

Tagung Schulnetz 21, 1. Dezember 2018

SYSTEMISCHES KONSENSIEREN –
AUS WIDERSTAND NEUE LÖSUNGEN
ENTWICKELN

Karin Joachim

PHBern

INHALT

1. Widerstand und Reaktanz
2. Entscheidungsfindung und Macht in Organisationen
3. Das Potenzial der Ablehnung
4. Das Prinzip des systemischen Konsensierens
5. Prozesse gestalten mit Systemischem Konsensieren
6. Zu beachten und Erfahrungen
7. Anwendungsmöglichkeiten

WIDERSTAND UND REAKTANZ



ABER

GRUPPENDISKUSSION

- Wo bin ich schon auf Widerstand in meinen Vorhaben/Plänen gestossen?
- Was hat das bei mir ausgelöst?
- Wie bin ich damit umgegangen?

GRÜNDE

- **Verständnisproblem:** Die Personen haben die Ziele, die Hintergründe der Veränderungen nicht verstanden.
- **Glaubwürdigkeitsproblem:** Die Betroffenen glauben nicht, was man ihnen sagt.
- Die Betroffenen wollen oder können mit der Veränderung nicht mitgehen, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen (Doppler/Lauterburg 2008, S. 337).

PSYCHOLOGISCHE REAKTANZ

Das Phänomen der „psychologischen Reaktanz“ in Widerstandsprozessen:

Abwehr gegen „die Beeinträchtigung der Entscheidungs- und Handlungsfreiheit“ von betroffenen Personen (Neubauer 2003, S. 142)

Stärke der Reaktanz nach

- dem subjektiven Umfang des Freiheitsverlustes,
 - der Stärke der Einengung,
 - der Wichtigkeit der eingeengten Freiheit.
- (Nerdinger 2003, S.135)

ENTSCHEIDUNGSFINDUNG UND MACHT IN ORGANISATIONEN



WAS IST MACHT?

„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)

MACHT UND ENTSCHEIDUNG

Formale Machtgrundlage

- Hierarchie
- Weisungsbefugnisse

Personale Machtgrundlage

- Expertise
 - Vorbildfunktion
-
- 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.

MACHT ÜBER

- „Macht über“ beruht auf dem Denkraum von logisch/nicht logisch; von gut/böse. Argumentation von richtig und falsch, Bestrafung von falschem Verhalten. Das schafft Orientierung und klare Verhältnisse, das kann aber auch einengen.
- Wer „Macht über“ hat, entspricht den Kriterien dieses Denkraums, ist im Statusgefälle oben, versucht, Einfluss auf den anderen auszuüben, indem er ihn von der Richtigkeit seiner Sichtweise überzeugen will.

MACHT MIT

„Macht mit“ heißt, diesen Denkraum zu verlassen. Es heißt, diejenigen, die nicht diesen Kriterien entsprechen, zu würdigen. 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.

Wir regen uns gegenseitig zum Denken an, wenn wir mit „Macht mit“ arbeiten.

DAS POTENZIAL DER ABLEHNUNG



MIT DEM WIDERSTAND GEHEN

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 neue und kreative Lösungen entstehen können.

Darin besteht der eigentliche Dreh: Das Systemische Konsensieren setzt gerade dort an und entfaltet damit das Potenzial der Ablehnung.

BEREICHE DER INDIVIDUELLEN MESSUNG

Augenmerk liegt auf dem Wunschpotenzial	Bereich der Zustimmung, Befürwortung, Begeisterung <ul style="list-style-type: none">- Vergleich von Optionen mit Punkten- Mehrheitsabstimmung	Pro-Stimmen
	die neutrale Zone	
Contra-Stimmen	Der Bereich der Bedenken, Widerstände, Sorgen, Ablehnung <ul style="list-style-type: none">- Systemisches Konsensieren, GFK, Soziokratie- Alle Konsens-Verfahren	Augenmerk liegt auf dem Konfliktpotenzial

DIE AUSWIRKUNGEN

Augenmerk liegt auf dem Wunschpotenzial	Menschen suchen für ihre Vorschläge die Mehrheit der Zustimmung. Es entsteht Konkurrenz. Die Bedürfnisse der andern sind nur so lange wichtig, bis ich eine Mehrheit habe.	Pro-Stimmen
	die neutrale Zone	
Contra-Stimmen	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.	Augenmerk liegt auf dem Konfliktpotenzial

