

# **SYSTEMISCHES KONSENSIEREN – AUS WIDERSTAND NEUE LÖSUN- GEN ENTWICKELN**

**HANDOUT ZUM WORKSHOP  
IMPULSTAGUNG SCHULNETZ21  
VOM 1. DEZEMBER 2018**



Karin Joachim  
05.12.2018

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einstieg</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Entscheidungsfindung und Macht</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Dynamik bei Entscheidungsfindungen</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Systemisches Konsensieren – Grundprinzipien</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung: Arten von Entscheidungen im Vergleich</b>	<b>6</b>
5.1	Direkter Vergleich und individuelle Bewertung	6
5.2	Bereiche von individueller Bewertung	7
5.3	Null-Lösung oder Passivlösung	8
5.4	Ablauf	8
5.5	Bewertungstechniken	10
<b>6</b>	<b>Konsensierungsarten</b>	<b>10</b>
6.1	Schnellkonsensieren	10
6.2	Auswahlkonsensieren	10
6.3	Vertieftes Konsensieren als kreativer Prozess	11
<b>7</b>	<b>Kooperative Entscheidungsfindung nach dem SK-Prinzip</b>	<b>14</b>
<b>8</b>	<b>Fragen, die vor dem Konsensieren geklärt sein müssen</b>	<b>14</b>
<b>9</b>	<b>Moderation und Systemisches Konsensieren – Unterscheidung</b>	<b>16</b>
<b>10</b>	<b>Übungen</b>	<b>19</b>
<b>11</b>	<b>Quellen</b>	<b>20</b>

## Systemisches Konsensieren – Aus Widerstand neue Lösungen entwickeln

# 1 Einstieg

Mit dem Systemischen Konsensieren lernen Sie eine von Siegfried Schrotta und Erich Visotschnig (Paulus, Schrotta, Visotschnig 2013) entwickelte Konsens-Methode zur Entscheidungsfindung kennen, die auf zwei Grundsätzen beruht:

Es soll nicht darum gehen, Strategien zu gebrauchen, die mein Gegenüber dazu bewegen, das zu tun, was ich will, sondern es soll darum gehen, das zu tun, was alle mittragen können.

Ich setze mich nicht für den Erhalt meiner Position ein, sondern für eine Lösung, die von allen akzeptiert wird. „Macht mit“-Entscheidungen fallen jenseits vom Machtprinzip der „Macht über“, welches auf dem Denkrahm von logisch/nicht logisch, von gut/böse, der Argumentation von richtig und falsch und der Bestrafung von falschem Verhalten beruht.

Wer „Macht über“ hat, entspricht den Kriterien dieses Denkrahmens, ist im Statusgefälle oben, versucht, Einfluss auf den anderen auszuüben, indem er ihn von der Richtigkeit seiner Sichtweise überzeugen will. „Macht mit“ (vgl. Rosenberg 2001 und Larsson 2013) heisst, diesen Denkrahm zu verlassen. Es heisst, diejenigen, die nicht diesen Kriterien entsprechen, zu würdigen und sie teilhaben zu lassen. „Macht mit“ orientiert sich nicht an Wissen und Status, sondern an Empfindungen und Bedürfnissen des Gegenübers, an seinen Befürchtungen und Nöten. Der zweite Grundsatz geht davon aus, dass wir uns gegenseitig zum Denken anregen, wenn wir mit „Macht mit“ arbeiten.

Dies führt zu der von Schrotta (Schrotta 2016) ausgeführten kollektiven Intelligenz.

Damit ist gemeint, dass eine Gruppe von Menschen, ja beliebig viele Menschen, gemeinsam ein besseres Resultat zustande bringen, als jeder Einzelne dazu beigetragen hat, dass sich die Kraft und Kreativität des einzelnen denkenden Menschen durch die Gemeinschaft gleichsam potenziert. Kollektive Intelligenz entsteht, wenn wir unser Gegenüber auf Augenhöhe betrachten und das, was es vorbringt, gelten lassen, auch wenn es Widerstand äussert.

Die Anerkennung und Würdigung des Widerstandes bilden den Rahmen, auf den wir uns beziehen, wenn wir kollektiv intelligent handeln wollen. Wir würdigen den Widerstand nicht einfach, indem wir sagen, er sei wichtig, sondern wir bitten denjenigen, der ihn zeigt, ihn zu erklären. Dieses Bitten ist einerseits ein Zeichen von Achtung und Wertschätzung und es gibt dem Widerstand eine Gestalt. Er wird dadurch fassbar. Und es führt eine Skala ein, die es erlaubt, ihn zu differenzieren. Das schafft Raum für Zwischentöne, Nuancen, aus denen dadurch, dass die Optionen erweitert werden, neue und kreative Lösungen entstehen können<sup>1</sup>.

Das Prinzip des Systemischen Konsensierens bietet diesen Bezugsrahmen, wenn wir die Ablehnung nicht nur zulassen, sondern bewusst messen, wie gross sie ist.

Darin besteht der eigentliche Dreh: Während in der Mehrheitsabstimmung keinerlei Verpflichtung besteht, sich um die Nöte und Bedürfnisse der Überstimmten zu kümmern, setzt das Systemische Konsensieren gerade dort an und entfaltet damit das Potenzial der Ablehnung, indem man bei Entscheidungen beim Vorschlag ansetzt, der das geringste Konfliktpotenzial aufweist. Nicht mehr die Mehrheit stellt das Erfolgsprinzip dar, sondern das geringste Konfliktpotenzial, oder – umgekehrt formuliert – der Grad der Akzeptanz.

Dazu muss das Ausmass der Ablehnung bekannt sein, und zwar unabhängig davon, ob es sich um eine Minderheit handelt oder nicht.

Wenn wir die Ablehnung gemessen haben, wollen wir die Einwände nicht mit Argumenten und Gegenargumenten entkräften, sondern gemeinsam Lösungen suchen, die möglichst wenig Widerstand hervorrufen. Erlaubt sind dabei alle Vorschläge, und erlaubt ist, auf den Vorschlägen der andern aufzubauen, sie aufzunehmen und anzupassen, bis wir eine Lösung haben, die keine Ablehnung mehr erfährt.

---

<sup>1</sup> In der Verhandlungstechnik spricht man hierbei auch von der Möglichkeit, Nutzen zu schaffen und den Kuchen zu vergrössern (Rosner 2012)

## Systemisches Konsensieren – Aus Widerstand neue Lösungen entwickeln

Das ist die Lösungsorientierung. Dies steigert die Kreativität und öffnet den Blickwinkel, weil man sich dabei auch in die Positionen der anderen Parteien versetzen muss.

Systemisches Konsensieren kann in unterschiedlich komplexen Varianten durchgeführt und in verschiedenen Settings eingesetzt werden. Die folgenden Ausführungen sollen Ihnen ein paar davon aufzeigen.



