Anders entscheiden mit Systemisch Konsensieren

Wie der Blick auf die Widerstände zu tragfähigen Entscheidungen führt ■ Im Kita-Alltag stehen ständig Entscheidungen an. Wohin geht unser Ausflug? Welches Projektthema wollen wir umsetzen? Welches Beobachtungsinstrument nutzen wir? Das Mehrheitsprinzip, das wir dafür kennen und nutzen, kommt schnell an seine Grenzen. Mehrheitsentscheidungen werden nicht immer von allen mitgetragen und umgesetzt. Gibt es Alternativen?



Adela Mahling
Ausbilderin Systemisch Konsensieren (www.konsenslotsen.de)



Susanne Kühn
freiberufliche Fortbildnerin und Coach (www.susanne-kuehn.de)

Stellen wir uns folgende Situation vor: Das Team will ein neues Projektthema festlegen. Einige Teammitglieder schlagen ihre Lieblingsthemen vor. Sie diskutieren eine Weile über die jeweiligen Vor- und Nachteile, wiederholen einige Argumente, finden neue Gründe, warum das eine besser oder schlechter als das andere ist. Ermüdet und ungeduldig beschließt die Gruppe nun abzustimmen. Mit relativer Mehrheit wird der Vorschlag angenommen, für den die meisten im Team stimmen. Nun wird von allen erwartet, diesen Vorschlag mitzutragen, auch wenn er nicht ihre Präferenz hatte. Schließlich haben wir gelernt, dass wir als gute demokratische Menschen auch mal akzeptieren müssen, unzufrieden zu bleiben. Wenn nun aber für eine*n Beteiligte*n das gewählte Projektthema gänzlich unpassend ist? Zumindest für dieses Thema wird ihre Mitarbeit leiden.

Was das ganze Team nicht weiß: War es aus Sicht der Gruppe gerade eine Auswahl zwischen fünf Bonbons oder zwischen fünf sauren Gurken? Vielleicht wäre tatsächlich das Sinnvollste, die Projektwochen zu verschieben, bis bessere Bedingungen eingetreten sind …

Vielleicht wäre genau der Vorschlag für alle vorstellbar, der keine heißen, entzweienden Diskussionen und infolgedessen eine Kampfabstimmung provoziert. Vielleicht würden wir, hätten wir den für alle vorstellbaren Vorschlag zu Beginn identifiziert, die Zeit in unserer Besprechung darauf verwenden, diesen noch zu verbessern und die Akzeptanz in Begeisterung zu verwandeln. Denn eigentlich möchten wir Entscheidungen finden, bei denen sich alle Beteiligten wohl fühlen, die mitgetragen werden können. Es geht also um die **Akzeptanz einer Lösung** und nicht um die meisten Stimmen. Wie ist es aber möglich zu messen, wie sehr eine Gruppe einen Lösungsvorschlag akzeptiert?

Die Entwickler des Systemischen Konsensierens haben herausgefunden, dass hier der Blick auf die **Widerstände** hilfreich ist. Und den sind wir gar nicht gewohnt. Wenn wir nicht danach fragen, welchen Vorschlag wir den besten finden, sondern wie viel Widerstand wir zu den einzelnen Möglichkeiten haben, dann entsteht eine völlig neue Situation.

Ein neues Prinzip für Entscheidungsfindung im Team

In der Kita Sonnenschein wird schon seit einiger Zeit darüber geredet, ob in der Eingangshalle ein Elternbereich mit einer Sitzecke und einer Kaffeemaschine eingerichtet werden soll. Einige Teammitglieder wünschen sich, dass die Eltern einen Platz zum Verweilen haben und miteinander ins Gespräch kommen können. Außerdem könnten dort Infos und Flyer ausgelegt werden. Auch während der Eingewöhnung hätten Eltern dann einen Platz, wo sie sich aufhalten können. Es wurden schon einige Vorschläge gemacht, wo die Ecke sein könnte und wie sie eingerichtet wird, dann wurde das Thema geparkt.

Nachdem die Kita-Leitung das innovative Entscheidungsverfahren Systemisches Konsensieren in einer Fortbildung kennengelernt hat, fühlt sie sich ermutigt, das Thema wieder aufzugreifen.