DAS PRINZIP DES SYSTEMISCHEN KONSENSIERENS



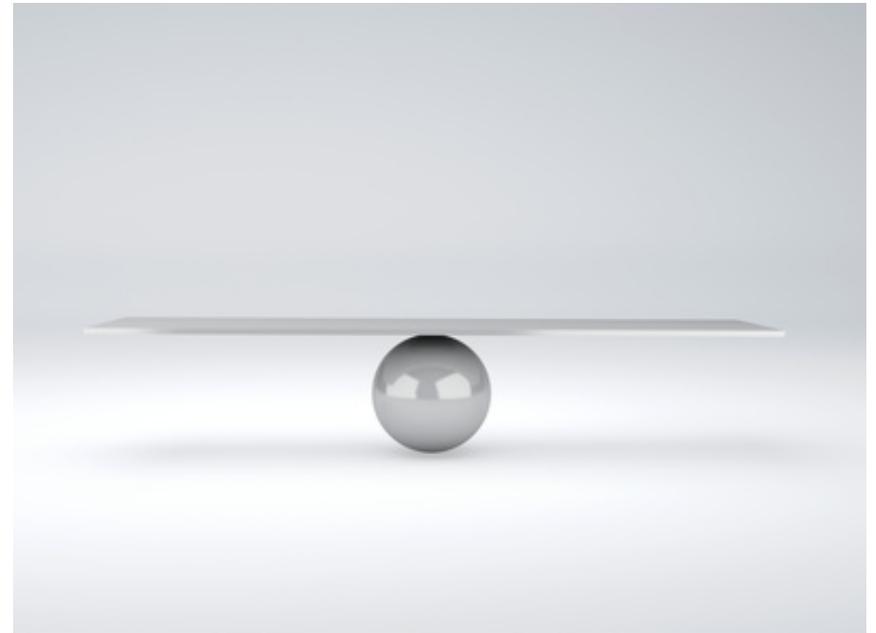
GRUNDLAGEN

- Bei Gruppenentscheidungen in Konfliktsituationen ist der Vorschlag am tragfähigsten, bei dem es den geringsten Gesamtwiderstand und damit das geringste Konfliktpotenzial in der Gruppe gibt.
- Systemisches Konsensieren führt zur grösstmöglichen Näherung an den Konsens und hat eine stark konfliktlösende Wirkung.

Das Prinzip des Systemischen Konsensierens **NULL-LÖSUNG** oder **PASSIVLÖSUNG**

Dies bedeutet je nach
Situation:

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



Das Prinzip des Systemischen Konsensierens

FUNKTION DER PASSIVLÖSUNG

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

1. Wie schwerwiegend sind die Einwände?
2. In welche Vorschläge investiert man sinnvoll Zeit und Energie?

1. Wie schwerwiegend sind die Einwände?

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

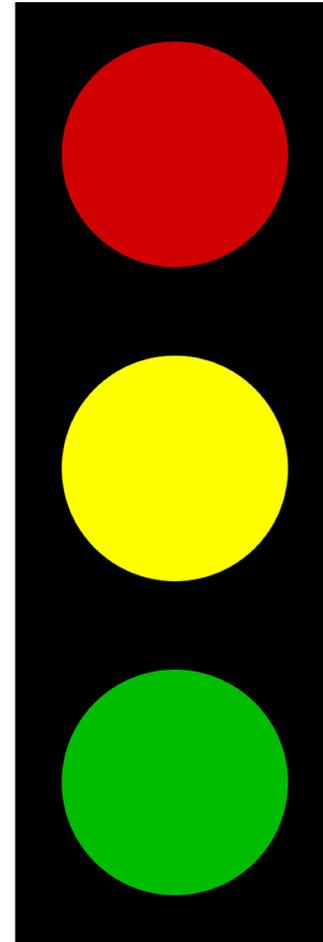
2. In welche Vorschläge investiert man sinnvoll Zeit und Energie?

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.

