

# „Systemisches Konsensieren“

Eine Methode für tragfähige  
Entscheidungen in Gruppen und  
Organisationen

Studientag am 19. November 2019  
Schloss Puchberg, Wels

Dipl.-Ing. Jürgen Hamader

## Methoden der Entscheidungsfindung



### Autoritäre Entscheidung (AI und AII)



- Schnell
- Wenig Aufwand



- Akzeptanz vorhanden?
- Durchsetzungsmacht vorhanden?
- Sachverstand des Entscheiders?



### Partizipative Entscheidung mit Beratung (BI und BII)



- Höhere Lösungskompetenz
- Höhere Akzeptanz



- Aufwendiger als AI (AII)
- Durchsetzung fraglich



### Gruppenentscheidung (GII) durch Mehrheitsabstimmung



- Etabliert
- Schnell



- Sieger-Verlierer Tendenz (Polarisierung)
- Siegreiche Minderheit (relative Mehrheit)



### Gruppenentscheidung (GII) durch Konsens

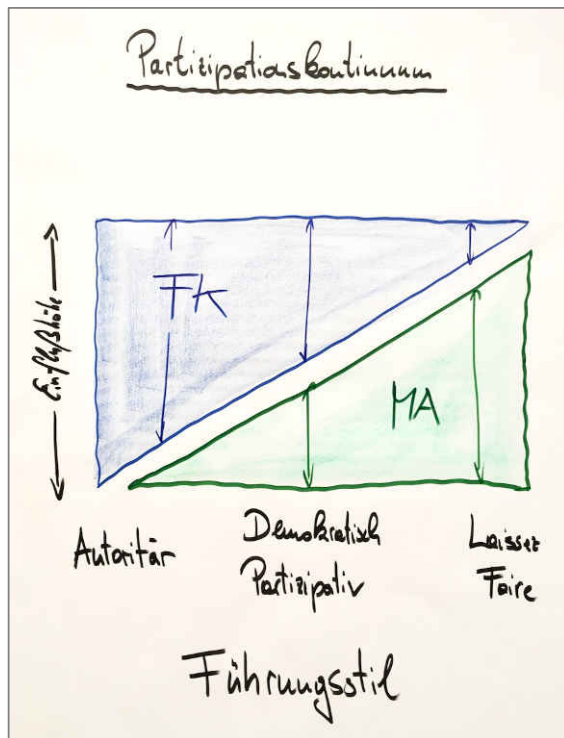


- Maximale Akzeptanz
- Suche nach der besten Lösung



- Zeitaufwändig
- Stillstand durch Veto

# Partizipationskontinuum



Der Partizipationsgrad ist keine Entweder-Oder-Frage, sondern ist als Kontinuum darstellbar. Je nach Einflussmöglichkeiten von Führungskraft oder Mitarbeitenden reichen die Möglichkeiten von autoritärem Führungsstil über beratende Entscheidungen bis zu gruppenorientierter Entscheidungsfindung. Eine empirische Studie zeigt, dass davon „betroffene“ Mitarbeiter/innen den „beratenden Entscheidungsstil“ als in überraschend hohem Ausmaß partizipativ erlebten.

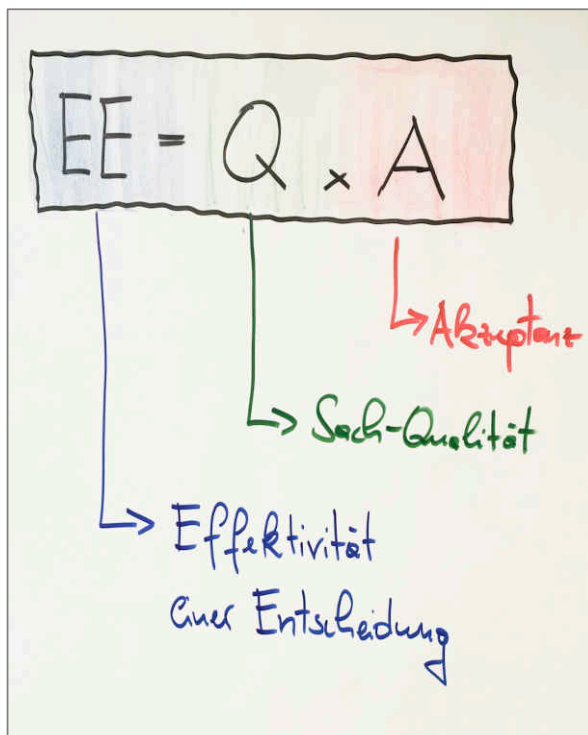
© TAO [2019]

