

## Systemisches Konsensieren in der HVBG – Ein Praxisbericht



von Ulrich Kimpel, ehemals Trainer Personalentwicklung HVBG

### Einleitung

Wir alle kennen die Entscheidungsformen, die angewendet werden, wenn große Gruppen an diesen Entscheidungen beteiligt sind, die da sind:

1. Eine Person entscheidet!

Im worst case könnten bis auf die eine Person selbst, alle gegen diese Entscheidung sein.

2. Es erfolgt eine Abstimmung!

Im worst case könnte die Mehrheit 50% plus eine Stimme sein.

In beiden Fällen können wir uns vorstellen, wie die Entscheidung vorangetrieben wird!

3. Dann gibt es ja noch den Kompromiss!

Zwei oder mehr Parteien verhandeln so lange, bis sie den kleinsten gemeinsamen Nenner gefunden haben. Im ungünstigsten Fall bleibt vom eigenen Wollen nicht viel übrig. Es gibt nur Verlierer!

4. Da ist aber auch noch der Konsens!

Eine im Konsens getroffene Entscheidung hat die größte Umsetzungswahrscheinlichkeit!

Die Frage, die sich hier stellt, ist:

„Gibt es eine Möglichkeit Konsens in großen Gruppen herzustellen?“

Bitte folgen Sie mir auf die nächsten Seiten, auf denen ich darstellen werde, wie eine solche Möglichkeit aussehen kann!

## Systemisches Konsensieren

Eine sehr gute Möglichkeit sehr nahe an einen Konsens heranzukommen, wenn nicht gar den Konsens zu erreichen, bietet die Methode „Systemisches Konsensieren“.

Als **Konsensieren** bezeichnen wir allgemein den Vorgang der Konsensfindung, also das Finden der größtmöglichen Übereinstimmung unter Menschen.

**Systemisches** Konsensieren nennen wir den hier beschriebenen Entscheidungsweg deshalb, weil er systembedingt zu einem konstruktiven Verhalten aller Beteiligten führt, ohne von deren guten Willen oder sonstigen Eigenschaften abhängig zu sein.

Das **Systemische Konsensprinzip** (SK-Prinzip®) ist ein lösungsorientiertes Entscheidungsprinzip, welches aufgrund seiner internen Gesetzmäßigkeiten zu qualitativ hochwertigen Entscheidungen führt. Es ist als Evolution des Mehrheitsprinzips für alle Gebiete geeignet, in denen große Kreativität, hohe Teamfähigkeit und nachhaltige Entscheidungen von Vorteil sind.

Das **Systemische Konsensieren** ist ein konsensnahes Entscheidungsverfahren. Eine Gruppe ermittelt aus einer Reihe selbst entwickelter Lösungsvorschläge jenen Vorschlag, der in der Gruppe die geringste Ablehnung erfährt. Diese Form der Entscheidungsfindung – von den Beteiligten nicht die Zustimmung zu einem Vorschlag zu erfragen, sondern das Ausmaß des Widerstands – ermöglicht ein Ergebnis, das einem Konsens am nächsten kommt. Denn es wird für jede einzelne Lösung das Ausmaß des gesamten Widerstands der Gruppe ermittelt.

Die Methode ist geeignet

- um eine möglichst konsensnahe Entscheidung zu treffen
- um den Fokus auf Lösungsmöglichkeiten zu erweitern
- um auch zurückhaltenden oder schweigsamen Gruppenmitgliedern die Chance auf eine gleichwertige Berücksichtigung ihrer Stimme zu ermöglichen
- um eine beliebige Anzahl von Vorschlägen zu bearbeiten
- um eine unbegrenzte Anzahl von Personen zu beteiligen.

2

Der Ablauf gliedert sich in vier Phasen:

### 1. Entwicklung einer Fragestellung

Eine Gruppe möchte eine Entscheidung treffen, die von allen Beteiligten getragen wird. Sie entwickelt eine übergeordnete Fragestellung, die nicht mit Ja oder Nein zu beantworten ist.

