

DER GRÖSSTE GEMEIN- SAME NENNER

Die Gruppe ist findiger als ihr klügstes Mitglied.
Und es gibt eine Methode, die im Konfliktfall diese
Klugheit befördert: das systemische Konsensieren.



VON INGE BEHRENS

Konflikte sind notwendig. Und höchst schädlich, wenn keine Lösung gefunden wird. Oder wenn eine Entscheidung gefällt wird, die von der Mehrheit nicht mitgetragen wird. Schon eine einfache Entscheidung kann eine Gruppe überfordern. Etwa mit der Frage, an welchem Tag sich die Vereinsmitglieder oder Abteilungsleiter einer Firma künftig regelmäßig treffen wollen. Wenn nach endlosen Debatten keine faire Lösung in Sicht ist, wird eine Mehrheitsentscheidung gefällt. In der Regel setzt sich dann derjenige durch, der es versteht Allianzen zu bilden.

So hatte es der EDV-Berater Siegfried Schrotta erlebt und sich darüber gewundert, wie selbst Freunde nach einem solchen Prozess zu erbitterten Feinden wurden. Wie könnte es gelingen, ohne Machtausübung Gruppenentscheidungen und tragfähige Konfliktlösungen zu finden? Schrotta begann in den 1980er-Jahren ein Verfahren für eine machtfreie Verständigung zu entwickeln. Gemeinsam mit dem Systemanalytiker und Projektmanager Erich Visotschnig formulierte er viele Jahre später ein Instrument, welches ermöglicht, Interessenkonflikte zu lösen und einen Konsens zu finden. Beim „Systemischen Konsensprinzip“ wählen die Gruppenmitglieder jenen Lösungsvorschlag aus, der bei allen den geringsten Widerstand erzeugt. So können Entscheidungen gefunden und getroffen werden, hinter denen tatsächlich alle Beteiligten stehen.

Wie kommt man dorthin? In einer ersten Trendkonsensierung stimmen die Beteiligten über die vorliegenden

Vorschläge ab, indem sie gestaffelt Widerstandswerte von eins bis zehn vergeben. Null bedeutet keinerlei Widerstand, zehn bedeutet totale Ablehnung. Zwischenwerte werden nach Gefühl vergeben. In der zweiten Konsensierungsrunde entwickeln die Teilnehmer gemeinsam weitere Vorschläge, um jene, die einen starken Widerstand gegen die favorisierten Lösungen haben, ins Boot zu holen.

Die Vorgehensweise des „Systemischen Konsensierens“ findet inzwischen viele Anwender. Für den Berliner GFK-Trainer Markus Castro z.B. ist das Verfahren ein Instrument, mit dem Mobbing und Burn-out in Teams vermieden werden kann. Nach seiner Sicht kann es zwar nicht immer einen kompletten Konsens geben, „aber“, so sagt er, „wir finden eine Lösung, die dem Konsens näherkommt als andere Vorschläge“. Deshalb sei die Methode sehr gut mit den Werten der Gewaltfreien Kommunikation vereinbar. Auch Mediatoren wenden sie mit Erfolg an. Als effektives Tool ist das systemische Konsensieren für all jene geeignet, die mit Menschen und Kommunikation zu tun haben, insbesondere für Trainer und Coaches, die in Familien, Schulen, Vereinen und Verbänden Konflikte managen.

Wie das im Einzelnen funktionieren kann, dazu befragte ich den Moderator und Unternehmensberater Georg Paulus, der mittlerweile als Experte auf dem Gebiet des systemischen Konsensierens gilt.

■ Mehrheitsentscheidungen gelten als urdemokratisches Prinzip. Doch gerade wenn mehr als zwei Vorschläge, also vier oder fünf Optionen, zur ▶

Querulanten erkennen, dass ihr Boykott wirkungslos ist.

Wahl stehen, kann auch ein Vorschlag mit nur 20 oder 25 Prozent über die anderen obsiegen. Auf diese Weise gewonnen, rufen Mehrheitsentscheidungen bei den Unterlegenen oft Frust und massiven Widerstand hervor. Sind das schlechte Verlierer?

