

Josef W. Seifert

## Systemisches Konsensieren

**In der Businessmoderation streben wir bei Gruppenentscheidungen Konsens an, dennoch ist es nicht immer möglich, diesen auch zu erreichen. Der klassische, methodische Ausweg ist die Mehrpunktabfrage, die darauf abzielt, die Abstimmung möglichst „weich“ zu gestalten. Eine alternative Entscheidungsmethode, ist das sogenannte Systemische Konsensieren – wir stellen es in dieser Notiz kurz vor.**

### Sinn und Zweck

Mehrheitsentscheide sind in der Businessmoderation tabu. Angestrebt wird ein Konsens, der durch den Dialog der Beteiligten erreicht wird.

Überall dort, wo es nicht möglich ist, Konsens herzustellen, werden Entscheidungsverfahren eingesetzt, die eine Gruppenentscheidung einer Konsensentscheidung möglichst weit annähern. Dadurch soll der unvermeidliche Gewinner-Verlierer-Effekt demokratischer Entscheidungen vermieden, beziehungsweise weitestgehend „abgefedert“ werden.

Systemische Moderation nutzt als klassische Entscheidungsverfahren die Einpunkt- und die Mehrpunktabfrage. Dabei wird eine durch den Moderator gestellte Entscheidungsfrage, durch Kleben eines oder mehrerer Punkte, beantwortet. Das unter dem Begriff „Systemisches Konsensieren“ bekannt

gewordene Entscheidungsverfahren für Gruppen, ergänzt die klassischen Entscheidungsmethoden der Businessmoderation, um eine Variante, die eine weitergehende, maximale Annäherung an eine Konsensentscheidung ermöglichen will.

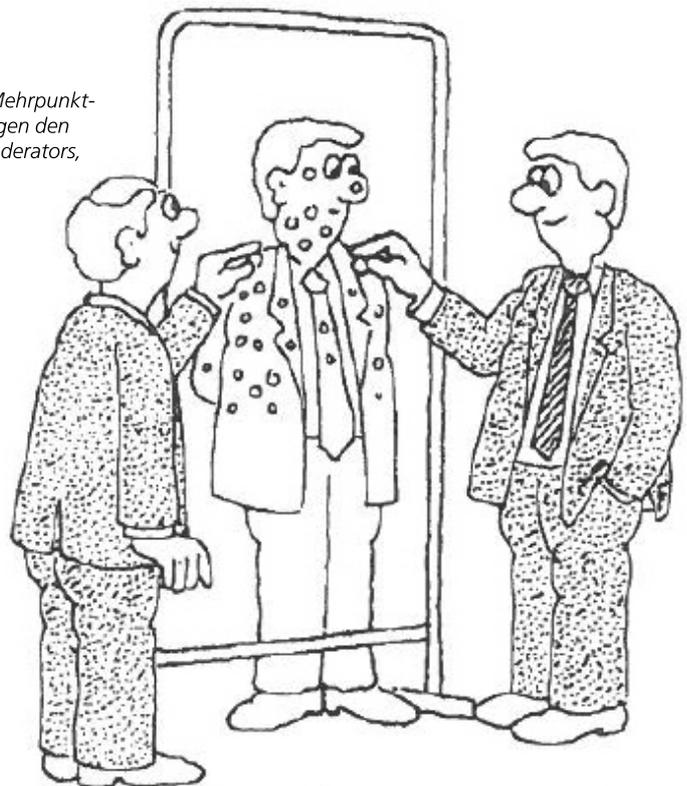
### Das Verfahren

Ausgangspunkt des Konsensierens ist eine zu treffende Entscheidung, zwischen mehr als zwei Alternativen. Diese werden vom Moderator visualisiert und dann von der Gruppe bewertet. Aus dieser Bewertung ergibt sich die Entscheidung.

Für die Bewertung vergibt jedes Gruppenmitglied je Lösungsalternative einen „Widerstandwert“ von 0 bis 10. Je größer die Ablehnung der jeweiligen Alternative, desto höher der Wert. Eine „0“ steht für „Null Widerstand“ und eine „10“ für maximale Ablehnung.

Haben alle Beteiligten ihre Werte vergeben, ergibt sich für jede Lösungsalternative ein Gesamtwiderstandwert als „Gruppenwiderstand“. Die Alternative mit dem niedrigsten Widerstandwert hat gewonnen.