### 2. Kreativphase: Sammeln von Lösungsvorschlägen

In der zweiten Phase werden Lösungsvorschläge gesammelt, wobei nach dem Prinzip des Systemischen Konsensierens (SK-Prinzip) auf Kreativität und Vielfalt geachtet wird. Alle Ideen und Wünsche dürfen vorgebracht werden und stehen gleichberechtigt nebeneinander.

### 3. Bewertungsphase

In der Bewertungsphase wird jeder Lösungsvorschlag von jedem Gruppenmitglied mit sogenannten Widerstandspunkten (W-Punkten) bewertet. Null Punkte bedeutet dabei „Kein Widerstand“ bzw. „dieser Lösung stimme ich uneingeschränkt zu“. Die höchste zu vergebende Punktzahl ist 10 und bedeutet „starker Widerstand“ bzw. „Ich lehne diesen Vorschlag entschieden ab“. Die Zwischenwerte werden nach Gefühl vergeben. Hier entsteht ein persönliches Ranking: „Was will ich haben, wenn mein Vorschlag nicht zum Tragen kommt?“.

### 4. Auswertung

Abschließend werden die von den TeilnehmerInnen vergebenen Punkte für jeden Lösungsvorschlag zusammengerechnet. Die Lösung mit der geringsten Punktzahl erfährt in der



Gruppe den geringsten Widerstand und ist einem Konsens deshalb am nächsten. Im Umkehrschluss kann mit dem Akzeptanzwert (100 % minus Widerstandspunkte) das Ergebnis positiv ausgedrückt werden.

Das Verfahren des Systemischen Konsensierens kann für jede Entscheidungsfindung angewendet werden, wo mehrere Optionen zur Auswahl stehen (Phase 3 und 4). Das SK-Prinzip hilft, das Konfliktpotenzial bei kontroversen Entscheidungen zu minimieren.

Die Entscheidungsalternative mit höchster Akzeptanz (mit dem geringsten Widerstand)

- erzeugt die geringste Unzufriedenheit in der Gruppe
- wird von allen gemeinsam am leichtesten angenommen
- kommt dem Konsens am nächsten
- kommt daher auch dem allgemeinen Interessenausgleich am nächsten
- erzeugt somit das geringste Konfliktpotential
- kommt daher als Problemlösung am ehesten in Frage
- ist mit dem geringsten Widerstand umzusetzen

Der Einsatz des Systemischen Konsensierens bietet sich gerade bei der Planung und Umsetzung von Großprojekten an. Bürgernähe und Bürgerbeteiligung kann damit gewährleistet werden. Die Umsetzung der favorisierten Option wird den geringsten Widerstand erzeugen!

## Systemisches Konsensieren in der HVBG

Meine Verwaltung ist über Arbeitskreise bundesweit mit den Schwesterverwaltungen der anderen Bundesländer verbunden. Im Rahmen eines solchen Arbeitskreises wurde schon länger über die Notwendigkeit bzw. Entbehrlichkeit verschiedener gemeinsamer Produkte diskutiert. Die bisherige Diskussion führte nicht zu einem einheitlichen Ergebnis. Da aber Einheitlichkeit ein Grundgedanke des bundesweiten Arbeitskreises ist, schien zum damaligen Zeitpunkt eine Lösung nicht in Sicht.

3

Reiner Hamburger, Master des ISB und ich, die zum damaligen Zeitpunkt den Arbeitskreis methodisch betreuen durften, stellten dem Vorstand die Methode „Systemisches Konsensieren“ vor.

Wir bekamen den Auftrag eine entsprechende Konsensierung vorzubereiten.

Das Prinzip folgte dem obigen kleinen Beispiel. Alle Produkte wurden in eine Liste eingetragen und die Ländervertreterinnen konnten dann mit den Produktverantwortlichen eine inhaltliche Diskussion aufnehmen. Anschließend konnten sie zu jedem Produkt ihre entsprechenden Widerstandspunkte eintragen.

Im Ergebnis fanden sich nun Produkte die Null-Widerstandspunkte hatten, sodass für diese Produkte ein absoluter Konsens bestand und diese Produkte unbedingt weiter produziert werden sollen.