Georg Paulus: Es liegt in der Natur des Menschen, dass er ungern verliert. Ich vergleiche einen demokratischen Mehrheitsentscheid mit einem Krieg ohne Waffen. Wem es gelingt, für seinen Vorschlag Verbündete zu finden und somit Mehrheiten zu bilden, der hat den Abstimmungskampf gewonnen. Das führt zwangsläufig zu Konflikten. Bei nächster Gelegenheit werden diejenigen, die sich nicht durchsetzen konnten, versuchen, selbst die Mehrheit zu gewinnen, um die anderen niederzustimmen. Der Mehrheitsentscheid führt dazu, dass man sich überhaupt nicht um die Bedürfnisse der Überstimmten und Unzufriedenen kümmert. Er birgt darum ein hohes Konfliktpotenzial.

■ **Wie finden Sie mit systemischem Konsensieren eine Lösung, die von allen mitgetragen wird?**

Mit der Methode streben wir eine Lösung mit niedrigem Konfliktpotenzial, also hoher Akzeptanz, an. Nach der ersten Konsensierung, der sogenannten Trend-Konsensierung, bekommen die Teilnehmer, die hohe Widerstandswerte vergeben haben, die Möglichkeit, dies zu begründen. Denn es ist wichtig, jeden miteinzubeziehen und ihm das Gefühl zu geben, dass seine Bedenken gehört werden. Im Normalfall entwickelt die Gruppe aufgrund seiner Argumentation noch bessere Vorschläge. In einer zweiten

Konsensierung vergeben alle erneut ihre Widerstandsstimmen. Im Idealfall wird eine Lösung gefunden, mit der nun alle glücklich sind. In seltenen Fällen braucht es noch eine dritte Runde.

■ **Erzählen Sie uns einfach einmal von Ihrem letzten Fall.**

Eine Firma wollte mit dieser Methode herausfinden, wohin der nächste Betriebsausflug gehen sollte. Zu jedem Vorschlag fanden sich Einzelne mit hohem Widerstand dagegen. Wohin die Reise auch gehen sollte, es fanden sich immer welche, die absolut nicht mitfahren wollten. Bei der zweiten Konsensierungsrunde brachte jemand einen völlig unerwarteten Vorschlag ein. Er schlug statt der Reise ein gemeinsames Grillfest in der Firma vor. Diese Idee fanden alle gut, es gab keinen einzigen hohen Widerstand dagegen. Alle waren von der Grillfeier begeistert, sogar der Chef.

■ **Und niemand war enttäuscht? Es scheint so, als ob die Mehrheit, die eigentlich lieber verreisen wollte, nun mit einem Grillfest vorliebnehmen musste.**

Auch die fanden das Grillfest besser. Bei der ersten Konsensierung konnten sie ja das Grillfest noch gar nicht bewerten. Im Laufe des Entscheidungsprozesses wird jedem klar, dass es sinnvoll ist, eine Lösung zu finden, die sowohl seine eigenen als auch die Interessen der anderen Teilnehmer berücksichtigt. Dadurch wird die Kreativität ganz enorm gefördert. Der Fall verdeutlicht sehr gut, dass die Gruppe immer findiger ist als der Klügste der Gruppe.

■ **Ist die Lösung nicht eher ein fauler Kompromiss?**

Viele meinen, dass nur der kleinste gemeinsame Nenner gefunden werde und das Verfahren zu einem faulen Kompromiss führt. Das ist aber nicht der Fall, denn es wird ja der Vorschlag gewählt, der den geringsten Widerstand erzeugt, also die größte Akzeptanz erfährt. Wir finden also zusammen den größten gemeinsamen Nenner.

■ **Erleben Sie auch Menschen, die sich Ihrer Methode widersetzen und sich unbedingt mit einem eigenen Vorschlag durchsetzen wollen? Wie beteiligen Sie die Querulanten und notorischen Bedenkenräger am Lösungsprozess?**

Den klassischen Machtmenschen erkennt man bei der Konsensierung daran, dass er für seinen eigenen Vorschlag 0 Widerstandspunkte vergibt und für alle anderen 10. Er outet sich also als jemand, der nicht konsensfähig ist. Deshalb ist es wichtig, Gruppenmitglieder, die sich anfangs widersetzen, genau über die Methode aufzuklären, bis sie das Prinzip verstanden haben.

■ **Was erklären Sie diesen Widersachern?**

Man muss ihnen klarmachen, dass ihr Boykott wirkungslos ist und sie sich damit auch selbst schaden. Wenn sie ihre Chance vergeben, für den zweitbesten oder drittbesten Vorschlag zu stimmen, hat ihr Votum gar kein Gewicht mehr. Eine Spielregel besagt, dass man nicht nur Kritik äußern darf und Vorschläge nicht nur rigoros ablehnen darf. Je-

der muss sich selbst mit konstruktiven Vorschlägen einbringen. Wichtig ist außerdem, ihnen klarzumachen, dass eben nicht nur beschlossen wird, was die Mehrheit will, sondern dass die Gruppe möglichst viele Vorschläge entwickelt.