*Beim Konsensieren der Mehrpunktabfrage werden auch gegen den Widerstandswert des Moderators, mehrere Punkte vergeben*



## Ein Beispiel

Das Team eines Start-up-Unternehmens überlegt, wie das anstehende Firmenjubiläum begangen werden soll.

### Schritt 1

Um zu einer Entscheidung zu gelangen fragt der Moderator erst - per Zuruf - die denkbaren Alternativen ab.

Mögliche Frage: „Wie könnten wir unsere Jubiläumsfeier begehen?“

Mögliche Antworten:

- Große Feier mit Kunden
- Kleine Feier mit Angehörigen
- Kleine Feier unter uns
- Keine Feier

### Schritt 2

Jeder Teilnehmer vergibt für jede der vier denkbaren / vorgeschlagenen Alternativen einen Widerstandswert zwischen 0 und 10. Wie bereits erwähnt, steht dabei die 10 für maximalen Widerstand im Sinne von „Nie und nimmer!“ und die 0 steht für minimalen Widerstand, nach dem Motto: „Null Problemo!“

### Schritt 3

Im dritten Schritt addiert der Moderator die vergebenen Werte je Alternative, wodurch die Widerstandswerte der Gruppe gegen die einzelnen Alternativen sichtbar werden. Die Alternative mit dem niedrigsten Widerstandswert ist die von der Gruppe gewählte. Im Beispiel ist dies die „Kleine Feier unter uns“.

## Vorteile - Nachteile

Das Systemische Konsensieren ergibt auf den ersten Blick vor allem den Vorteil, dass es die Teilnehmer, durch die Skalierung in 10 Werte, zu einer differenzierten Betrachtung der Alternativen „zwingt“ und so einem Schwarz-weißdenken entgegen wirkt. Die Teilnehmer werden aufgefordert, diese Differenzierungsmöglichkeit auch zu nutzen. Offen bleibt zwangsläufig, wieviel Differenzierung zulässig oder ausreichend ist.

Wer nun glaubt, mit dieser Methode ausschließen zu können, dass ein Teilnehmer sich in der so getroffenen Entscheidung gar nicht wiederfindet, ist im Irrtum. Was wäre etwa mit Teilnehmer „F“ bei Alternative „Kleine Feier unter uns“, wenn die Teilnehmer „A“ bis „E“ eine „0“ vergeben hätten, er hingegen eine „10“?

Zudem stellt sich die Frage, ob diese fix abgestufte Bewertung tatsächlich zu einer differenzierteren Betrachtung der Alternativen und einer „konsensieren“ Entscheidung führt, als die klassische Mehrpunktabfrage, bei der die Differenzierung stufenlos möglich und ein Berechnen von - wie auch immer gearteten - Werten nicht vorgesehen ist.

Weit schwerer fällt allerdings ins Gewicht, dass derjenige, der überstimmt wird, sich in einer äußerst dummen Argumentationslage wiederfindet. Im Grunde muss er nämlich, egal wie wenig er für etwas ist, nicht dagegen sein und das schon gleich gar nicht so entschieden, wie wenn er in diesem Verfahren eine „10“ vergeben hat und mit seiner Meinung dann alleine bleibt. Da wird es schwer, ohne Gesichtsverlust zu sagen: „Ich bin nicht dafür aber ok, ich kann mitgehen!“



Tn	Denkbare Varianten			
	Große Feier mit Kunden	Kleine Feier mit Angehörigen	Kleine Feier unter uns	Keine Feier
A	3	0	1	10
B	5	5	0	2
C	2	7	2	5
D	0	8	3	7
E	9	0	5	6
F	5	2	5	9
Widerstand:	24	22	16	39
Rang:	3	2	1	4

Ein weiterer „Knackpunkt“ des Systemischen Konsensierens ist der, dass das Verfahren die Aufmerksamkeit der Teilnehmer, statt in Richtung Gemeinsamkeiten und Konsens, auf Unterschiede und den größten Dissens lenkt.