## 2 Entscheidungsfindung und Macht

Gemäss Blessin/Wick (2014, S. 48) wird Macht heute allgemein als Beziehungsphänomen betrachtet. Das heisst, dass die eine Seite der anderen eine Überlegenheit zugesteht und ihr erlaubt, in einem bestimmten Masse für eine bestimmte Zeit Einfluss auf die eigene Situation auszuüben. Dies beinhaltet eine antagonistische Sichtweise des Aufeinandertreffens verschiedener Situationen. Staehle definiert Macht denn auch folgendermassen:

*„Macht ist die Form des Einflusses, bei der eine Person, eine Position oder eine Organisation über die Chance verfügt, die Verhaltensänderung auch gegen den Willen der anderen durchzusetzen.“ (Staehle 1999, S. 389)*

Staehle unterscheidet dabei zwei Formen von Machtgrundlagen, also Kriterien, die erfüllt sein müssen, damit jemand Macht ausüben kann: die formale Machtgrundlage und die personale Machtgrundlage. Die formale Machtgrundlage ist an eine spezifische Position in der Organisationshierarchie gebunden (z. B. die Position als Schulleitung, als Staatsoberhaupt etc.), während die personalen Machtgrundlagen auf persönlichen Fähigkeiten oder Eigenschaften (z. B. Expertise, Vorbild, Informationsstand) der Machttragenden beruht.

Die Möglichkeit, Entscheidungen fällen zu können, ist insofern an Macht gebunden, als eine Entscheidung Weichen für andere stellt, Handlungsoptionen verschliesst, Wahlmöglichkeiten einschränkt oder in eine bestimmte Richtung lenkt.

Gerade deshalb geht es bei Entscheidungsfindungsprozessen häufig darum, wer Recht hat und sich durchsetzt und damit Macht ausüben kann. Werden Entscheidungen trotz der Widerstände einzelner Gruppierungen getroffen, bleiben Gewinner und Verlierer, und diese Polarität kann ein engagiertes Mitarbeiten oder eine gelungene Umsetzung der Projekte verhindern (Maiwald, S. 13).

### 3 Dynamik bei Entscheidungsfindungen

Sind wir uns gewohnt, dass Entscheidungen nach dem Sieger/Verlierer-Prinzip ablaufen, verwenden wir viel Energie darauf, unsere Interessen bei Entscheidungen durchzusetzen. Wir versuchen, Verbündete für unsere Interessen zu gewinnen und suchen nach schlagkräftigen Argumenten, um die Interessen der anderen Parteien zu verhindern. Die Abstimmungs- oder Wahlkämpfe sind ein gutes Beispiel dafür. Ihre Emotionalität zeigt auch auf, welches Konfliktpotential in solchen Prozessen liegt.

Das Prinzip des Systemischen Konsensierens funktioniert dagegen ganz anders, indem es im gesamten System wirkt. Ein System ist nach Maiwald (2016, S. 13) ein

*„...aus mehreren Teilen zusammengesetztes und gegliedertes Ganzes. Das Systemverhalten wird bestimmt durch die Eigenschaften der einzelnen Teile und deren Wechselwirkung.“*

Im Wort „Konsensieren“ steckt das Wort „Konsens“. Es geht daher beim Systemischen Konsensieren darum, die für alle beste Lösung und eine grösstmögliche Annäherung aneinander zu finden. Dadurch entwickelt sich eine ganz andere Gruppendynamik mit einer stark konfliktlösenden Wirkung, indem alle darum bemüht sind, eine Lösung zu erarbeiten, die allen passt.

### 4 Systemisches Konsensieren – Grundprinzipien

*„Das Systemische Konsensieren ist ein strukturierter Prozess, der dazu dient eine Lösung zu erarbeiten, die möglichst nahe an den Konsens herankommt.“ (Maiwald 2016, S. 38)*

Bei Gruppenentscheidungen in Konfliktsituationen ist der Vorschlag am tragfähigsten, der den geringsten Gesamtwiderstand und damit das geringste Konfliktpotenzial in der Gruppe weckt. Es geht darum, Lösungen zu finden, die wir selbst möglichst gut finden, und die die anderen Gruppenmitglieder auch mittragen können. Gefundene Lösungen werden deshalb immer der Einwandfrage unterzogen, indem gefragt wird, ob jemand einen Einwand oder Bedenken hat.

Dahinter steckt auch die Haltung, dass Widerstände aus berechtigten fachlich-sachlichen Ängsten resultieren und deshalb den Blickwinkel erweitern können.

## 5 Zusammenfassung: Arten von Entscheidungen im Vergleich<sup>2</sup>

### 5.1 Direkter Vergleich und individuelle Bewertung

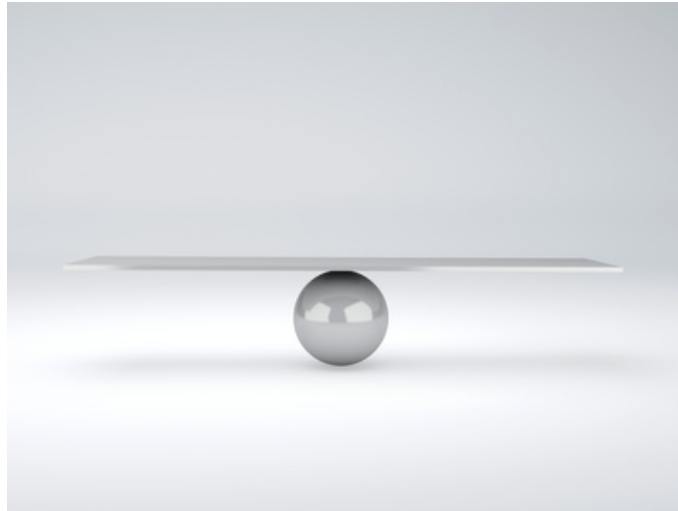
	
<p>Entscheidungen durch den direkten Vergleich von zwei oder mehr Optionen</p>	<p>Entscheidungen durch individuelle Bewertung und den Vergleich der Bewertungen</p>
<p>es geht nicht um „gut“ oder „schlecht“, - Hauptsache ist „gewinnen gegen ...“                      erfordert eine definierte Zahl von Optionen (mind. 2)                      führt zu Ranglisten                      es wird gegeneinander angetreten</p>	<p>es geht um „gut“ oder „schlecht“, Zustimmung oder Ablehnung                      eine definierte Zahl von Optionen ist nicht notwendig                      erfordert einen nachvollziehbaren Maßstab (Schulnoten)                      es werden individuelle Leistungen gemessen</p>
<p>Mehrheitswahl                      Punktwertung mit fester Punktzahl                      paarweiser Vergleich (Turnier)</p>	<p>Konsensverfahren: GFK                      Konsensverfahren: Soziokratie                      Punktwertung ohne feste Punktzahl                      Einzelentscheidung Pro/Contra/Enthaltung</p>