■ Als Unternehmensberater nutzen Sie die Methode zur Vorbereitung von Entscheidungen in Teams. Doch haben in hierarchisch strukturierten Firmen nicht letztlich Führungskräfte das Sagen und fällen die nicht die finale Entscheidung? Welchen Sinn hat dann systemisches Konsensieren?

Selbstverständlich muss man der verantwortlichen Führungskraft die letzte Entscheidung überlassen. Es macht jedoch meist keinen Sinn, wenn sie eine Entscheidung trifft, die von Führungskollegen, beispielsweise von Abteilungsleitern, nicht mitgetragen wird. Weil Führungskräfte inzwischen damit enorm überfordert sind eine Entscheidung zu treffen, sind sie froh, wenn ihnen das Team hilft. Systemisches Konsensieren hat hier den Vorteil, dass der Chef erfährt, wie hoch die Widerstände bei bestimmten Vorschlägen sein werden. In einem meiner Fälle lehnten alle außer der Chefin selbst die von ihr favorisierte Lösung ab. Sie überlegte sich daraufhin, wie sinnvoll es ist, ihre Entscheidung durchzusetzen, und ob es nicht besser wäre, sich für einen Lösungsvorschlag zu entscheiden, der in der Firma mehr Akzeptanz findet. Sie bat um etwas Bedenkzeit und entschied sich dann für die Version ihrer Mitarbeiter.

■ Blicken wir in die Welt der Politik. In Europa beunruhigt unter anderem der Konflikt, der zwischen der spanischen Zentralmacht und der katalo-

nischen Regionalregierung so bitter eskalierte. Was könnte systemisches Konsensieren hier leisten?

Wenn ein Konflikt bereits eskaliert ist, geht es meist nur noch um Macht. Die Folgen sind in der Regel: Gewalt, Bürgerkrieg. Wenn es nur noch um Macht geht, interessiert sich so gut wie niemand mehr für diplomatische Lösungen. Katalonien ist so gesehen ein Klassiker. Die spanische Regierung hat sich jahrzehntelang nicht für die Meinungen und Widerstände des katalanischen Volkes gegen die spanische Zentralregierung interessiert. Jetzt bemerkt sie Versäumnisse. Womöglich ist es schon zu spät. Große Probleme entstehen dadurch, dass man die Widerstände, als sie noch klein waren, zu wenig beachtet hat. Wer in Spanien Gewalt oder

Bürgerkrieg vermeiden will, muss gemeinsam Lösungen mit dem geringsten Konfliktpotenzial finden. Die Methode des systemischen Konsensierens könnte ein sehr hilfreiches Werkzeug für Verhandlungspartner sein.

■ Hat die Methode auch einmal versagt? Oder gibt es Konstellationen, bei denen das Prinzip nicht so gut funktioniert?

Sie funktioniert im Grunde immer, solange es mehr als zwei Lösungsvorschläge gibt und solange sich die Beteiligten zwischen mehr als nur Ja oder Nein entscheiden können. Der Moderator sollte die Fragen deshalb so stellen, dass die Gruppe mehr als zwei Möglichkeiten entwickelt.

Die Methode holt das Team ins Boot.

Wenn das nicht gelingt, liegt es gelegentlich daran, dass ein Moderator das systemische Konsensieren zu wenig beherrscht oder die Gruppe zu schwach ist, vernünftige Lösungen zu finden.

■ Wie lange dauert es, bis ein Trainer oder Berater die Methode erlernt hat?

In unserem Institut bieten wir verschiedene Module an, die aufeinander aufbauen. Sie dauern zwischen ein und fünf Tagen. Für ausgebildete Mediatoren oder Trainer genügt in der Regel eine dreitägige Ausbildung. ◀



Die Gesprächspartner

Inge Behrens

Hamburg, Linguistin und Germanistin, freie Journalistin.



Georg Paulus

Unternehmensberater, Trainer und Autor tätig, Top-Experte für systemisches Konsensieren. Er half das Verfahren zu vereinfachen und schrieb 2009 zusammen mit den Erfindern das Buch „Systemisches Konsensieren“ (siehe Cover). 2010 gründete er in Deutschland das „Institut für Systemisches Konsensieren“.

www.isykonsens.de