3

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



# Effektivität von Entscheidungen



Die Effektivität einer Entscheidung ist nur so gut, wie die beiden Faktoren Q für Sachqualität und A für Akzeptanz sind.

Ist nur einer der beiden gering, wird auch die Effektivität gering sein, egal wie hoch der andere Faktor sein wird.

Hilfreiche Methoden für eine Maximierung von Sachqualität UND Akzeptanz gehören damit in das Repertoire jeder Führungskraft.

© TAO [2019]

4

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



# Merkmale guter Entscheidungsverfahren 1

## KEINE DIKTATUR

- Die Entscheidung hängt nicht von den Präferenzen eines einzelnen Individuums ab, alle Teilnehmer sind **gleichberechtigt**.

## VOLLSTÄNDIGKEIT

- Das Verfahren erlaubt **beliebig viele Entscheidungsalternativen** und **beliebig viele Teilnehmer/innen**. Die individuellen Präferenzanordnungen (a wird gegenüber d sowie d gegenüber f bevorzugt) der einzelnen Teilnehmer/innen unterliegen keinen Einschränkungen.

## UNABHÄNGIGKEIT VON IRRELEVANTEN ALTERNATIVEN

- Die Rangordnung zweier Vorschläge ist **unabhängig von der Existenz** und Bewertung weiterer Alternativen.

## UNABHÄNGIGKEIT VON KLON-ALTERNATIVEN

- Das Ergebnis verändert sich nicht, wenn Alternativen in der Liste **mehrmals** („geklont“) zur Auswahl stehen.

# Merkmale guter Entscheidungsverfahren 2

## MAJORITÄTSKRITERIUM

- Falls eine **absolute Mehrheit** in der Gruppe eine bestimmte Alternative bevorzugt (und alle anderen total ablehnt), **setzt** sie **sich sicher durch**.

## CONDORCET-(GEWINNER-)KRITERIUM

- Falls eine bestimmte Alternative im paarweisen Vergleich gegenüber allen anderen Alternativen **bevorzugt wird**, wird sie auch in der gesamten Liste aller Alternativen **bestgereiht** sein.

## CONDORCET-VERLIERER-KRITERIUM

- Falls eine bestimmte Alternative im paarweisen Vergleich gegenüber allen anderen Alternativen **schlechter gereiht wird**, wird sie auch in der gesamten Liste aller Alternativen **am schlechtesten gereiht** sein.

## (SCHWACHE) PARETO-PRINZIP

- Bevorzugen **alle Individuen** eine Alternative d gegenüber Alternative f, dann gilt das auch für die **kollektive Präferenz**.

## Merkmale guter Entscheidungsverfahren 3

### KONSISTENZKRITERIUM

- Wird die Liste der Entscheidungsalternativen inklusive der Ergebnisse (beliebig) geteilt und eine Alternative ist in allen **Teillisten bestgereiht**, dann ist diese Alternative auch in der **Gesamtliste bestgereiht**.

### TRANSITIVITÄTSKRITERIUM (VGL. „CONDORCET-PARADOXON“)

- Die paarweisen Vergleiche sind transitiv und ergeben damit eine **eindeutige Rangfolge** von mehreren Alternativen.

### NEUTRALITÄTSKRITERIUM

- **Änderung** einer individuellen Beurteilung von Alternativen **ändert auch** die Beurteilung in der Gruppenpräferenzrelation.

### MONOTONIEKRITERIUM

- Wenn die Gruppe a besser oder gleich b beurteilt und ein Mitglied ändert seine individuelle Beurteilung von b besser als a zu a besser oder gleich b, dann zieht die Gruppe a definitiv b vor.

