bei 19:30 Uhr gegen 20:00 Uhr fiel der Entscheid auf 20:00 Uhr. Die ergänzende Abstimmung zwischen 20:00 Uhr und 19:00 Uhr ergab eine Mehrheit für 19:00 Uhr. Wieder war ein definitiver Entscheid unmöglich.

In dieser Situation habe ich mich damals zu Wort gemeldet und den Studentinnen und Studenten angeboten, das Problem innerhalb von zehn Minuten zu lösen. Mit anfänglich zögerndem Unglauben hat man mir die Moderation übergeben. Ich habe den Widerstand gegen jede Beginnzeit auf einer Skala von 0-10 abgefragt (siehe die obige Kurzbeschreibung des systemischen Konsensierens). Der Hörsaal war kinoartig bestuhlt. Da ich Konsensierungsfächer nicht bei mir hatte, haben wir die Widerstände reihenweise durch hochhalten der Finger erfasst. Und wirklich war innerhalb kürzester Zeit eine Beginnzeit mit entsprechender Akzeptanz gefunden.

Durch den Erfolg beeindruckt, bat man mich, systemisches Konsensieren genauer vorzustellen. Offensichtlich ist mir dies recht überzeugend gelungen, da die Studierenden anschließend mithilfe des Mehrheitsprinzips beschlossen, die Plenen einen Monat lang durch systemisches Konsensieren zu moderieren. Die folgenden Plenen verliefen so reibungsfrei, dass anschließend beschlossen wurde, systemisches Konsensieren als Standardentscheidungsmethode der Bewegung auf der Universität Graz beizubehalten.

Bei einem Plenum gab es ein besonderes Problem. Eine der Forderungen der Student*innen war nämlich die Einführung einer verpflichtenden Frauenquote bei universitären Postenbesetzungen. Diese Forderung wurde bei weiten nicht von allen Student*innen geteilt. Nicht nur viele männlichen Studenten, sondern auch viele Studentinnen waren dagegen. Die Trennungslinie der Befürworter*innen und Gegner*innen lief quer durch die Geschlechter. Das Problem schien unlösbar. Trotzdem wurde versucht, das Problem zu konsensieren.

Der erste Schritt bestand darin, die Fragestellung »Frauenquote: ja oder nein« in eine offene Fragestellung umzuwandeln, die eine Vielfalt von Alternativen zuließ. Die Fragestellung: »Wie sichern wir geschlechtsneutrale Postenbesetzung auf der Universität?« wurde gewählt. Anschließend wurden Vorschläge entwickelt und mit Vor- und Nachteilen durchleuchtet. Dies ist ein Gedächtnisprotokoll, daher kann ich die Anzahl und

Formulierung der Vorschläge nach so vielen Jahren nicht mehr genau wiedergeben. Zwei Vorschläge sind jedoch unauslöschlich in Erinnerung geblieben: die Passivlösung (1): Frauenquote und der im Folgenden beschriebene Vorschlag, welcher schließlich als klarer Favorit angenommen wurde.

Der Vorschlag sah ein zweistufiges Verfahren voraus. In der ersten Stufe sollte ein Gremium, welches jeweils zur Hälfte mit Männern und Frauen besetzt war, männliche und weibliche Kandidat*innen für den Posten vorschlagen. In der zweiten Stufe des Verfahrens sollte ein anderes, ebenfalls zur Hälfte mit Männern und Frauen besetztes Gremium, den späteren Posteninhaber aus den Vorschlägen des ersten Gremiums durch systemisches Konsensieren mittels Widerstandsbewertung definitiv ermitteln. Der Kandidat oder die Kandidatin mit der höchsten Akzeptanz würde den Posten erhalten.

Die Überraschung bei allen war groß. Die Frauenquote hatte nur knapp über 50 % Akzeptanz erhalten, der geschilderte Vorschlag weit über 80 %. Die kollektive Intelligenz der Gruppe hatte innerhalb von etwa 2 Stunden durch systemisches Konsensieren für ein Problem eine Lösung gefunden, welches durch das Korsett der Ja-Nein-Frage jahrelang so eingeschränkt erschienen ist, dass unzählige Diskussionen keine Lösung dafür gebracht hatten.