Es gab aber natürlich die größere Anzahl an Produkten, die mehr oder weniger Widerstandspunkte aufwiesen. Der Arbeitskreis beschloss nach Sichtung des Ergebnisses Prozentsätze und entsprechende Handlungsvorschläge zu den einzelnen Produkten.

Beispielsweise wurde für Produkte mit weniger als 30 % Gruppenwiderstand gemeinsam beschlossen, diese weiter anzubieten. Letztendlich ist dies wieder ein Konsens!

Über Produkte mit Widerständen zwischen 30 % und 50 % wurde noch einmal ein argumentativer Diskurs geführt. Auch hier führte diese erneute Bearbeitung zu einem Konsens. Alle Produkte mit einem Widerstandswert über 50 % standen auf dem Prüfstand!



Dieses Vorgehen führte zu einer hohen Zufriedenheit im gesamten Arbeitskreis. Nach Aussage der beteiligten Personen fühlten sich alle am Entscheidungsprozess beteiligt und keiner empfand Benachteiligung durch die Methode. Einige Beteiligte hoben besonders hervor, das Systemische Konsensieren die Möglichkeit der Wahl erweitert. Sie mussten sich nicht für eine bestimmte Sache entscheiden und somit alle anderen ausschließen, sondern sie konnten „sowohl als auch“ entscheiden.

Hier noch einige Eckdaten: Die Gruppe besteht aus 50 Personen und unterliegt keiner Hierarchie. Es besteht lediglich ein gewählter Vorstand. Der Arbeitskreis ist Bestandteil des föderalen Aufbaus der Bundesrepublik Deutschland und existiert auf freiwilliger Basis

Ich möchte an dieser Stelle noch ein Praxisbeispiel darstellen, das die Besonderheit Personen(aus)wahl ausweist und bei dem die Zufriedenheit bezüglich der Entscheidungsfindung abgefragt wurde:

Bericht zum Auswahlverfahren der Auszubildenden mittels Systemischen Konsensierens.

Für eine Organisationseinheit der HVBG fand nach den Vorstellungsgesprächen die Auswahl der Auszubildenden mit dieser Methode statt. An den Vorstellungsgesprächen nahmen elf Personen teil.

Beteiligt an dem Verfahren als Vertreter/innen der Organisationseinheit waren die Frauenbeauftragte, ein Abteilungsleiter, der Leiter der Personalabteilung, der Ausbildungsleiter, der Vertreter der Schwerbehinderten, der Vertreter des örtlichen Personalrates, der Vertreter der Jugend- und Auszubildendenvertretung und ich als Moderator für Systemisches Konsensieren (SK).

Das gesamte Auswahlverfahren lief nach der üblichen Routine ab. Wie üblich fand ein schriftlicher Eignungstest statt, anschließend wurden die geeignetsten Bewerber-innen zum Vorstellungsgespräch geladen. Immer noch waren aber mehr geeignete Personen im Rennen als Ausbildungsplätze vorhanden waren. Lediglich diese Abstimmung zwischen den Beteiligten zur Auswahl der künftigen Auszubildenden wurde diesmal mit der Methode SK durchgeführt. Hierzu wurden die Beteiligten in einer Vorbesprechung am Vortag über die Methode informiert.

Die Entscheidung in der Vergangenheit wurde über ein Punktesystem von eins bis Anzahl der Auszuwählenden gefunden, indem jeder Entscheider die Zahlen in einer Rangfolge vergeben musste, wobei die Zahl 1 den/die Beste/n bezeichnete. Auch hier ergab erst die Addierung der Einzelentscheidungen ein Ergebnis.

Als Moderator nahm ich nach Abschluss der Vorstellungsgespräche an der Sitzung teil.

Zur Entscheidungsfindung waren Listen der KandidatInnen vorbereitet. In diese Listen trugen die Teilnehmenden, jede/r für sich, ihre/seine W-Stimmen ein. Um Anonymität zu gewährleisten, erfolgte dieser Vorgang und die Eintragung in die Summenliste verdeckt, sodass Ergebnisse nicht durch andere Ergebnisse beeinflusst werden konnten.