## Merkmale guter Entscheidungsverfahren 4

### ANONYMITÄTSKRITERIUM

- Gruppenpräferenzen hängen nur von der Zusammenfassung der individuellen Präferenzen ab, nicht davon, wer welche Präferenz hat.

### NICHT-MANIPULIERBARKEIT

- Es gibt keine Situation, in denen ein/e Beteiligte/r – welche/r sowohl das Verfahren als auch das Stimmverhalten aller anderen Beteiligten kennt – die **Chancen** seiner/ihrer bevorzugten Alternative **verbessern kann**, indem er/sie nicht für diese, sondern für eine **andere** Alternative stimmt.

### MAJORITÄTSKRITERIUM DER ABLEHNUNG

- Falls eine bestimmte Alternative von einer **absoluten Mehrheit** der Gruppe **abgelehnt** wird, kann diese Alternative **nicht** als Gruppenentscheid **resultieren**.

**„Arrow-Theorem“ („Arrow'sche Unmöglichkeitstheorem“)**

Kenneth Arrow (1921-)



## Erkenntnisse

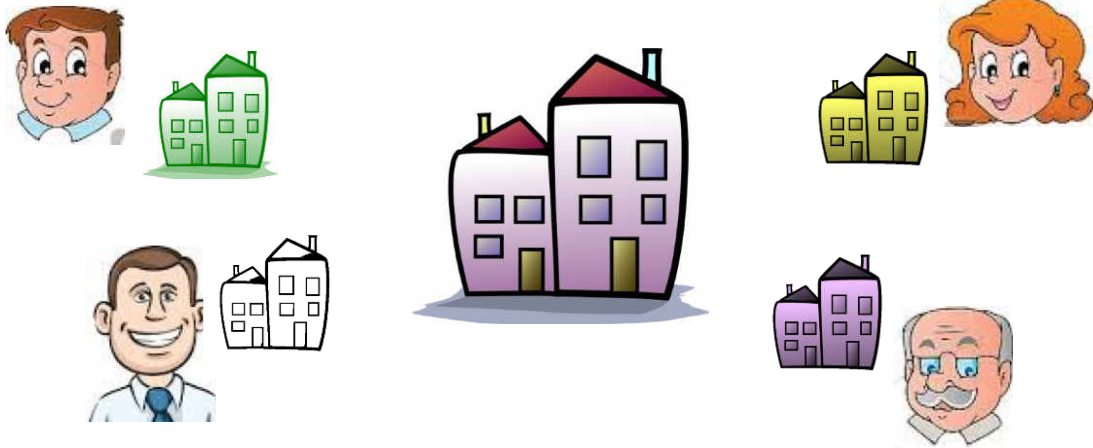
- **Der Ausgang von Gruppenentscheidungen kann durch die Wahl des Entscheidungsverfahrens stark beeinflusst werden.**
- **Gerade das am meisten bekannte und genutzte Verfahren der Mehrheitswahl mit relativer Mehrheit hat auch die meisten Schwächen.**
- **Andere Verfahren sind für den alltäglichen Einsatz in Organisationen aufgrund ihrer aufwändigen Methodik nur bedingt geeignet.**

## Die archetypische Verankerung

- **Das Mehrheitsrecht als gelebter Entscheidungsmechanismus in unseren Demokratien ...**
  - ... hat seine Grundlage im uralten „Recht des Stärkeren“.
  - Diese kriegerische Vergangenheit hat seine Spuren in unserer Rechtsauffassung hinterlassen.
  - Wo immer heute in der Demokratie Interessenkonflikte auftauchen, beginnen die Beteiligten um Mehrheiten als Basis Ihrer Durchsetzungsfähigkeit zu kämpfen.
- **Bis heute verwendetes Vokabular bei (politischen) Wahlen**
  - »Machtkampf« und »Wahlkampf«
  - »Wahlschlachten«, die »geschlagen« werden müssen.
  - »Sieger« und »Besiegte«
  - »Kampfabstimmung«

## Ein Fallbeispiel

Sie sind der Verwalter eines Hauses mit vier Eigentumswohnungen und bei der Eigentümerversammlung wurde beschlossen, das Haus bekommt einen neuen Farbanstrich.