„Leben ist das, was man so den Tag über denkt.“<sup>1</sup> sagt Horst Eckert alias Janosch und Gunther Schmidt sagt zum selben Sachverhalt sinngemäß: Wirklichkeit entsteht durch Aufmerksamkeitsfokussierung und das jede Sekunde neu.<sup>2</sup>

Dieses Phänomen entsteht dadurch, dass wir ständig mit Informationsangeboten überschüttet werden und kontinuierlich selektieren müssen. Wir differenzieren dann zwischen Information und Exformation, zwischen den Unterschieden, die einen Unterschied für uns machen und solchen, die keinen Unterschied machen.

Der größte Schönheitsfehler am Konsensieren ist daher die Aufmerksamkeitsfokussierung auf den Aspekt Ablehnung. Die Aufmerksamkeit wird auf das fokussiert, was der einzelne nicht will. Da es Sinn und Zweck des Verfahrens ist, Konsens möglichst nahe zu kommen, ist die Konzentration auf Ablehnung und Widerstand eine unnötiger Umweg.

Im Sinne der Aufmerksamkeitsfokussierung darf man sogar vermuten, dass dieses Vorgehen, dem Willen sich zu einigen, emotional eher die gegenteilige Wirkung erzeugt.



Beim Positiven Konsensieren stehen die gemeinsamen Interessen im Vordergrund

## Die Alternativen

### Positives Konsensieren

Stellt man das Systemische Konsensieren von einem negativen Vorzeichen auf ein positives Vorzeichen um, so erhält man ein „Positives Konsensieren“: Der Moderator fragt statt nach dem Grad des Widerstandes, nach dem Grad der Zustimmung zu den zur Wahl stehenden Alternativen.

Durch das Fragen nach dem Grad der Zustimmung für die einzelne Lösungsalternative, wird die Aufmerksamkeit des einzelnen schon durch die gewählte Methodik bzw. Fragestellung auf das gewünschte Miteinander fokussiert statt das Negative zu betonen.

Wenn der Moderator die Kunst der Fragetechnik beherrscht, kann er zudem so geschickt, fragen, dass der einzelne maximale Freiheitsgrade für seine Entscheidung hat.

Fragt er nicht absolut: „Wieviel Zustimmung haben Sie für die Alternativen?“ sondern etwa: „Wieviel Unterstützung kann ich der Alternative beim aktuellen Stand der Diskussion geben?“, muss sich der Teilnehmer beim Rating nur für den Augenblick festlegen und kann sich gegebenenfalls ohne Gesichtsverlust neu entscheiden. Ein Mitgehen mit der Mehrheit in Richtung Konsens, wird erleichtert ...

### Paarvergleich

In der Moderation reicht in aller Regel eine gut durchdachte Ein- oder Mehrpunktfrage aus, um Entscheidungen vorzubereiten oder auch zu fällen. Auch das Konsensieren kann als Mehrpunktfrage gestaltet werden.

Wenn es um die Entscheidung zwischen Alternativen geht, die unveränderbar sind oder (in diesem Schritt) nicht in Frage gestellt werden sollen, reicht dies aus.

1 Janosch, Wörterbuch der Lebenskunst, Goldmann Verlag // 2 Gunther Schmidt, Einführung in die systemische Therapie und Beratung, Carl-Auer Verlag  
Die Definition für Information als „Unterschied, der einen Unterschied macht“, wurde von Gregory Bateson geprägt, der Begriff Exformation, als Bezeichnung für Nicht-Information, stammt von Tor Norre-Tranders.

Wenn es jedoch nicht nur darum geht, sich zwischen Alternativen zu entscheiden, also einer Frage, wie: „Welches Kopierer-Modell sollten wir uns anschaffen?“ oder „Wie groß ist Ihr Interesse an welchem Modell?“, sondern darum, das Modell erst zu finden, das für unser Team optimal ist und daher gefragt werden muss: „Was sollte unser neuer Kopierer können?“, dann reicht eine einfache Punkteabfrage nicht aus.