Sie bittet jede Person im Team, mit Handgesten zu zeigen, wie viel Widerstand sie hat, sich erneut mit dem Thema zu beschäftigen. Zwei Hände zeigen, dass sie großen Widerstand hat, eine Hand, dass zumindest Bedenken da sind, und keine gehobene Hand verdeutlicht, dass sie keinen Widerstand hat, das Thema aufzugreifen.

Nur eine im Team hat beide Hände gehoben. Die Leitung fragt einladend, wie der Vorschlag sein müsste, damit sie weniger Widerstand hat. Die Antwort von Frau B. kommt prompt: »Ich habe gerade so viel mit der Kooperation mit der Schule zu tun, dass ich keine Energie übrighabe. Aber wenn es mich keine Zeit kostet, dann habe ich gar keinen Widerstand. Im Gegenteil, ich finde die Idee gut«. Die Kita-Leitung macht die Gegenprobe und fragt, wie groß der Widerstand wäre, dieses Thema weiterhin liegen zu lassen: Viele Hände schießen nach vorn. Der Gruppe wird glasklar, dass das Thema drängt.

Nun hat Frau B. schon einen ersten »Wunsch an eine gute Lösung« benannt: Sie selbst möchte keine Zeit investieren. Die Kita-Leitung erklärt, dass das Besprechen dieser persönlichen Anliegen sinnvoll ist, um anschließend Lösungsvorschläge zu sammeln, die alle mittragen können. Sofort kommen weitere Wünsche: Gemütlich und einladend soll die Ecke sein, aber auch leicht zu pflegen.

Das Team erlebt eine Lösungssuche, bei der eigene Wünsche und alle Ideen ernst genommen werden. Es kommen

viele konstruktive Vorschläge zusammen. Und auch denen, die sich sonst eher enthalten, fällt es im nächsten Schritt leicht, ihre Widerstände zu den einzelnen Vorschlägen auf einer Konsensierungskarte einzutragen. Dort tragen alle jeweils einen Wert auf der Skala diesmal zwischen 0 (kein Widerstand) und 10 (maximaler Widerstand) für jeden Vorschlag ein.

Auch der mögliche Beschluss, den Eingangsbereich genauso zu belassen, wie er ist und damit das Thema zu beenden, wird so auf seine Akzeptanz geprüft.

Die Kita-Leitung erklärt, dass diese sogenannte »Passivlösung« zeigt, ob die Gruppe wirklich etwas ändern und aktiv werden will. Nur Lösungen, die mehr Akzeptanz haben, sind für die Gruppe tragfähig. In der Kita Sonnenschein gibt es nach der ersten Runde schon drei Vorschläge, die deutlich mehr Akzeptanz haben als die jetzige Situation des Eingangsbereichs. Einige Bedenken werden im anschließenden Dialog sichtbar: So wird im Nachgang der günstige Kapselautomat für Kaffee gegen eine umweltfreundlichere vollautomatische Maschine ausgetauscht. Frau W. befürchtet, dass das weitere Einbeziehen der Eltern momentan zu viele Ressourcen im Team binden würde, wo doch auch die Projekttage vorbereitet werden müssen. Das können alle verstehen und begrenzen das Einbeziehen der Eltern so, dass die Bedenken von Frau W. deutlich runter gehen.

Bei der Frage, ob das Team diese kombinierten Ideen umsetzen will, regt sich kein einziger Widerstand mehr. Die Leitung verkündet freudig, dass die Gruppe einen Konsens gefunden habe.

Im Nachhinein fällt dem Team auf, dass sich anders als sonst niemand unbedingt durchsetzen wollte, sondern alle die Wünsche und Einwände der anderen gehört und berücksichtigt haben.

Entscheidungsprinzip auch für die Zusammenarbeit mit Eltern

Bei dem Thema Projekttage hatte die Kita Sonnenschein sich vorgenommen, die Eltern stärker in die Planung einzubeziehen. Ohne deren Mitarbeit wird das Vorhaben zu groß und es zeigte sich bereits beim letzten Mal, dass die Eltern gern mehr mitmachen wollten.

Beim anstehenden Elternabend wird dies bekannt gemacht. Die Eltern erhalten alle notwendigen Informationen und werden eingeladen, eigene Vorschläge zur Gestaltung der Projekttage binnen 2 Wochen zu machen.