Welche Lösung fällt Ihnen ein, um zu einer Entscheidung zu kommen?

## Methoden für Gruppenentscheidungen



**Mehrheitsabstimmung**

„Recht des Stärkeren“



**Konsens**

„Recht des Schwächeren“



„Annäherung an den Konsens“

„Systemisches Konsensieren“



## Die Entstehung des „Systemischen Konsensprinzips“



- **1970ziger - Systemanalytiker Siegfried Schrotta und Dr. Erich Visotschnig befassten sich mit der Schaffung einer „machtfreien“ Verständigung zur Generierung von Ideen und Lösungsvorschlägen.**
- **1980ziger – Erfahrungen mit den unerfreulichen Nebenwirkungen der „demokratischen“ Entscheidungsfindung an einer Alternativschule in Graz (durch Visotschnig)**
- **Idee der „Minimierung der Ablehnung“ aber noch keine methodische Umsetzung**
- **2001 – Entwicklung des „Systemischen Konsensprinzips“ und der Methode des „Konsensierens“**
- **2005 – Veröffentlichung des Buches „Das SK-Prinzip – Wie man Konflikte ohne Machtkämpfe löst“**
- **In den Folgejahren weitere Bücher, Vortragstätigkeit und Instrumente (Hilfsmittel, Karten, Online-Konsensieren), Seminare und Lehrgänge.**

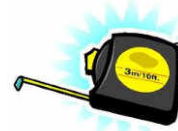
## Bewertungsprinzipien für Entscheidungen

Direkte Vergleich von zwei oder mehr Optionen



- **Es geht nicht um „gut“ oder „schlecht“ sondern um besser als ...**
- **Mindestens 2 Optionen.**
- **Führt zu Ranglisten.**
- **Fällt häufig leichter als individuelle Bewertung. („Der Vergleich macht sie sicher.“)**
- **Im Sport üblich, wenn Personen im direkten Wettkampf antreten.**

Individuelle Bewertung der Optionen und anschließender Vergleich der Bewertungen



- **Es geht um „gut“ oder „schlecht“ und um messbare Ergebnisse.**
- **Schon ab einer Option.**
- **Erfordert einen nachvollziehbaren Maßstab (z.B. Maßband oder Schulnoten).**
- **Im Sport üblich, wenn Ergebnisse gemessen (schneller, höher, weiter) oder bewertet (Turnen) werden können.**

# Pro- und Kontra-Bereich für Bewertungen



## Wunschpotential (Bereich der Zustimmung, Begeisterung, ...)



- Menschen suchen für ihre Vorschläge die Mehrheit der Zustimmung.
- Diese Suche führt tendenziell zu Konkurrenz und kann somit Konflikte erzeugen bzw. verschärfen.
- Die Bedürfnisse anderer sind nur solange wichtig, bis ich eine Mehrheit habe, die Minderheit wird tendenziell vernachlässigt.

### Neutrale Zone von Akzeptanz



- Menschen suchen für ihre Vorschläge die minimale Ablehnung.
- Diese Suche bedingt die Berücksichtigung der Bedürfnisse der anderen und wirkt damit konfliktlösend und in Richtung Kooperation.
- Auch die Bedenken von Minderheiten werden tendenziell wahrgenommen und in der Lösungsfindung berücksichtigt



## Konfliktpotential (Bereich der Bedenken, Widerstände, ...)

# Die Weiterentwicklung des Mehrheitsprinzips

## Die Unbekannte von Stimmenthaltungen



Die Gründe für eine Stimmenthaltung können vielfältig sein. Sie reichen von Desinteresse, Informationsmangel und Unwissenheit, von der Furcht, sich zu deklarieren, oder der Unsicherheit, selbst mitzuentcheiden, bis zur Verweigerung aus Protest. Vielleicht wollen manche aber einfach auch nur etwas ausrücken, was weder mit JA noch mit NEIN möglich ist. Unschärfe und Einengung der Ausdrucksmöglichkeit führen zu Entscheidungen, die der tatsächlichen Meinungsvielfalt einer Gruppe nicht gerecht werden. Damit lassen wir die Gründe für die Stimmenthaltungen und das in einer Entscheidung innewohnende Konfliktpotential außer acht.