<sup>2</sup> Das folgende Kapitel ist übernommen aus Karstädt/Visotschnig (2014)

## 5.2 Bereiche von individueller Bewertung

<p><b>Augenmerk liegt auf dem Wunschpotenzial</b></p>	<p><b>Bereich der Zustimmung, Befürwortung, Begeisterung</b>  <b>Vergleich von Optionen mit Punkten</b>  <b>Mehrheitsabstimmung</b></p> <p><b>Menschen suchen für ihre Vorschläge die Mehrheit der Zustimmung. Es entsteht Konkurrenz.</b>  <b>Die Bedürfnisse der andern sind nur so lange wichtig, bis ich eine Mehrheit habe.</b></p>	<p><b>Pro-Stimmen</b></p>
	<p>die neutrale Zone</p>	
<p><b>Contra-Stimmen</b></p>	<p>Der Bereich der Bedenken, Widerstände, Sorgen, Ablehnung                  Systemisches Konsensieren, GFK, Soziokratie                  Alle Konsens-Verfahren</p> <p>Menschen suchen für ihre Vorschläge die minimale Ablehnung. Da sie Ablehnung vermeiden möchten, müssen sie versuchen, die Bedürfnisse möglichst aller zu berücksichtigen. Wirkt tendenziell kooperativ.</p>	<p>Augenmerk liegt auf dem Konfliktpotenzial</p>

### 5.3 Null-Lösung oder Passivlösung



Dies bedeutet je nach Situation:

1. Wir lassen alles unverändert
2. Wir entscheiden (jetzt) nicht.

Die Bewertung der Null-Lösung gibt der Gruppe wichtige Informationen:

Wie schwerwiegend sind die Einwände?

Einwände wiegen „schwer“, wenn die Akzeptanz für die Vorschläge geringer ist als die Null-Lösung.

In welche Vorschläge investiert man sinnvoll Zeit und Energie?

Bei komplexen Problemen werden die Einwände erkundet, um die Bedürfnisse dahinter in die Lösung integrieren zu können. Das ist bei den Ideen sinnvoll, deren Akzeptanz grösser ist als die Akzeptanz der Null-Lösung.

Eine andere Möglichkeit, die Akzeptanz zu erheben, stellt folgende Formel dar:

$$\text{Akzeptanz in \%} = \frac{\text{nicht verwendete W-Stimmen}}{\text{verfügbare W-Stimmen}} \times 100$$

$$\text{W-Stimmen} = \text{Widerstandsstimmen}$$

Damit ein Vorschlag oder eine Entscheidung tragfähig ist, müsste ihr Prozentsatz an Akzeptanz höher als 50% sein.

### 5.4 Ablauf

1. Brainstorming: Ideen suchen und aufnehmen
2. Null-Lösung aufnehmen
3. Widerstand messen
4. Entscheiden: Der Vorschlag mit den wenigsten Widerstandsstimmen kommt dem Konsens am nächsten



## Systemisches Konsensieren – Aus Widerstand neue Lösungen entwickeln

### An einem Beispiel erklärt:

Antrag: „Wir gehen alle zusammen essen.“ Hat jemand einen Einwand? (Schnellkonsensieren)

Ein Einwand: „Ich habe extra etwas mitgenommen, weil im Programm steht, wir würden individuell essen.“

Es wird notiert:

1. Antrag: Alle zusammen essen gehen.
2. Null-Lösung: Jeder macht es so, wie er will.

Abstimmen mit Messen des Widerstands. (Auswahlkonsensieren)

Antrag: „Wir gehen alle zusammen essen.“ Hat jemand einen Einwand? (Schnellkonsensieren)

Ein Einwand: „Ich habe extra etwas mitgenommen, weil im Programm steht, wir würden individuell essen.“

Eine Wortmeldung: „Es könnten ja diejenigen zusammen essen gehen, die wollen.“

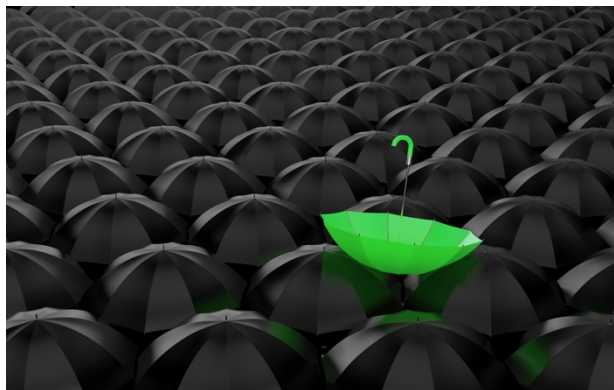
Es wird notiert:

1. Antrag: Alle zusammen essen gehen.
2. Antrag: Diejenigen, die wollen, gehen zusammen essen.
3. Null-Lösung: Jeder macht es so, wie er will.

„Diejenigen, die wollen, gehen zusammen essen“ wird angenommen. Frage: „Hat jemand einen Einwand, wenn wir jetzt klären, wohin?“

### Kommentar:

Der eigentliche „Dreh“ beruht darin, aus dem Einwand gemeinsam einen neuen Vorschlag zu generieren. Die einfachste Variante ist, nach der Null-Lösung zu fragen. Mit der Frage „Was wünschen Sie stattdessen?“ kann der Blick auf weitere, bis jetzt noch nicht bedachte Lösungen gerichtet werden. Gelingt dieser Dreh, entstehen dadurch erfahrungsgemäss kreative Lösungen, vor allem bei Gruppen, die bereits Erfahrung mit systemischem Konsensieren haben. Den „Dreh“ herbeizuführen und in der Lösungsorientierung zu bleiben, erfordert indes eine gewisse Moderationserfahrung und eine gewisse Kenntnis der lösungsorientierten Gesprächsführung<sup>3</sup>.



---

<sup>3</sup> Zur lösungsorientierten Gesprächsführung sei auf De Shazer (2012), Radatz (2009), Radatz (2010) und Bamberger (2010) verwiesen.

## Systemisches Konsensieren – Aus Widerstand neue Lösungen entwickeln

### 5.5 Bewertungstechniken

1. Wir nehmen eine Skala von 0 bis 2 und signalisieren mit Handheben.
  - Keine Hand : kein Widerstand, ist in Ordnung
  - Eine Hand : ja, aber...
  - Beide Hände : auf keinen Fall, geht gar nicht
2. Wir nehmen eine Skala von 0 bis 5 und gewichten unsere Einwände durch die Anzahl Finger einer Hand.
3. Wir verwenden Karten mit den Zahlen von 0 - 10 und halten diese zum Abzählen hoch.
4. Für Menschen, die nicht gerne mit Zahlen arbeiten:

Kein Widerstand (0 W-Stimmen)

Leichte Bedenken (1 W-Stimme)

Mittlere Bedenken (2 W-Stimmen)

Schwere Bedenken (3 W-Stimmen)

An der Grenze des Zumutbaren (4 W-Stimmen)

Auf gar keinen Fall (5 W-Stimmen)

## 6 Konsensierungsarten

### 6.1 Schnellkonsensieren

Die schnellste Art des Konsensierens ist das Schnellkonsensieren. Sie stellen eine Frage und fragen, ob es Einwände gibt. Dies dient dazu, einen Vorschlag oder Beschluss abzusichern.