Auf der großen Infotafel hängen neben drei Vorschlägen aus dem Team auch bald fünf Vorschläge von Eltern zum Durchlesen und Kommentieren. Bewertungszettelchen hängen daneben. Alle sind aufgerufen, jeden Vorschlag von 0 (keine Widerstandspunkte; der Vorschlag ist ausgereift und vorbehaltlos unterstützenswert) bis zu maximal 10 Widerstandspunkten (das geht aus meiner Sicht überhaupt nicht/große Bedenken/großer Unmut) zu bewerten. Nach einer Woche gibt es eine Auswertung und es sind zwei spannende Ergebnisse zu sehen.

1.) Während bei Elternabenden oft nur die Hälfte der Eltern anwesend und folglich auch nur diese an Entscheidungen beteiligt waren, gibt es nun eine Beteiligung von 90% der Eltern.
2.) Der Vorschlag, den eine Gruppe von Eltern gemeinsam erarbeitet hatte, löst nicht nur die geringste Unzufriedenheit aus, auf der Tafel wurde bereits darum gebeten, sich an der Umsetzung beteiligen zu dürfen. Das wiederum freut das Team, denn es entlastet sie in der Vorbereitung.

Zügig und recht unkompliziert können die Projekttage nun vorbereitet werden.

Kinder zeigen auch ihre Widerstände

Motiviert von den Erfahrungen im Team und mit der Elternschaft, überlegen sich einige pädagogische Fachkräfte nun, diese Art von gelebter Partizipation auch mit den Kindern auszuprobieren. Es wäre doch schön, wenn Kinder schon früh lernen, ihre Wünsche und Widerstände deutlich einzubringen und die der anderen mitzudenken.

Zunächst bedenkt das Team, wann der beste Zeitpunkt wäre, dies einzuführen und was die Kinder wohl brauchen, um das mit den Widerständen gut zu verstehen.

Nach einem gemeinsamen Ausflug und vielen gesammelten Kieselsteinen beginnt Frau W. mit den Kindern ein Gespräch darüber, welche Orte die Kinder gerne mögen. Auf dem Weg zu diesen Orten würden die Kinder keine Steine legen. Die Kinder könnten aber mal ihre gesammelten Steine zu den Bildern der Orte legen, zu denen sie überhaupt nicht gerne gehen möchten. Frau W. beobachtet, dass zwei Kinder die anderen überreden wollen, auch ihren Lieblingsort zu »wählen«. Sie erinnert sanft daran, dass es darum heute nicht geht, sondern dass alle Kinder zu den Orten Steine legen, wo sie eben gerade *nicht* hinmöchten.

Am nächsten Tag wird das Gleiche mit Mittagsgerichten gemacht. Die Kinder nennen viele Gerichte, auch solche die sie nicht mögen. Wenn es ihnen wirklich nicht schmeckt, legen die Kinder ihre Steine auch zu den Lieblingsessen der anderen. Zum Spaß legt Frau W. ein paar Gerichte mit dazu, von denen sie weiß, dass die Kinder sie verabscheuen. Und ja: was für ein Steinhaufen sich dort türmt!

In der nächsten Woche bringen Kinder Ideen ein, was sie beim Sommerfest für die Eltern aufführen wollen. Nachdem sie viele Ideen genannt haben, schlägt Frau W. vor, doch mal zu prüfen, ob es Steine bei den Vorschlägen gibt. Gesagt, getan. Nun sehen alle, dass es Ideen gibt, die einige Steine bekommen haben, und andere ohne Steine. Frau W. guckt sich das genau an und meint, dass nichts dagegenspricht, sich die drei Vorschläge ohne Steine (also das Lied, das Theaterstück und den Tanz) vorzunehmen. Sie legt alle drei Ideen zusammen und fragt nun die Kinder, ob sie zu dieser Idee Steine legen würden.

Das schrittweise Einführen hat sich aus Sicht des Teams gelohnt. Das Team hat wahrgenommen, dass es keinen Streit gab und dass es für sie und auch für die Kinder weniger anstrengend war. Jona zum Beispiel, der sich sonst bei solchen Situationen eher zurückgezogen hatte, wenn das Abstimmen zu laut und zu anstrengend war, ist angeregt dabei und möchte Tanzschritte erfinden.

Herr K. probiert das Systemische Konsensieren mit den Kindern seiner Gruppe anhand von Handgesten aus. Die Hände werden wie pieksende Igelstacheln nach vorn gestreckt, wenn sich die Kinder gegen etwas wehren wollen. Er beobachtet, wie die Kinder beginnen, diese Zeichen in ihre Kommunikation zu integrieren.