# Wie funktioniert „Systemisches Konsensieren“

Tragfähige Entscheidungen und Lösungen in einer Gruppe beruhen nicht so sehr auf einer hohen Zustimmung, sondern auf einem insgesamt geringen Widerstand und wenigen Einwänden der Gruppenmitglieder.

Systemisches Konsensieren misst daher die Widerstände der einzelnen Vorschläge.










(0 = kein Widerstand / 10 = unannehmbar)








## Die konsensierte Lösung ...

- ... erzeugt die geringste Unzufriedenheit und das geringste Konfliktpotential in der Gruppe,
- ... kommt dem Konsens am nächsten, ohne den Entscheidungsprozess zu blockieren,
- ... findet die größte Akzeptanz in der Gruppe,
- ... kommt schlussendlich dem allgemeinen Interessensausgleich am nächsten,
- ... und kann bei Bedarf die Suche nach weiteren noch besseren Lösungen indizieren.

# Systemisches Konsensieren im Fallbeispiel

						Null- lösung
	0	10	2	7	4	„Es wird (jetzt) keine Entscheidung getroffen“ oder „Das Haus erhält keinen neuen Anstrich.“
	8	0	3	9	10	
	3	8	0	7	5	
	6	4	4	0	0	
<b>Summe</b>	17	22	9	23	19	Grenze des Zumutbaren


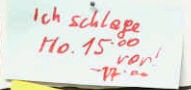
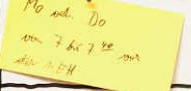

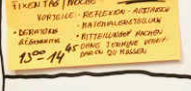
# Akzeptanz und „normierter Widerstand“

					
Summe	17	22	9	23	19
Akzeptanz	58 %	45 %	78 %	43 %	53 %
Normierter Widerstand	4,25	5,5	2,25	5,75	4,75

Die Akzeptanz eines Vorschlags (in %) ist die Differenz zu den maximal möglichen Widerstandspunkten (in %).

Der normierte Widerstand eines Vorschlags ist der (berechnete) durchschnittliche Widerstand aller Teilnehmer für diesen Vorschlag.

## Fallbeispiel im Workshop

VORSCHLAG	MW	SK
	③	11
	1	18
	1	17
	∅	44
	1	⑦
NULL-VARIANTE		23

Eine erstes (noch nicht gültiges) Konsensieren zu einem frühen Zeitpunkt der Diskussion liefert bereits wertvolle Informationen zum aktuellen Meinungsbild.

Idealerweise können dann die Lösungsvorschläge sogar noch angepasst werden, um die wesentlichen Einwände zu berücksichtigen.

Natürlich können auch jederzeit noch weitere Vorschläge eingebracht werden, die die Ideen und Einwände vielleicht noch „besser“ berücksichtigen.

Die Abfrage der Nullvariante („Wenn wir das nun jetzt nicht entscheiden“ = zumeist ein belassen des aktuellen Zustandes) liefert zudem immer auch eine Aussage zur „Grenze des Zumutbaren“.

## Wirkung von SK in der Lösungssuche

**Das Wissen, dass die Entscheidung vom Gruppenwiderstand abhängig ist, erzeugt eine veränderte Dynamik auch in der Suche nach Lösungen:**

- **Statt eine (relative) Mehrheit von Befürwortern zu gewinnen, braucht es den wenigsten Widerstand aller Beteiligten in Summe.**
- **Dadurch wird das Interesse an den Vorstellungen und Bedürfnissen der anderen geweckt.**
- **Das steigert die Kreativität und Konsensbereitschaft aller Beteiligten und schlussendlich auch die Qualität der vorgeschlagenen Lösungen.**
- **Das (durchaus notwendige) Eigeninteresse (an der eigenen Lösung) mischt sich mit den unterschiedlich ausgeprägten Widerständen zu einem größtmöglichen Interessensausgleich. Die Energie des Eigeninteresses geht auch in einer Leistung für die Gruppe ein.**