Wir haben seither viele Gruppen bei der Lösung ihrer Probleme mithilfe von systemischen Konsensieren begleitet. Vielfach ist uns bestätigt worden – und das lässt sich aus systemischer Sicht auch untermauern – dass die Wahl des Entscheidungsverfahrens den gesamten Prozess - angefangen von der Entscheidungsfindung bis hin zur Umsetzung - verändert. Das Erleben, die Motivation und die Verantwortungsübernahme werden dadurch beeinflusst.

Ein Beispiel aus der Wirtschaft: Ein Team wird beauftragt, Lösungen für ein Problem zu erarbeiten. Der endgültige Entscheid wird aber autoritär durch die Teamleitung beschlossen. Die Teammitglieder wissen aus Erfahrung, dass ihr Lösungsvorschlag beim Entscheid der Teamleitung nur eine untergeordnete Rolle spielen wird. Wie hoch schätzen Sie die Motivation der Teammitglieder? Alternativ dazu soll das Team Lösungen erarbeiten, wissend, sie werden dann mit systemischem Konsensieren selbst gemeinsam entscheiden. Wie hoch schätzen Sie die Motivation der Teammitglieder in diesem Fall?

Auch weit nach dem Entscheid verändert das angewandte Entscheidungsverfahren noch das Verhalten der Betroffenen. Ein reales Beispiel aus unserer Beratertätigkeit. In einer Firma hatte eine Führungskraft eine Einzelentscheidung getroffen. Die Entscheidung war von den betroffenen Mitarbeiter*innen sehr kritisch aufgenommen. Sie hatte sich danach tatsächlich als Fehlentscheidung herausgestellt und hat dem Ansehen der Führungskraft in der Firma beträchtlich geschadet. Die Reaktion der seinerzeit kritischen Mitarbeiter*innen darauf: »Das habe ich immer schon gewusst.« Ihre Motivation beim Versuch der Schadensbehebung und um das Ansehen der Führungskraft zu retten, war dementsprechend gering.

Stellen Sie sich nun vor, es wäre von allen Betroffenen gemeinsam durch systemisches Konsensieren entschieden worden. Aufgrund der kritischen Einstellungen unter den Mitarbeiter*innen wäre wahrscheinlich überhaupt ein anderer Vorschlag zum Tragen gekommen. Aber selbst wenn der Entscheid für denselben Vorschlag gefallen wäre und der Fehlentscheid das Image der Abteilung beschädigt hätte: Wie hoch schätzen Sie die Motivation der Betroffenen beim Versuch den Schaden zu beheben und das eigene Image zu wahren?

Nun noch ein reales Beispiel für die Auswirkungen des Entscheidungsverfahrens anhand einer Bürgerbeteiligung. In der kleinen Gemeinde Munderfing in Oberösterreich haben der Gemeinderat und der Bürgermeister Martin Voggenberger mit innovativer Bürgerbeteiligung Politikgeschichte geschrieben. Hier der Ablauf des ersten partizipativen Entscheids. Eine Arbeitsgruppe »Entscheidungsfindung« aus 30 interessierten Bürgerinnen und Bürgern der Gemeinde hatte passende Richtlinien für kooperative Bürgerbeteiligung ausgearbeitet. Dann war es zu einer ersten Bewährungsprobe gekommen: Aufgrund von neuen Sicherheitsrichtlinien der Bundesbahnen mussten Eisenbahnübergänge in Munderfing geschlossen werden. Dies war ein sehr kontroverser Entschluss, da für Bürger*Innen mit Wohnungen oder Arbeitsstätten in der Nähe von Bahnübergängen durch das Schließen große Umwege zu erwarten waren.

Der Gemeinderat hatte einen Lösungsvorschlag erarbeitet. Dann wurde den ausgearbeiteten Richtlinien gemäß zu einer Bürgerversammlung eingeladen. Circa 50 Bürgerinnen und Bürger kamen, um ihrerseits eine Entscheidungsempfehlungen für den Gemeinderat zu erarbeiten. In der Versammlung wurden die Optionen der möglichen Schließungen mit Vor- und Nachteilen durch Bürger und Verkehrsplanungsexperten erörtert. Mit dabei war auch die Option, den Gemeinderat alleine entscheiden zu lassen. Zwei der Vorschläge erreichten beim systemischen Konsensieren die Akzeptanz von ca. 60%. Die Option, dass der Gemeinderat ohne Bürgereinbindung entscheidet, hatte nur 4% Akzeptanz. Da nach rechtlicher und technischer Prüfung der Vorschlag mit der höchsten Akzeptanz nicht umsetzbar war, wurde dem Gemeinderat der mit 60% ganz knapp hinter dem ersten Vorschlag liegende zur Entscheidung empfohlen. Er wurde vom Gemeinderat danach mittels Mehrheitsprinzip beschlossen. Ein sichtlich erleichteter Bürgermeister äußerte uns gegenüber seine große Zufriedenheit, dass diese unbequeme Entscheidung von den Bürger*Innen getroffen und getragen wurde.