Das Prinzip des Systemischen Konsensierens

ABLAUF

- Brainstorming: Ideen suchen und aufnehmen
- Null-Lösung aufnehmen
- Widerstand individuell messen
- Entscheiden: Der Vorschlag mit den wenigsten Widerstandstimmen kommt dem Konsens am nächsten



SYSTEMBEDINGTE SELBSTREINIGUNG, FAZIT

- Wer nur mit 0 oder 10 Widerstandstimmen oder alles gleich bewertet, liefert keine Entscheidungsinformationen und überlässt damit die Entscheidung den anderen.
- Die W-Stimmen haben eine klärende, reinigende Wirkung, die zu ehrlichem Bewerten der Vorschläge zwingt.
- Wer Machtstrategien vertritt, riskiert, sich selber zu schaden.

PROZESSE GESTALTEN MIT SYSTEMISCHEM KONSENSIEREN



Prozesse gestalten mit Systemischem Konsensieren
Iterativ arbeiten

1. Fragestellung definieren
2. Rahmenbedingung definieren
3. Teilnehmende informieren und Rahmenbedingungen und Prozess erläutern
4. Informationen/individuelle Sichtweisen abholen

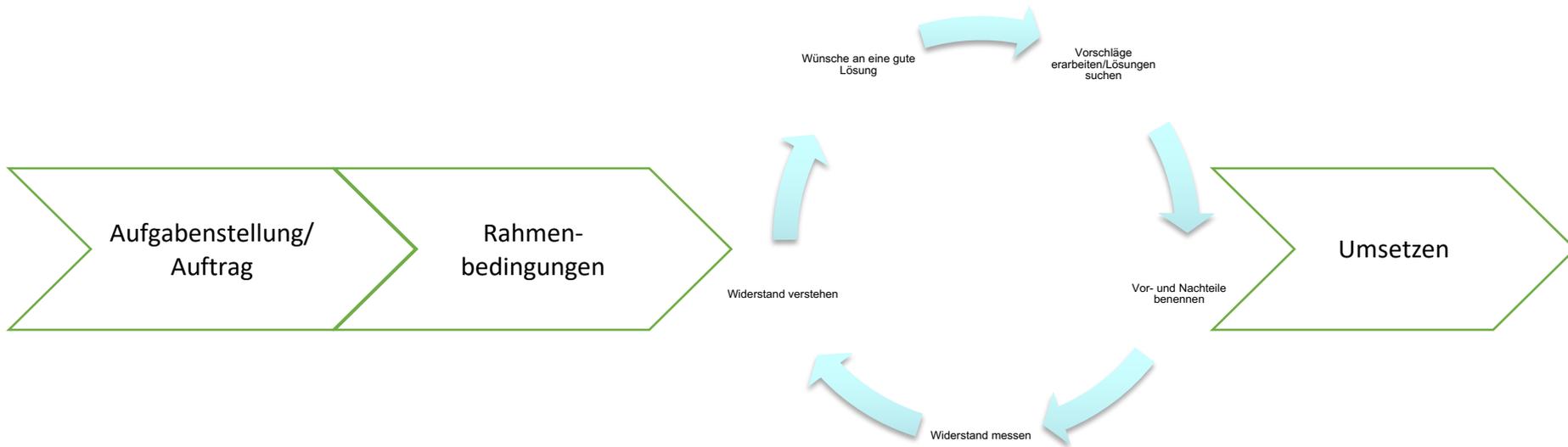


Iterativ arbeiten

5. Individuelle Sichtweisen bündeln, evtl. Rückfragen einholen, aber nicht inhaltlich diskutieren.
6. In Gruppen Lösungsvorschläge erarbeiten, welche die Rahmenbedingungen so gut wie möglich erfüllen.
7. Die entwickelten Vorschläge durchleuchten, evtl. anpassen.
8. Widerstand messen und erhellen, überarbeiten.
9. Neue Lösungsvorschläge präsentieren, Widerstand messen.
10. Entscheiden