## Unterstützung im Entscheidungsprozess



### Systemisches Konsensieren ...

- ... **nutzt die Ressourcen der gesamten Gruppe und hilft durch sein Prinzip des maximalen Interessensausgleichs bei der Generierung von qualitativ hochwertigen Lösungen (BII und GII).**
- ... **liefert aber auch Informationen, ob die bisher vorliegenden Lösungsvorschläge überhaupt über eine ausreichende Mindestqualität verfügen.**
- ... **liefert bei beratenden Entscheidungsprozessen (BII) detaillierte und relevante Informationen zur vorhandenen Akzeptanz von Lösungsvorschlägen.**
- ... **ist ein Methode für das Herbeiführen von Gruppenentscheidungen (GII) auf Basis von maximaler Akzeptanz.**

## Besonderheiten

### Wie geht man mit gleichwertigen Vorschlägen um?

- Betrachtung der Einzelbewertungen. Der Vorschlag mit den höchsten Einzelwiderständen wird zurückgestuft.
- Erweiterung der Skala wenn noch möglich (von 0-2 auf 0-5 oder 0-10).
- Stichwahl wieder mit „Systemischem Konsensieren“.

### Wenn auch der bestgereichte Vorschlag zu hohe Ablehnung auslöst?

- Berechnung des normierten Widerstands. Bei einer 10er-Skala sollte eine gute Lösung zwischen 0 und 5 liegen.
- Vergleich mit der Nulllösung = Grenze des Zumutbaren.
- Suche nach weiteren Lösungen.

**Mit Hilfe von anonymen Bewertungen kann (gerade in kritischen Situationen oder bereits belasteten Beziehungen der Beteiligten) die Gruppenmeinung und Gruppenstimmung noch unverfälschter ermittelt werden.**

## Kooperative Entscheidungsvorbereitung (BII)

Mitarbeitenden werden eingeladen, an möglichen Lösungen für die Problemstellung mitzuwirken und anschließend mit Hilfe des „Systemischen Konsensierens“ ihre Widerstände zu den einzelnen Lösungen auszudrücken.

Die Verantwortung für die Entscheidung selbst bleibt bei der/dem Vorgesetzten.

### Beiträge zur Sachqualität

- Nutzung der verfügbaren Intelligenz und Kreativität.
- Auch die Bedürfnisse fließen in die Lösungsvorschläge ein.

### Beiträge zur Akzeptanz

- Der/Die bestgereichten Vorschlag/äge werden auch am besten mitgetragen.
- Interessensgegensätze können leichter abgebaut werden.
- Selbst wenn auch nicht für den bestgereichten Vorschlag entschieden wird, kann die Begründung dafür zielgerichtet erfolgen.

## ***(Erwünschte Neben-) Wirkungen 1***

**Bei der Entwicklung von Lösungen unterstützt SK den dynamischen Gruppenprozess und wirkt selbst konfliktlösend.**

- **Das Wissen darüber, dass die Bewertung (und vielleicht sogar die Entscheidungsfindung) vom Gruppenwiderstand abhängt, fördert Lösungen, die nicht nur die eigenen Interessen vertritt, sondern auch den Bedürfnissen der anderen so weit wie möglich entgegenkommt.**
- **Es gilt bei den Lösungen vor allem auch die "Konsensvorteile" herauszuarbeiten und damit schon im Ansatz zu deeskalieren.**
- **Ein maximaler Interessensausgleich kann auf Basis von konkreten Fakten erfolgen.**
- **Im Gegensatz zur Methodik der Mehrheitsentscheidung reicht das Finden einer (relativen) Mehrheit nicht. Für die Durchsetzung der eigenen Interessen braucht es viel stärker die gesamte Gruppe.**
- **Der "Wettbewerb" findet um maximal tragfähige Lösungen statt und nicht nur um die Gewinnung von (relativen) Mehrheiten.**
- **Die Fokussierung aller Beteiligten auf den "geringsten Widerstand" erzeugt schon systemisch bedingt Energie für die Suche nach der "besten" Lösung für alle Beteiligten.**