Fazit

Es gibt viele unterschiedliche Möglichkeiten in Gruppen zu Entscheidungen zu kommen. Jede dieser Methoden hat Vor- und Nachteile und dementsprechende sinnvolle Anwendungsgebiete. Jedoch hängt die Qualität einer Entscheidung nicht nur von der Kompetenz und dem Wissen der Entscheidenden ab: Die Art und Weise, wie entschieden wird, ist entscheidend. Wenn mithilfe von systemischem Konsensieren entschieden wird, fließt die kollektive Intelligenz der Beteiligten in den Entschluss ein und führt zu Lösungen, die durch andere Entscheidungsmethoden offensichtlich nicht gefunden werden können – siehe Frauenquote. Da bei Entschlüssen durch systemisches Konsensieren das Konfliktpotenzial minimiert wird, werden auch bei kontroversen Problemstellungen diejenigen Entscheidungen getroffen, welche von den Beteiligten gemeinsam am besten mitgetragen werden können – siehe Munderfing. Inzwischen haben auch schon politische Parteien systemisches Konsensieren auf ihre Fahnen geschrieben. Sollten sich diese durchsetzen, ist eine Politik von Bürger*Innen für Bürger*Innen zu erwarten.

Anmerkung

(1) Die Passivlösung ist eine Spezialität des systemischen Konsensierens. Sie sollte als Vorschlag in jede Konsensierung aufgenommen werden. Es ist jene Situation, die eintritt, wenn die Gruppe keinen gemeinsamen Entschluss fasst. Im in der Mehrzahl der Fälle bedeutet dies den Status quo. Man sollte sich die Passivlösung jedoch in jedem Fall genau überlegen und formulieren. Im Fall des Studentenbeschlusses war die Frauenquote deswegen die Passivlösung, weil sie im Forderungskatalog der Studenten vor der geschilderten Konsensierung vorgesehen war. Die Passivlösung der damaligen Realität wäre gewesen: die Meinung der Studierenden ist geteilt, ihre Einführung durch die Universitätsbehörden ist unsicher.

Autoren

Erich Visotschnig ist Mathematiker, theoretischer Physiker und Systemanalytiker. Gemeinsam mit Siegfried Schrotta ist er Entwickler des SK-Prinzips. Seit 2005 ist er als SK-Trainer und SK-Moderator tätig. Daneben arbeitet er an Publikationen über das SK-Prinzip sowie an dessen Weiterentwicklung. Außerdem hält er Vorträge, reist zu Kongressen und kontaktiert Politiker, um das SK-Prinzip auch in der Politik einzuführen. Er ist Autor eines Buches über eine erstrebenswerte Demokratie: »Nicht über unsere Köpfe«. Die Würde des Menschen und seine Selbstbestimmung sind zentrale Elemente darinnen. Den Menschen ein Bewusstsein für ihre Würde zu geben und sie dabei zu unterstützen, diese Würde zu wahren, ist ihm ein Anliegen.

Volker Visotschnig ist Geschäftsführer der Firma Business KONSENS, SK-Moderator und Trainer, Coach, diplomierter Business Coach, Mitgründer von ISYKONSENS International und von Business KONSENS. Er ist Experte für kooperative auf lernen ausgerichtete Entscheidungs- und Organisationsstrukturen und berät seit Jahren Unternehmen und Organisationen in diesem Bereich. Lehrtätigkeit und Entscheidungsfacilitation in allen Bereichen der Gesellschaft. Sein momentaner Focus liegt auf partizipativen Entscheidungsprozessen in der Wirtschaft und bei Bürgerbeteiligungsprozessen. Er ist Mitentwickler des SK-Prinzip® und der erste »SK-Native«.

Kontakt

Volker Visotschnig
Institut für Systemisches Konsensieren – ISYKONSENS International OG
Rafensedergasse 7
A-8043 Graz
Tel.: +43 650 3848592
E-Mail: kontakt@sk-prinzip.eu
Internet: www.sk-prinzip.eu

Redaktion

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de