Wichtig ist dabei allerdings, dass die Einwandfrage ernst gemeint ist und Sie auch bereit sind, auf Einwände einzugehen, zum Beispiel mit dem Auswahlkonsensieren (vgl. unten).

1. Frage: „Der Antrag ... ist gestellt worden. Gibt es dazu Einwände?“
2. Wenn es keine Einwände gibt, ist das Schnellkonsensieren beendet und der Antrag ist im Konsens angenommen.
3. Wenn es Einwände gibt, erfolgt der Entscheid über das weitere Vorgehen durch Auswahlkonsensieren.

### 6.2 Auswahlkonsensieren

1. Frage: „Der Antrag ... ist gestellt worden. Gibt es dazu Einwände?“
2. Wenn es Einwände gibt, diese sammeln, ohne zu werten,
3. Die Einwände begründen lassen (Widerstand ergründen),
4. Aus den Informationen über die Widerstände Alternativvorschläge entwickeln lassen,
5. Die Null-Lösung setzen,
6. Abstimmen lassen.

Das Auswahlkonsensieren beinhaltet somit drei Elemente: Sammeln, Information und Diskussion (von den Widerständen ausgehend), Abstimmung. Dieser Vorgang kann je nach Komplexität über einen längeren Zeitraum auf verschiedene Sitzungen ausgedehnt werden.

## 6.3 Vertieftes Konsensieren als kreativer Prozess<sup>4</sup>

In einem mehrstufigen Prozess wird zielgerichtet auf die Lösung mit dem Größtmöglichen Interessensausgleich zugestrebt. Damit können komplexe Fragestellungen mithilfe des Konsensierens bearbeitet und ein kreativer Prozess gestaltet werden. Die Planung und Durchführung ähnelt dann der klassischen Prozessmoderation.

### Zielerhebung

#### 1. Problembeschreibung/Ausgangslage

Es gibt eine Herausforderung oder eine Aufgabenstellung, die eine Entscheidung erforderlich machen könnte. Damit alle Beteiligten von den gleichen Voraussetzungen ausgehen, ist es sinnvoll, die Aufgabenstellung für alle nachvollziehbar zu formulieren und die Rahmenbedingungen bekannt zu machen.

#### 2. Übergeordnete Fragestellungen:

Wenn eine Gruppe ein Problem oder eine Aufgabe lösen will, sollte sie versuchen, sich dem Thema aus einer übergeordneten Sicht mit einer weit gefassten Fragestellung zu nähern. Dies stellt eine wichtige Voraussetzung für das Konsensieren dar, denn je nachdem, wie Sie die Frage stellen, setzen Sie einen anderen Fokus. Mit der Frage: „Wann und wo machen wir das nächste Teamevent?“ erhalten Sie später andere Vorschläge als wenn Sie fragen „Wie wollen wir das Teamevent gestalten, damit der Zusammenhalt gestärkt wird?“. Das heisst, dass die Frage einerseits weit genug gestellt sein sollte, um nicht zu stark einzuschränken, und dass sie andererseits präzise sein sollte, damit die Lösungsvorschläge praktikabel sind. Ein hilfreicher Schritt dabei kann die Klärung des Ziels hinter der Fragestellung (in diesem Falle der Zusammenhalt) sein.

Versuchen Sie zudem, offene W-Fragen zu finden. Es sollte dabei möglichst offen bleiben, welche Lösungsmöglichkeiten die Gruppe danach unter den gegebenen Rahmenbedingungen erarbeiten wird, denn oft ergeben sich während des Prozesses neue Perspektiven und Einsichten, die am Anfang nicht bedacht waren.

Lassen Sie deshalb nicht konsensieren, wenn Sie eine bestimmte Idee durchsetzen wollen.

#### 3. Info-Runde:

Für jede übergeordnete Frage werden nun Rahmenbedingungen festgelegt und festgehalten, über welche die Beteiligten sich einigen. Bei diesen Rahmenbedingungen gehören sämtliche Informationen, die für die Lösung der übergeordneten Frage von Bedeutung sind bzw. gegen die kein Einwand erhoben wird. Auch sollte hier gesagt werden, ob die Gruppe selbst entscheiden kann, oder ob ihr Entscheid Empfehlungscharakter hat (zur KEV vgl. Kapitel 7).

#### 4. Wünsche an eine gute Lösung/Individuelle Sichtweisen:

Jede/r Teilnehmende formuliert, was für ihn passieren müsste, dass die Lösung für ihn gut wäre. Wünsche und Sichtweisen werden gesammelt und bei Unklarheiten werden Verständnisfragen gestellt. Aber sie werden nicht diskutiert.

---

<sup>4</sup> Vgl. Maiwald (2016)

## Systemisches Konsensieren – Aus Widerstand neue Lösungen entwickeln

### Vorschläge erarbeiten und durchleuchten

#### 5. Lösungssuche plus Null-Lösung:

Die Gruppe erarbeitet Lösungsvorschläge, welche die Rahmenbedingungen und die Wünsche so gut wie möglich erfüllen. Dabei ist es erlaubt, Vorschläge der ändern aufzunehmen und weiterzuentwickeln. Die Vorschläge werden hingegen noch nicht kritisch kommentiert. Dafür soll es später Raum geben.

#### 6. Vor- und Nachteile:

Die entwickelten Vorschläge werden durchleuchtet. Sind sie durchführbar? Sind alle wichtigen Fragen geklärt? Hier können auch Verständnisfragen gestellt werden.

Damit dieser Schritt nicht zu zeitintensiv ist, lohnt es sich, dies als „Schreibgespräch“ zu gestalten: Neben jedem Vorschlag können auf einem leeren Blatt Anregungen und Kritik aufgeschrieben werden.

#### 8. Vorläufige Bewertung:

Die nun vorliegenden Vorschläge werden von allen Beteiligten nach Widerständen bewertet. Dabei kann die Bewertung öffentlich oder verdeckt und mit unterschiedlichen Medien erfolgen.