## ***(Erwünschte Neben-) Wirkungen 2***

**Die differenziertere Bewertung fördert ein deutliches Mehr an Informationen zu Tage.**

- **Die Unterschiede in der Bewertung bei mehr als 2 Lösungsvorschlägen können deutlicher sichtbar gemacht werden.**
- **Mit Hilfe der "Nulllösung" kann auch die "Grenze des Zumutbaren" sichtbar gemacht werden.**
- **SK liefert konkrete und messbare Informationen für die Akzeptanz von Lösungsvorschlägen.**

**Es lassen sich mehrere zirkuläre Kreisläufe beobachten.**

- **Mehr Bedeutung der Bewertungen (=Meinungen) aller Beteiligten.**
- **Mehr Interesse der Lösungsbringer an den Bedürfnissen aller Beteiligten.**
- **Mehr Input aller für die Weiterentwicklung der bisher vorhandenen Lösungen durch alle Beteiligten.**
- **Mehr Akzeptanz für die Lösungen bei allen Beteiligten.**
- **Mehr Engagement bei der Umsetzung der Lösungen durch die Beteiligten. SK liefert konkrete und messbare Informationen für die Akzeptanz von Lösungsvorschlägen.**

## ***(Erwünschte Neben-) Wirkungen 3***

**Vorhandene (und durchaus auch gewünschte) asymmetrische Machtverhältnisse von hierarchischen Organisationen neigen zu Grundspannungen, die in vielen Belangen und Detailthemen mit Hilfe von SK abgebaut werden können.**

- **Führung bedeutet einen Entscheidungsvorbehalt zu haben und nicht, immer und überall auch Entscheidungen autokratisch treffen zu müssen.**
- **Partizipation beschränkt sich nicht nur auf die Lösungsfindung. Die Gruppe hat auch bei BII-Entscheidungen durch die Bewertung der Lösungsvorschläge einen bedeutsamen Einfluss auf die tatsächliche Entscheidung.**
- **SK bewirkt aber auch wiederum eine stärkere Verpflichtung aller Beteiligten in den Bewertungsprozess.**

**Die Messung des Gruppenwiderstandes ergibt eine Entscheidung auch dann, wenn die Mehrheitsabstimmung versagt.**

**Letztendlich geht es auch bei SK um das Finden von ausreichender Machtbasis für die eigene bevorzugte Lösung. Allerdings muss diese Macht bedeutsam auch auf der Akzeptanz der Lösung aufbauen.**

## ***Mögliche Schwierigkeiten bei der Einführung***

**Gewohnte (Macht)Verhältnisse müssen auch ein Stück entwöhnt werden.**

- **Mehrere Lösungsvorschläge müssen auch ernsthaft gesucht, gefunden und dann bewertet werden.**

**Der Abstimmungsvorgang kann vor allem bei größeren Gruppen länger dauern als die bisherige Vorgangsweise.**

- **Verlagerung des Zeitbedarfs von der Argumentationsphase ("lange und hitzige Debatten") in die Abstimmungsphase notwendig.**
- **Wenn es für die Differenzierung der Vorschläge ausreichend ist, kann auch die händische 0-2 Skala (oder die 0-5 Finger Skala) verwendet werden.**
- **In der Praxis wird jedoch in aller Regel der gesamte Prozess schneller ablaufen.**
- **Die Anschaffung von Hilfsmitteln kann sinnvoll sein. (Fächer mit 10er-Skala, Konsensierungszettel für geheime Abstimmungen)**

**Angst vor dem "Weg des geringsten Widerstands"**

- **Synonym für den kleinsten gemeinsamen Nenner.**
- **SK fördert aber den größten gemeinsamen Nenner.**

# Weiterführende Informationen



**Georg Paulus, Siegfried Schrotta, Erich Visotschnig**  
**Systemisches KONSENSIEREN: Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg**

**Siegfried Schrotta**  
**Wie wir klüger entscheiden einfach- schnell – konfliktlösend**



**Erich Visotschnig, Siegfried Schrotta**  
**Das SK-Prinzip: Wie man Konflikte ohne Machtkämpfe löst**

**Kostenlose E-Books zum Download**  
von den „Erfindern“: <http://www.sk-prinzip.eu>



**Link um online mit Gruppen zu konsensieren:**  
<https://www.konsensieren.eu/de/>

**Vielen Dank  
für Ihre Entscheidung,  
heute  
hierher  
zu kommen!**