Mein persönliches Resümee am Ende des Auswahlverfahrens mittels SK war, dass alle an der Auswahl Beteiligten einen hohen Grad an Zufriedenheit empfanden.

Da aber nur die Einschätzung der handelnden Personen zu dieser Entscheidungsmethode maßgebend für die Anwendbarkeit sein kann, habe ich folgende Fragen gestellt:

1. Wie war die Entscheidungsfindung für Sie persönlich?
2. Wie haben Sie den Unterschied zur bisherigen Entscheidung empfunden?
3. Wie hoch ist ihre Zufriedenheit auf einer Skala 1 bis 10?



#### 4. Wie weit ist SK für Sie als alternative Entscheidungsmöglichkeit zu nutzen?

Ich habe hier die Antworten aufgeführt, weil nur die ungefilterten Rückmeldungen aussagefähig sind:

*Wie war die Entscheidungsfindung für Sie persönlich?*

- Leichter, gegenüber dem alten Verfahren.
- Die Entscheidungsfindung ist mir leichtgefallen. Ich konnte aufgrund der Punktevergabe zwischen den Bewerbern differenzieren. Ich musste mich aber nicht festlegen zwischen denen, die nach meiner Ansicht gleich gut waren.
- Eine Überlegung währenddessen war, dass man die Widerstandspunkte so gering wie möglich halten kann (0-3), weil man keine/n Bewerber/Bewerberin so extrem abwerten möchte. Dadurch hätte man aber (meines Erachtens) selbst keine ergebnisorientierte Entscheidung getroffen.
- Ich habe alle Widerstandspunkte vergeben (0-10) um eine ergebnisorientierte Entscheidung zu bekommen und habe damit auch meine eigene Rangfolge/Meinung dargelegt. Nur wenige Bewerber haben von mir die gleichen Widerstandspunkte erhalten.
- Die Entscheidungsfindung für mich war etwas einfacher, da ich eine gleiche Anzahl von Widerstands-Punkten mehreren Personen zuordnen konnte.
- Sehr angenehm, gerade bei komplexen Entscheidungsfindungen m. E. gut geeignet.
- Unter Berücksichtigung aller Auswahlkriterien (schulische Leistung, Eignungstest, Vorstellungsgespräch) musste eine Reihenfolge festgelegt werden. Da es sich insgesamt um relativ gute Bewerber/innen handelte war es nicht einfach eine Abwägung zu treffen. Insgesamt bin ich mit meiner Entscheidung, die losgelöst vom angewendeten Auswahlverfahren zu betrachten ist, zufrieden. Sie spiegelt sich im Gesamtergebnis wieder.
- Mir persönlich gefiel das Bewertungssystem sehr gut, da einem die Entscheidung selbst jeden auf einen bestimmten Rang zu positionieren genommen wurde indem dies in der Gruppe dann erst entschieden wurde. Ebenso gefiel mir die Stimmenbewertung. Da jede Bewertung die gleiche Gewichtung erhalten hatte, kann das Ergebnis besser als Entscheidung der Gruppe und auch als Entscheidung für jeden Einzelnen anerkannt werden.

*Wie haben Sie den Unterschied zur bisherigen Entscheidung empfunden?*

- In der bisherigen Entscheidungsfindung hat jede Person eine strenge Rangfolge festgelegt.
- Ich habe keinen Unterschied festgestellt. Lediglich bei den Bewerber/innen, die nahe beieinander lagen, hatte man die Möglichkeit, Beiden den gleichen Widerstandswert zu geben. Bisher wurden auch alle Bewerber mit Punkten (Rang) von 1-... aufsteigend bewertet.
- Vom Empfinden her gerechter. Bei den vorherigen Entscheidungsfindungen musste jeder eine Rangfolge festlegen.
- Das Verfahren zur bisherigen Entscheidung wurde dir ja erläutert...am Ende der Auswertung stand der/die Bewerber/Bewerberin mit den geringsten Punkten an erster Stelle. Die Offenlegung der Rangfolge war nicht geheim.
- Das Verfahren habe ich ähnlich empfunden.
- Zur bisherigen Handhabung bietet das SK den Vorteil, nicht ganz streng eine Reihenfolge der Bewerber herstellen zu müssen. Gleiche Eignung bedeutet gleiche Widerstandspunktzahl.