### Vorschläge überarbeiten

#### 9. Erkunden der Restwiderstände:

Im Gespräch werden die Widerstände der anderen erkundet. Lösungsvorschläge, die einen hohen Widerstandswert erhalten haben, sollten gemeinsam oder bilateral hinterfragt werden. Oft zeigt sich in dieser Phase, dass Widerstände leicht aufgelöst werden können oder den Ausgangspunkt für neue, kreative Vorschläge bilden. Auch dieser Schritt kann sich über eine gewisse Zeit erstrecken und auf verschiedene Anlässe verteilt werden. Dazu einen Zeitplan erstellen. Die Personen mit Gesprächsbedarf können sich hier eintragen.

#### 7. Überarbeiten der Vorschläge

Durch das Erkunden der Restwiderstände können sich neue Aspekte ergeben. Daher werden die Vorschläge nach den Diskussionen noch einmal angepasst, indem die aus den Gesprächen gewonnenen Erkenntnisse in die Vorschläge einfließen.

#### 12. Widerstand erneut messen.

### Fortsetzung klären

#### 13. Fortsetzungsfrage:

Wie gehen wir mit dem Resultat um? Wollen wir noch eine Runde, um die Vorschläge erneut zu verbessern?

Die Lösungssuche ist abgeschlossen, wenn für alle eine befriedigende Lösung gefunden worden ist.

Oft ist es nicht immer erforderlich, alle Schritt in dieser Ausführlichkeit zu erledigen. Wichtig ist dabei die Fragestellung. Hier lohnt es sich, diesen Schritt präzise durchzuführen.

Systemisches Konsensieren – Aus Widerstand neue Lösungen entwickeln

Der Zeitbedarf für das Konsensieren kann von wenigen Sekunden bis zu mehreren Arbeitsblöcken dauern. Das hängt mit der Komplexität der Fragestellung, der Diskussionsleitung und dem Reifegrad der Gruppe zusammen (Maiwald 2016, S. 21).

# Der Betriebsausflug

## Die Aufgabe/das Problem

Nach der laschen Beteiligung der letzten Jahre (Sightseeing) mlchte der Chef einen neuen Vorschlag von den Mitarbeitern

Passivlösung: Wenn es keine Einigung gibt, wird das Alte gemacht. Gibt es zu wenig Anmeldungen wird der Ausflug abgesagt & alle müssen

## Übergeordnete Fragestellung: Auf welche Fragen sollte der Vorschlag antworten?

Wie soll der diesjährige Ausflug aussehen, damit möglichst viele MA mitmachen?

Wann/ Wohin gehts/ Was machen wir/ Wieviel kostet es, wer zahlt

## Info-Runde: Welche Infos gebe ich/ brauche ich

Ich muss um 17:30 Zuhause sein	40€ pro MA, darüber Eigenbeteiligung	Ich kann nicht gut laufen	Chef sagt: 23v 30 mindestens	Freitags 17./24. Juli
--------------------------------	--------------------------------------	---------------------------	------------------------------	-----------------------

## Wünsche an eine gute Lösung

<b>Was für alle</b>	<b>Teamgeist stärken</b>	<b>Was aktives :-)</b>	Ich möchte nicht mehr als 20€ zuzahlen müssen	<b>Naturerlebnis</b>
<b>Gemeinschaft fördern</b>	Kinderfreundlich, dürfen mitmachen	Partner_innen dürfen mitkommen	<b>Spaß auch ohne Alkohol</b>	

## Vorschläge - Pro & Contra

<b>Glasbläserei in Brandenburg</b>	Besuch in Schokomuseum mit Verköstigung	<b>Fahrradtour + Picknick</b>	<b>Paintball-Schlacht</b>	<b>Tag im Freibad mit Catering</b>
- Weit weg + Wetterunabhängig			- Kriegsspiel + spaßig	
<b>Hochseilgarten anschl. gemeinsam essen</b>	Floßfahrt mit Grillen; 3 Flöße notwendig	<b>Dampferfahrt auf Spree mit Karaoke</b>	<b>Kinder dürfen mit und sind im Budget</b>	<b>Partner dürfen mit auf eigene Kosten</b>

(Karstädt/Visotsching 2014)

## 7 Kooperative Entscheidungsfindung nach dem SK-Prinzip

In manchen Fällen möchten Sie als Führungsperson vielleicht die Mitarbeitenden beteiligen, müssen aber die Entscheidung aufgrund externer Regeln alleine fällen. In diesem Falle eignet sich die Kooperative Entscheidungsfindung (KEV):

Der oder die Vorgesetzte beschreibt das Problem für die Mitarbeitenden der unmittelbar untergeordneten Stufe und gibt ihnen sämtliche relevanten Informationen.

Die Mitarbeitenden entwickeln gleichberechtigt in Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten eine Lösungsvielfalt, für die dann der Gruppenwiderstand erhoben wird. Auch die Null-Lösung wird aufgenommen.

Der Gruppenwiderstand wird bestimmt.

Ergebnis ist eine Rangordnung der Vorschläge.

Der oder die Vorgesetzte entscheidet nach eigenem Ermessen.

Er oder sie ist nicht an die Vorschläge gebunden und bleibt für seine bzw. ihre Entscheidung verantwortlich.

Er oder sie hat durch die Null-Lösung auch Informationen über die Grenze der Zumutbarkeit.

Falls er oder sie sich nicht für den bestgereihten Vorschlag entscheidet, begründet er oder sie dies vor den Mitarbeitenden.

Die KEV (Kooperative Entscheidungs-Vorbereitung) wirkt dann, wenn das Mehrheitsprinzip versagt oder in eine Sackgasse führt, und wenn die Personen in Hierarchien eingebunden sind. Sie können die KEV auch als Führungsperson ausprobieren (Vgl. Karstädt/Visotschnig 2014; Maiwald 2016).

## 8 Fragen, die vor dem Konsensieren geklärt sein müssen

Systemisches Konsensieren ist ein partizipativer Prozess. Nun wird der Begriff der Partizipation in unterschiedlichen Zusammenhängen gebraucht, oft normativ, oft funktional. Oser/Biedermann (2006, S. 17-37) beschreiben die verschiedenen Stufen der Partizipation anhand von sieben Kriterien:

- **Zuständigkeit:** rechtlicher Zugriff auf Entscheidungen
- **Verantwortlichkeit:** geteilte Risiken eines Entscheides, gemeinsame Haftung für Fehler und Misserfolg
- **Kompetenzen:** Ausmass an notwendigen Handlungsvoraussetzungen und an professionellen Fähigkeiten
- **Hierarchie:** Aktionsspielraum in gleichrangigem Verhältnis
- **Rollenverteilung:** informelle oder formalisierte Zuweisung von Zuständigkeit
- **Informationsfluss:** Zugang zu Informationen
- **Identifikation:** Zugehörigkeitsgefühl
- **Legitimation:** Öffentlichmachung bzw. Officialisierung der Handlungsberechtigung
- **Initiative:** Chance, vorgegebene Pfade verlassen zu können

Je nachdem, wie stark die Kriterien erfüllt sind, lassen sich folgende Abstufungen der Partizipation unterscheiden:

**1. Pseudopartizipation:** Keines der Kriterien trifft zu. Die Zuständigkeitsbestimmung erfolgt rein hierarchisch, damit erfolgt keine Identifikation mit dem eigenen Handeln.