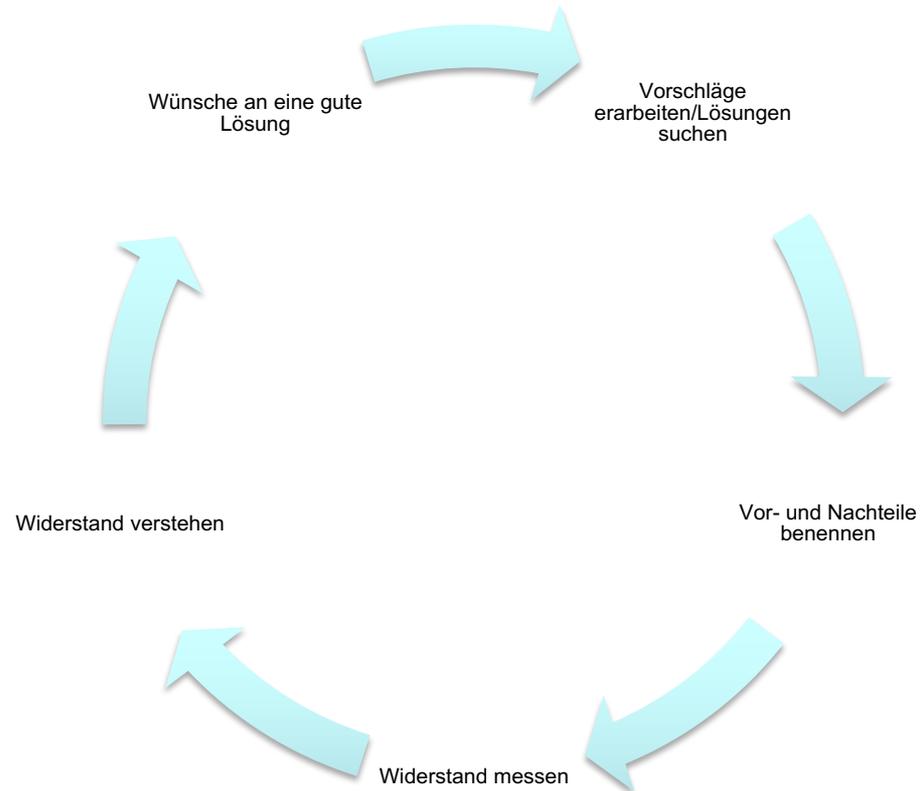
Prozesse gestalten mit Systemischem Konsensieren

Iterativ arbeiten



Prozesse gestalten mit Systemischem Konsensieren

Iterativ arbeiten



ZU BEACHTEN UND ERFAHRUNGEN



Zu beachten

- Alle sollen an der Lösungsentwicklung beteiligt sein.
- Teillösungen sind willkommen.
- Man sollte sich nicht in den eigenen Lösungsvorschlag verlieben.
- Bei jeder Runde kann man seinen Vorschlag zurückziehen und sich einer anderen Gruppe anschliessen.

Erfahrungen

- Manchmal findet man die Lösung nicht auf Anhieb, dafür tritt das unter dem Thema schlummernde Problem klar hervor.
- Der Übergang von den Informationen zum Erarbeiten ist ein grosser Schritt, deshalb sind auch Teillösungen wichtig.
- In der Regel bringt die erste Widerstandsmessung einen Wendepunkt

Erfahrungen

- Wenn man den Prozess verlässt, fällt man in argumentative Muster zurück.
- Das Verfahren ist lange und kann deshalb auch aufgeteilt werden.
- Häufiges Konsensieren führt dazu, dass man die Angst vor Widerstand verliert.

ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN

WANN SYSTEMISCH KONSENSIEREN?

- um Gruppenentscheidungen zu treffen;
- um ein Problem innerhalb von Gruppen durch die jeweilige Gruppe selbst zu lösen;
- um eine Anzahl Alternativen gemäss ihrer Qualität in den Augen einer Gruppe zu reihen.

WANN SYSTEMISCH KONSENSIEREN?

- zur Lösung beliebiger komplexer Aufgabenstellungen durch eine Gruppe
- zur kooperativen Entscheidungsvorbereitung
- zur Lösung von Gruppenkonflikten (sofern ein echtes Interesse an einer Lösung vorhanden ist)

Quellen

- Doppler, K.; Lauterburg, Ch. (2008). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12., aktualisierte und erweiterte Auflage. Frankfurt am Main: Campus.
- Kaner, S. (2014). Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. San Francisco: Community at Work
- Karstädt, Kl.; Visotschnig E. (2014): Unterlagen zur Moderatorinnenausbildung in Systemischen Konsensieren
- NERDINGER, F. W. (2003). Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, W. F. (2003). Organisationskultur. Stuttgart: Kohlhammer.
- Paulus, G.; Schrotta, S.; Visotschnig, E. (2013): Systemisches Konsensieren. Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg. 3. überarbeitete Auflage. Holzkirchen: DANKE-Verlag
- Stähle, W. H. (1999). Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8., überarbeitete Auflage. München: Vahlen
- Vahs, D. (2007). Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 6., überarbeitete und erweiterte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.