In diesem Fall muss eine Entscheidungsmethode zum Einsatz kommen, die es ermöglicht, die Entscheidung über das Abwägen von Anforderungen an das „Produkt“ zu treffen. Für das Kopierer- Beispiel von eben könnte die Frage lauten: „Was sollte unser neuer Kopierer können?“

Mögliche Antworten:

- Vollfarbe
- DIN A3
- Scannen
- Als Netzwerk-Drucker nutzbar
- Kann Blätter heften

Wenn kein Modell zur Wahl steht, das all diese Anforderungen erfüllt, oder der Budgetrahmen für ein entsprechendes Gerät nicht ausreicht, müssen Abstriche gemacht werden, aber welche? Das, auch als „Entscheidungsstift“ bekannte, vergleichen von Alternativen, der sogenannte Paarvergleich (vgl. etwa Seifert 2015, Seite 86 f), ermöglicht eine Gruppenentscheidung, unter Berücksichtigung der gegebenen Anforderungen. Dazu wird jede Alternative mit jeder anderen verglichen (vgl. Abb.) und so „ganz nebenbei“ die Entscheidung entwickelt.

Sind die Teilnehmer Experten für die zu entscheidende Sache (im Beispiel würden sie also alle die verfügbaren Kopiergeräte und deren Spezifikation kennen) dann könnte der Paarvergleich auch direkt mit den einzelnen Kopiergerädetypen durchgeführt werden.

Der große Vorteil dieses Verfahrens ist dann, dass jeder Beteiligte methodenimplizit seine ganz persönliche Rangreihe der verfügbaren Alternativen erarbeitet. Auf diese Art kann

sich niemand auf nur eine Alternative festlegen und (sich) blockieren, wie es etwa beim „Konsensieren“ dadurch möglich ist, dass man für seinen Favoriten „0“ und alle anderen Alternativen einen hohen oder sehr hohen Wert vergibt.

Der Paarvergleich kommt so dem Anliegen des Konsensierens am Nächsten, er verhindert wirksam, dass Gewinner und Verlierer produziert werden. Vielleicht ist der Paarvergleich ja das bessere „Konsensieren“?

## Fazit

Der Moderator ist für den Methodeneinsatz verantwortlich. Er entscheidet, ob er, wofür er und wie er eine Methode nutzen möchte oder eben auch nicht. Das Systemische Konsensieren ist eine Methode, zu der es Alternativen gibt - Wie entscheiden Sie sich?



## Die Literatur zu dieser Ausgabe

Georg Paulus et. al.  
Systemisches Konsensieren  
Danke Verlag, Holzkirchen 2013

Josef W. Seifert  
Besprechungen erfolgreich moderieren  
Gabal Verlag, Offenbach 2015

## Wer ist MODERATIO®?

MODERATIO – BusinessModeration steht für professionell strukturierte, effiziente und effektive Gestaltung von Gruppengesprächen, von der Management-Klausur bis zur Großgruppen-Konferenz.

Als Management-Partner gestalten wir Kommunikationskonzepte für die Bewältigung von Veränderungsaufgaben und begleiten deren Umsetzung. Wir sind dabei stets Prozessberater, Prozessgestalter und Prozessbegleiter.

Zu unserem Arbeitsgebiet gehören Visionsarbeit ebenso wie Prozessberatung zur Strategieformulierung und moderierte Optimierungsarbeit auf der Sach- und Beziehungsebene.

Hierzu zählen Leistungen wie die Gestaltung von Visionsworkshops und Zielklausuren, Zukunftskonferenzen, Strategie-Meetings, Einführen von KVP-Arbeit, Teamentwicklungsmaßnahmen und moderierte Konfliktbearbeitung.

Darüber hinaus sind wir professioneller Trainingspartner zur Qualifizierung von Mitarbeitern mit Leitungsfunktion: Linienvorgesetzte, Projektleiter, Trainer, (interne) Berater und ganz speziell Moderatoren. Wir trainieren Methoden- und Kommunikationskompetenz zum (An-)Leiten von Gruppen. Wir coachen Mitarbeiter mit Führungsfunktion und begleiten Teams.

## Impressum

Grundlagentexte für Moderatoren und Berater, Führungskräfte und Projektleiter, Trainer und Referenten.

### Herausgeber:

MODERATIO – BusinessModeration  
Langenbrucker Strasse 4  
85309 Pörnbach · Germany  
Tel. +49 84 46/9 20 30  
Fax +49 84 46/9 20 333  
info@MODERATIO.com  
www.MODERATIO.com

### Redaktion:

Josef W. Seifert  
Alle Rechte liegen beim Herausgeber.  
Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur nach schriftlicher Genehmigung  
des Herausgebers gestattet.