**2. Indirekte Partizipation III (Zugehörigkeitspartizipation):** Hier steht die Ausführung eines Befehls im Vordergrund. Der Informationsfluss beschränkt sich auf die Rückmeldung des eigenen Auftrags. Immerhin kann ein Zugehörigkeitsgefühl in Form von Kameradschaft und Solidarität vorhanden sein.

## Systemisches Konsensieren – Aus Widerstand neue Lösungen entwickeln

**3. Indirekte Partizipation II (Freundlichkeitspartizipation):** Aufträge werden zugeteilt und Informationen werden breiter gestreut, was zu einer guten Stimmung führen soll. Da die Verantwortung auf die Ausführung des Auftrags beschränkt bleibt, ist keine Eigeninitiative vorhanden.

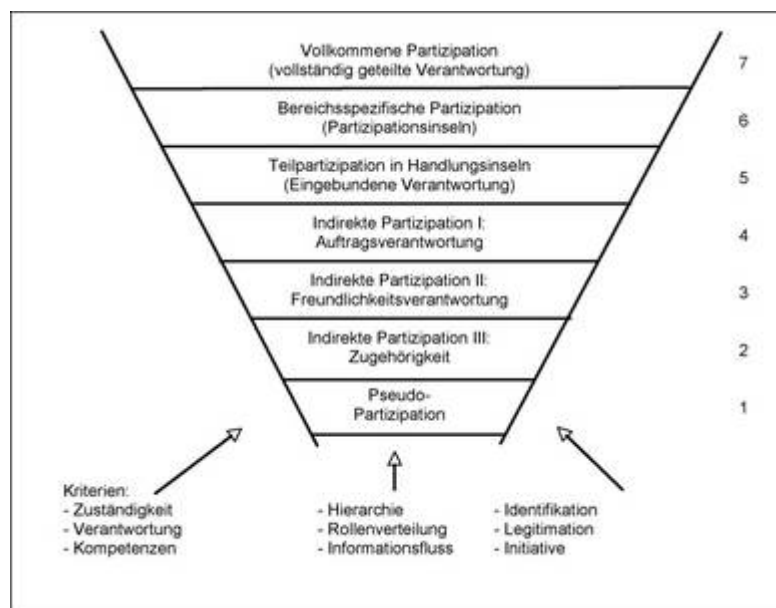
**4. Indirekte Partizipation I (Auftragspartizipation):** Einer Person wird ein klar umrissener Auftrag erteilt, für den sie die Verantwortung trägt. Die Kommunikation ist auf die Rückmeldung der zuständigen Person beschränkt und die Möglichkeiten zur Eigeninitiative sind sehr gering.

**5. Teilpartizipation in Handlungsinseln:** In einem klar begrenzten Bereich ist eigenständiges Arbeiten möglich. Die Verantwortung ist immer noch in ein hierarchisches System eingebettet. Entscheide werden von Leitungsgremien oder einzelnen Personen getroffen. Der Informationsfluss ist hoch, und die Identifikation als Teil des Ganzen ist ausgeprägt.

**6. Bereichsspezifische Partizipation:** In spezifischen Teilen des Ganzen herrscht vollständige Gleichberechtigung bei der Planung und Durchführung von Aufgaben; innerhalb dieses Bereichs teilen alle die Verantwortung. Der Informationsfluss ist sehr hoch, und die Identifikation ist sehr stark.

**7. Vollkommene Partizipation:** Alles wird gemeinsam geplant, entschieden und durchgeführt; auch die Verantwortung wird gemeinsam getragen. Der Informationsfluss ist vollständig und völlig transparent. Es bestehen keine Hierarchien und die Identifikation mit dem ganzen System bzw. mit der ganzen Organisation ist äusserst hoch.

Gemäss Oser/Biedermann kann erst ab Stufe 5 von einer echten Partizipation gesprochen werden.



Partizipationsmodell nach Oser/Biedermann (2006, S.34)

Gerade weil die Verantwortung in Schulen und Bildungssystemen aber immer noch bei der Schulleitung liegt, ist die komplette Mitbestimmung nicht möglich. Für Führungspersonen ist es daher eminent wichtig, dass sie sich vor dem Systemischen Konsensieren klar werden, welchen Rahmen an Mitbestimmung sie geben wollen.

Folgende Fragen nach Visotschnig (2018, S. 183 ff.) können dabei helfen, diesen Rahmen zu definieren:

1. Wer kann ein Thema aufwerfen, über das die Gruppe entscheiden soll?
2. Wie gelangt das Thema in die Gruppe?
3. Wie oder durch wen wird entschieden, ob das Thema wirklich von der Gruppe behandelt werden soll?
4. Wer sind die Betroffenen?
5. Wie wird der Grad der Betroffenheit festgestellt? Welches ist das Kriterium für Mitsprache?
6. Wie gross ist der Grad der Betroffenheit?
7. Wer kann sich an der Lösungssuche beteiligen?
8. Können sich alle auf dieselbe Art und Weise beteiligen oder spielt der Betroffenheitsgrad eine Rolle?

## Systemisches Konsensieren – Aus Widerstand neue Lösungen entwickeln

9. Wer ist zur Entscheidung befugt?
10. Wie ist das Stimmgewicht der Befugten?
11. Was ist nicht verhandelbar?
12. Welche Verbindlichkeit wird die Entscheidung haben?
13. Was ist eine geeignete Fragestellung?
14. Was ist die gewünschte Zielsetzung?
15. Welche Methode soll bei der Lösungssuche angewendet werden?
16. Ist geklärt, wer die Verantwortung übernimmt und wer ausführt?

Diese Fragen stellen sich bei jedem Beteiligungsprozess und sollten auch vor jeder Entscheidungsfindung geklärt werden, unabhängig von der Moderationsform. Und es sollte transparent gemacht werden, welches Gewicht die Stimmen der Betroffenen haben und wer letztlich den Entscheid fällt. Denn zu oft werden grosse Moderationsprozesse veranstaltet für Dinge, die dann doch von der Leitung entschieden werden (müssen).

## 9 Moderation und Systemisches Konsensieren – Unterscheidung

Das vertiefte Konsensieren oder die Kooperative Entscheidungsvorbereitung sind letztlich Moderationsmethoden, die dem klassischen Moderationsverlauf folgen. Als Beispiel seien hier die Verläufe von Bolliger/Zellweger (2007) und Seifert (2014) genommen.