Wie hoch ist ihre Zufriedenheit auf einer Skala 1 (-- ) bis 10 (++)?

2, 8, 8-9, 9, 9, 10

Wie weit ist SK für Sie als alternative Entscheidungsmöglichkeit zu nutzen?

- Ich selbst werde dieses Bewertungssystem bei größeren Entscheidungen wählen, bei denen sich der Aufwand lohnt.
- Ich bin der Meinung es sollte auch bei anderen Entscheidungsfindungen eingesetzt werden.
- Soweit Mehrheitsentscheidungen erforderlich sind und das bisherige Abstimmungsverfahren zu einem knappen Ergebnis führen würde, könnte ich mir das SK sehr gut vorstellen. Für den dienstlichen Gebrauch sehe ich z.Z. keine Anwendungsmöglichkeit.
- Das SK ist nicht bei allen Problemstellungen einzusetzen.
- Beispielsweise würde die Methode in einem Auswahlverfahren für eine Beförderungsstelle zwar ein Ergebnis liefern, nicht aber die erforderliche, nachprüfbare Begründung.
- Als Hilfestellung bei der Auswahl der Auszubildenden durchaus gut geeignet. Bei anderen Entscheidungen die getroffen werden müssen, würde ich zuvor abwägen, ob SK geeignet ist. Grundsätzlich stehe ich aber dem SK positiv gegenüber.
- Als alternative Entscheidungsmöglichkeit ohne weiteres zu verwenden.

### Zusammenfassung

Die Entscheidungsfindung ist allgemein als leichter empfunden worden. Auch hier konnte eine „Rangfolge“ entstehen. Die Entscheidung wird jedoch eher als Gruppenentscheid angesehen.

Es besteht die Möglichkeit (gegenüber dem alten System) gleiche Punktzahlen zu vergeben. SK wird als gerechter empfunden. Altes Verfahren und SK wurden als ähnlich empfunden. Die Zufriedenheit liegt bei 8 aufwärts mit einer 2. Die Meinung geht von „Als alternative Entscheidung verwendbar“ bis „sollte auch für andere Entscheidungen eingesetzt werden“ aber auch „Sehe z.Z. keine Anwendungsmöglichkeit“.

Ich selbst hatte noch die Möglichkeit innerhalb meiner eigenen Verwaltung Systemisches Konsensieren in einer Organisationseinheit mit 150 Personen durchzuführen. Auch hier führte die Methode zu einer hohen Zufriedenheit und zur Identifizierung mit dem Ergebnis!

### Fazit

Das Systemische Konsensieren ist ein konsensnahes Entscheidungsverfahren. Eine Gruppe ermittelt aus einer Reihe von Optionen, jenen Vorschlag, der in der Gruppe die geringste Ablehnung erfährt. Diese Form der Entscheidungsfindung (von den Beteiligten nicht die Zustimmung zu einem Vorschlag zu erfragen, sondern das Ausmaß des Widerstands) ermöglicht ein Ergebnis, das einem Konsens am nächsten kommt. Denn es wird für jede einzelne Lösung das Ausmaß des gesamten Widerstands der Gruppe ermittelt.

SK ermöglicht einer Gruppe also, wenn nicht den Konsens zu erreichen, so doch sehr nahe an die absolute Übereinstimmung heran zu kommen. Die Zufriedenheit der Gruppe über ein solchermaßen gefundenes Ergebnis ist um ein vielfaches höher als bei allen anderen Entscheidungsmöglichkeiten.

Diese Methode ist geeignet für Gruppen aller Größen und Zusammensetzungen.



Systemisches Konsensieren bietet sich neben dem Einsatz im Bereich Organisation, im privaten Bereich, besonders auch bei der Planung und Umsetzung von Großprojekten mit der Gewährleistung von Bürgerbeteiligung und Bürgernähe an.