Bolliger/Zellweger (2007, S. 24) unterscheiden fünf Phasen:

1. Einstieg
2. Input, Grundlagen
3. Thema bearbeiten
4. Resultate austauschen
5. Abschluss

Demgegenüber wird der klassische Moderationsablauf bei Seifert (2014, S. 45) in folgende Phasen eingeteilt:

1. Einstieg/Orientierung
2. Themensammlung
3. Themenauswahl
4. Themenbearbeitung
5. Massnahmenplanung
6. Abschluss
7. Evaluation und Dokumentation

Wie auch in der Moderation geht es beim vertieften Konsensieren um die Beteiligung aller<sup>5</sup>. Im Unterschied zur klassischen Moderationsmethode wird hier einzig der Widerstand bereits vorweg bei der Themensammlung abgeholt und in den laufenden Prozess durch die Widerstandsabfrage explizit integriert. Das vertiefte Konsensieren eignet sich deshalb vor allem bei der Lösungssuche in schwierigen Situationen, bei der das erste Ziel die Tragfähigkeit der Lösung ist und eine grösstmögliche Konvergenz angestrebt wird.

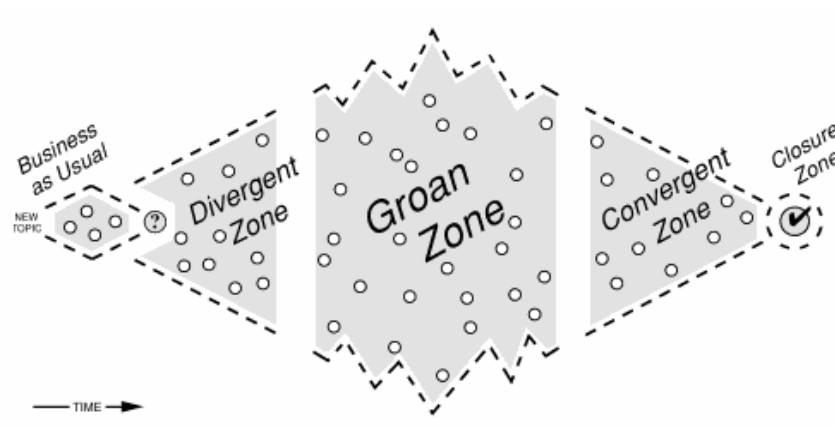
---

<sup>5</sup> Vgl. hierzu auch Graessner (2013, S.18) und Kleber, Schrader, Straub (2006, S.16)



Systemisches Konsensieren – Aus Widerstand neue Lösungen entwickeln

Sam Kaner (2014) spricht im Zusammenhang von partizipativen, konvergenten Entscheidungsfindungsprozessen von der „Groan Zone“ (2014, S.235), der Zone zwischen Divergenz und Konvergenz, in der die Gruppe um den Konsens ringt:



group decision making nach Kaner (2014)

Das vertiefte Konsensieren ist ein geeignetes Mittel, den Prozess von der Divergenz zur Konvergenz zu gestalten und die Groan Zone etwas zu strukturieren. Darin liegt die Stärke dieses Prinzips.

Zur Übersicht noch einmal die Methode des Konsensierens im Vergleich zur klassischen Moderation nach Karstädt/Visotschnig (2014).

Methode	Moderation relative Mehrheit, Abstimmung PRO	SK relative Minderheit, Abstimmung WS
grundlegende Idee	Betroffene beteiligen: Jeder hat Einfluss, keiner Kontrolle Gesprächsprozess visualisieren	Betroffene beteiligen: Fokus auf Widerstand statt auf Zustimmung: geringster Widerstand = tragfähige Lösung

Systemisches Konsensieren – Aus Widerstand neue Lösungen entwickeln

<b>Methode</b>	<b>Moderation relative Mehrheit, Abstimmung PRO</b>	<b>SK relative Minderheit, Abstimmung WS</b>
Vorbereitung	Was ist die Frage/das Problem? Hat jeder alle Informationen? ist ein gemeinsames Verständnis da?	Was ist die Frage/das Problem? Hat jeder alle Informationen? ist ein gemeinsames Verständnis da?
Wie geht das? Ablauf (Prinzipien und Regeln vgl. Handout)	Brainstorming von Ideen/Möglichkeiten/Lösungen - dann Mehrpunktebewertung (Anzahl der Klebepunkte = Ideen / 2 minus 1) Entscheidung durch Anzahl der Punkte	Brainstorming von Ideen/Möglichkeiten/Lösungen <sup>6</sup> - dann Widerstandsstimmen (WS) für jeden Vorschlag von 0 - 10 a) Entscheidung für den geringsten WS-Wert b) Widerstand erforschen, evtl. Vorschläge anpassen, neue Wertung & Entscheidung
notwendige Voraussetzungen bzw. Fähigkeiten	Für die Gruppe: - kein Vorwissen erforderlich; - ein Moderator/eine Moderatorin ist sinnvoll. Für den oder die Moderierende(n): - vertraut mit Ablauf und Haltung - visualisieren können - Material hilfreich/notwendig	Für die Gruppe: - Bewusstsein erforderlich, dass die Ablehnung aller fremden Vorschläge einem selbst schadet; - ein Moderator, eine Moderatorin ist sinnvoll; - für Ablauf b) = Widerstände erforschen ist Moderatorenerfahrung sinnvoll.
Für was besonders geeignet?	- Rangfolgen/Reihenfolgen; - wenn das Ergebnis eine Liste ist, statt einer Einzelentscheidung; - wenn Einwände nicht erwartet werden.	- Bei Entscheidungen, die andere Optionen ausschliessen; - in konflikträchtigen Situationen, in denen gekämpft wird.
Vorteile/Stärken des Ansatzes	- schnelle Entscheidung für grosse Gruppen - viele Vorschläge visualisiert und transparent - macht Zustimmung, Begeisterung für etwas sichtbar	- schnelle Entscheidungen für grosse Gruppen - viele Vorschläge visualisiert und transparent - das System fördert die Berücksichtigung anderer
Risiken	Einwände bleiben unberücksichtigt	psychologisches Risiko: die Begeisterung für Vorschläge wird nicht ausgedrückt

<sup>6</sup> Hier können die Methoden der klassischen Moderation wie Kartenabfrage etc. eingesetzt werden.

## 10 Übungen

### **Herbstmarkt mit Widerstand**

Ihre Schule hat sich im letzten Jahr am Herbstmarkt des Quartiers beteiligt. Da dies mit einem gewissen Aufwand verbunden ist, gibt es Stimmen, die diese Zeit künftig gerne für andere Arbeiten in der Schule nutzen möchten. Über die Beteiligung der Schule am Herbstmarkt entscheidet das Lehrpersonenteam. Eine Gruppe von Lehrpersonen stellt den Antrag an das Team, dass sich die Schule nicht mehr am Herbstmarkt beteiligt.

### **Präsenzzeit und pädagogische Kooperation**

Sie haben als Schulleiterin/Schulleiter ein Konzept für die Zusammenarbeit zwischen den Lehrpersonen ausgearbeitet, das vorsieht, dass die Lehrpersonen am Mittwochnachmittag an der Schule bleiben und in pädagogischen Teams zusammenarbeiten. Dagegen hat sich Widerstand formiert. Dieser äussert sich nun am Konvent, als Sie das Konzept vorstellen. Die Lehrpersonen möchten nicht gezwungen werden, an der Schule zu sein, da sie zu Hause besser arbeiten. Und Zusammenarbeit pflegen sie sowieso, auch ohne Präsenzzeit.

### **Leistungsbeurteilung**

Sie möchten als Schulleiterin/Schulleiter, dass sich die Lehrpersonen mit neuen Arten von Leistungsbeurteilung auseinandersetzen und dies zum Entwicklungsschwerpunkt Ihrer Schule machen. Deshalb beauftragen Sie die pädagogischen Teams, eine Variante von formativer Leistungsbeurteilung während eines Semesters auszuprobieren, zu reflektieren und die Erfahrungen am nächsten Weiterbildungstag auszutauschen. Sie präsentieren diese Idee den Teamleitungen in der Steuergruppe – und ernten Widerstand.

### **Neue Unterrichtsformen im Umgang mit Vielfalt**

Die Heterogenität in den Klassen Ihrer Schule ist stetig gestiegen. Sie möchten die Einführung des LP21 nutzen, um sich auch grundlegende Gedanken zum Thema Umgang mit Vielfalt zu machen. Dabei möchten Sie das Thema gemeinsam mit der Lehrerschaft in einem partizipativen Prozess angehen. Formulieren Sie eine übergeordnete Fragestellung und entwerfen Sie einen Prozess dazu.

### **Sitzungsgestaltung**

Die Sitzungen/Konvente an Ihre Schule befriedigen Sie nicht. Zu viel müssen Sie einfach informieren, zu wenig werden die Lehrpersonen beteiligt. Es melden sich immer dieselben zu Worte und die grosse Mehrheit schweigt. Sie möchten die Sitzungsstruktur überdenken und planen dazu einen partizipativen Prozess.

## 11 Quellen

- Bähner, Ch.; Oboth, M.; Schmidt, J. (2008). Praxisbox Konfliktklärung in Teams und Gruppen. Praktische Anleitung und Methoden zur Mediation in Gruppen. Paderborn: Junfermann Verlag
- Bamberger, G. G. (2010). Lösungsorientierte Beratung. Praxishandbuch (4., vollständig überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag
- Blessin, B.; Wick, A. (2014). Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung (7., vollständig überarbeitete Auflage). Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH
- Beckord, K. (2011). Systemisches Konsensieren als Werkzeug der Mediation. In: Schrotta, S.: Wie wir klüger entscheiden. einfach – schnell – konfliktlösend. Gratkorn: Styria Printshop Druck GmbH, S. 199 – 209
- Bolliger, E.; Zellweger, T. (2007). Moderation – die Kunst, Veranstaltungen zielorientiert und zeitsparend zu führen. Lindau: agridea Verlag
- Diez, H. (2005): Werkstattbuch Mediation. Köln. Zentrale für Mediation GmbH
- Graessner, G. (2013). Moderation – das Lehrbuch. Gruppensteuerung und Prozessbegleitung (2. überarbeitete Auflage). Augsburg: Ziel Verlag
- Kaner, S. (2014). Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. San Francisco: Community at Work
- Karstädt, K.; Visotschnig E. (2014). Tragfähige Entscheidungen in Gruppen und Organisationen. Wie Menschen effektiv und miteinander entscheiden. Unterlagen zur Moderatorinnenausbildung in Systemischen Konsensieren. k-Training; ISYKONSENS
- Kleber, K.; Schrader, E.; Straub, W. G. (2006). Moderationsmethode. Das Standardwerk (3. Auflage). Hamburg: Windmühle Verlag
- Larsson, L.; H., K. (2013). 42 Schlüsselunterscheidungen in der GFK. Für ein tieferes Verständnis der Gewaltfreien Kommunikation. Paderborn: Junfermann Verlag
- Maiwald, J. (2016). Smart entscheiden! Systemisch Konsensierens für Führungskräfte. Holzkirchen: A-BiS Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH
- Oser, F.; Biedermann, H. (2006). Partizipation – ein Begriff, der ein Meister der Verwirrung ist. In: Quesel, C.; Oser, F. (Hrsg.): Die Mühen der Freiheit. Probleme und Chancen der Partizipation von Kindern und Jugendlichen. Zürich & Chur: Rüegger Verlag, S. 17 - 38
- Paulus, G.; Schrotta, S.; Visotschnig, E. (2013). Systemisches Konsensieren. Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg (3. überarbeitete Auflage). Holzkirchen: DANKE-Verlag
- Radatz, Sonja (2009). Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten (6. unveränderte Auflage). Wien: Verlag systemisches Management
- Radatz, S. (2010). Einführung in das systemische Coaching (4. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Reich, K. (hrsg.). Methodenpool. In: url: <http://methodenpool.uni-koeln.de> (Stand 5.12.2018)
- Rosenberg, M. (2013). Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens (11. Auflage). Paderborn: Junfermann Verlag
- Rosner, R. (2012): Gelingende Kommunikation – Revisited. Ein Leitfaden für partnerorientierte Gesprächsführung, wertschöpfende Verhandlungsführung und lösungsfokussierte Konfliktbearbeitung (3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage von „Gelingender Kommunikation“). München und Mering: Rainer Hampp Verlag
- Schrotta, S. (2011) Hrsg.: Wie wir klüger entscheiden. einfach – schnell – konfliktlösend. Gratkorn: Styria Printshop Druck GmbH
- Schrotta, S. (2016): Mit kollektiver Intelligenz die beste Lösung finden. Holzkirchen: DANKE-Verlag
- Seifert, J. W. (2014). Moderation und Kommunikation. Gruppendynamik und Konfliktmanagement in moderierten Gruppen (9. Auflage). Offenbach: Gabal Verlag
- de Shazer, S. (2012): Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie (12. unveränderte Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Stähle, W. H. (1999). Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. (8., überarbeitete Auflage). München: Vahlen
- Visotschnig, E. (2018). Nicht über unsere Köpfe. Wie ein neues Wahlsystem die Demokratie retten kann. München: Oekom Verlag
- Wimmer, A.; Wimmer, J.; Buchacher, W.; Kamp, G. (2012). Das Beratungsgespräch. Skills und Tools für die Fachberatung. Wien: Linde Verlag

## Systemisches Konsensieren – Aus Widerstand neue Lösungen entwickeln