**Kontaktadresse für weitere Informationen:**

**Ulrich Kimpel, ehemals Trainer PE HVBG**

[ulrich.kimpel@hvbq.hessen.de](mailto:ulrich.kimpel@hvbq.hessen.de)



## Was ist Systemisches Konsensieren?

*Systemisches Konsensieren* ist ein bestimmter Weg der gemeinsamen Entscheidungsfindung. Als *Konsensieren* bezeichnen wir allgemein den Vorgang der Konsensfindung, also das Finden der größtmöglichen Übereinstimmung unter Menschen. *Systemisches Konsensieren* nennen wir den hier beschriebenen Entscheidungsweg deshalb, weil er *systembedingt* zu einem konstruktiven Verhalten aller Beteiligten führt, ohne von ihrem guten Willen oder sonstigen Eigenschaften abhängig zu sein.

### Was zeichnet die Methode aus?

Was aus Systemischem Konsensieren folgt, ist, dass die getroffene Entscheidung ...

- ... keine klassischen Verlierer liefert
- ... die geringste Ablehnung in der Gruppe erzeugt
- ... somit von der Gruppe am leichtesten getragen wird
- ... keinen Streit fördert, sondern bestehenden Streit auflöst
- ... die Kreativität aller Beteiligten miteinbezieht und diese somit fördert
- ... dem idealen Interessenausgleich und somit dem Konsens am nächsten kommt
- ... die beste find bare Lösung für das jeweilige Problem darstellt

Diese Eigenschaften fassen wir unter dem Begriff *Systemisches Konsensprinzip* (kurz: SK-Prinzip) zusammen.

### Wie wird es angewendet?

Das Grundprinzip des Systemischen Konsensieren besteht darin, dass jeder Teilnehmer zu *jedem* zur Wahl stehenden Vorschlag eine Stimme abgibt, welche jedoch immer eine *Gewichtung* trägt. Man stimmt hierbei also nicht mit „ja“ oder „nein“, sondern vergibt Stimmen auf einer Skala von 0 bis 10. Dabei steht die Null für „Ich habe überhaupt nichts dagegen“ und die Zehn für „Ich bin völlig dagegen“. Diese Stimmen beinhalten somit den individuellen Widerstand (man nennt sie Widerstand-Stimmen, kurz: **W-Stimmen** oder auch WIST). Nachdem jeder Teilnehmer alle Vorschläge seinen Bedürfnissen entsprechend bewertet hat, werden die W-Stimmen bei jedem Vorschlag zusammengezählt und jener von ihnen gilt als *konsensiert*, welcher den geringsten Gesamtwiderstand besitzt.

Wir schauen uns die Situation bei vier Personen an, die zwischen vier Optionen entscheiden wollen. Das machen sie nun, indem jeder Option 0 bis 10 Widerstand-Stimmen vergeben.

- 0 W-Stimmen bedeuten „Ich habe keinen Einwand gegen diesen Vorschlag“
- 10 W-Stimmen bedeuten „Dieser Vorschlag ist für mich unannehmbar“
- Zwischenwerte werden nach Gefühl vergeben

Folgendes Ergebnis entsteht:

	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4
Person A	0	10	2	2
Person B	10	0	0	4
Person C	3	0	3	10
Person D	10	3	0	0
Gruppenwiderstand	23	13	5	16

In der Reihe Gruppenwiderstand steht jeweils die Summe aller W-Stimmen für jede Option. Wie man sofort erkennt, wird Option 3 am wenigsten abgelehnt und die Umsetzung wird den geringsten Widerstand erzeugen.



Wäre der Entscheid ohne Systemisches Konsensieren gelöst worden, hätte man lange über seine Wünsche und Motive reden müssen und hätte trotzdem vielleicht nicht die richtige Lösung gefunden.

Ich habe das Beispiel der kleinen Gruppe gewählt um das System deutlich zu machen.

Gleiches funktioniert auch mit großen Gruppen, wobei die Zahl nach oben offen ist.