Sie streiten sich kaum noch darum, wer bestimmen darf. Stattdessen su-

chen sie nach Ideen, bei denen sie wenig oder keine Igelstacheln aufstellen. Herr K. muss seltener schlichtend eingreifen. Anfangs versuchten Kinder, an der eigenen Idee festzuhalten, indem sie zu den anderen Ideen absichtlich viele Igelstacheln zeigen. Nachdem sie aber erlebten, wie das in eine Sackgasse führt, wurden sie immer geschickter, das gemeinsame »gut« zu suchen.

Im Team berichten Herr K. und Frau W. über ihre Erfahrungen. Sie sind erstaunt, wie viele Konflikte vermieden werden, wenn die Kinder die Steine oder Stacheln der anderen ernst nehmen.

In der ganzen Kita geht es irgendwann nicht mehr darum, wie man am besten gewinnt. Stattdessen orientieren sich alle daran, jede*n so gut es geht mitzunehmen und die Bedenken ernst zu nehmen. Gute Lösungen für alle zu finden ist nun viel weniger nur Sache der Großen und der Leitung von oben. Diese Entlastung merken sogar die Eltern dem Team an und es wird staunend beobachtet, wie freigewordene Kräfte in lang ersehnte Projekte gesteckt werden.

Über die Methode selbst

Systemisches Konsensieren (auch bekannt als SK-Prinzip) ist ein sich weiterentwickelnder Ansatz, der seinen Ursprung in Österreich hat. Er beruht auf der akribischen Analyse der systemischen Auswirkungen gängiger und bekannter Entscheidungsprinzipien.

So zeigte sich, dass Verfahren, die auf Pro-Stimmen basieren,

- vergleichende Verfahren sind: Menschen sind aufgefordert, die Vorschläge untereinander zu vergleichen. Sie treffen mit ihrer Stimme eine Aussage, die ausdrückt: »Dieser Vorschlag ist gut und besser als der andere, also befürworte ich ihn«. Da es aber nur ein Vergleich ist, entgeht uns die Aussage über die tatsächliche Qualität des Vorschlags. Wir sehen nicht, ob es »gut und besser als« oder »schlecht, aber weniger übel als« ist. Wenn Gruppen dies nicht bemerken, suchen sie nicht weiter nach besseren Vorschlägen.
- eine konkurrierende Kommunikation der Betroffenen fördern: Vorschläge stehen zueinander in Konkurrenz um die Mehrheit der Stimmen. Wenn ich mich positiv zu einem anderen Vorschlag äußere, kann sich das negativ auf die Stimmenzahl für meinen Vorschlag auswirken. Also gehen alle taktisch vor, um die meisten Stimmen für ihren liebsten Vorschlag zu »fangen«.
- meist besser funktionieren, wenn die Anzahl der Vorschläge auf zwei oder wenige begrenzt ist: So schränken wir aber unseren Lösungsraum schon weit ein, um entscheidungsfähig zu bleiben. Wir schüren weitere Konflikte und grenzen die Möglichkeit, eine akzeptable Lösung für alle zu finden, stark ein.

Systemisches Konsensieren vermeidet diese Nachteile: Ziel der Methode ist das Entwickeln von tragfähigen Lösungen aus Sicht aller Beteiligten. Wir messen zunächst die Unzufriedenheit in Bezug auf alle Vorschläge einschließlich der Möglichkeit, keine Veränderung vorzunehmen. Anhand der gemessenen Unzufriedenheit (in Widerstandspunkten ausgedrückt) können wir das Verbesserungspotential zum Ist-Zustand erkennen und schnell die Punkte identifizieren, die Menschen noch bedenklich finden. Dort setzen wir dann verbessernd an.

Beim SK-Prinzip wirkt ein neues Erfolgskriterium: Erfolgreich ist hier nicht mehr, wer lautstark oder wohlklingend argumentiert, oft genug wiederholt und die beste Lobby macht. Erfolg hat, wer es schafft, die Bedürfnisse aller unter einen Hut zu bringen. Perspektivübernahme, Rücksicht und Empathie sind hier gefragt. Bei großen, wie bei kleinen Menschen.

Anwendung findet dieses Entscheidungsprinzip bereits in vielen gesellschaftlichen Kontexten: In Unternehmen, bei kommunalpolitischen Entscheidungen, in vielen Wohn- und lebensgemeinschafts-Kontexten, im NGO-Bereich, in Familien, Kitas und Schulen.

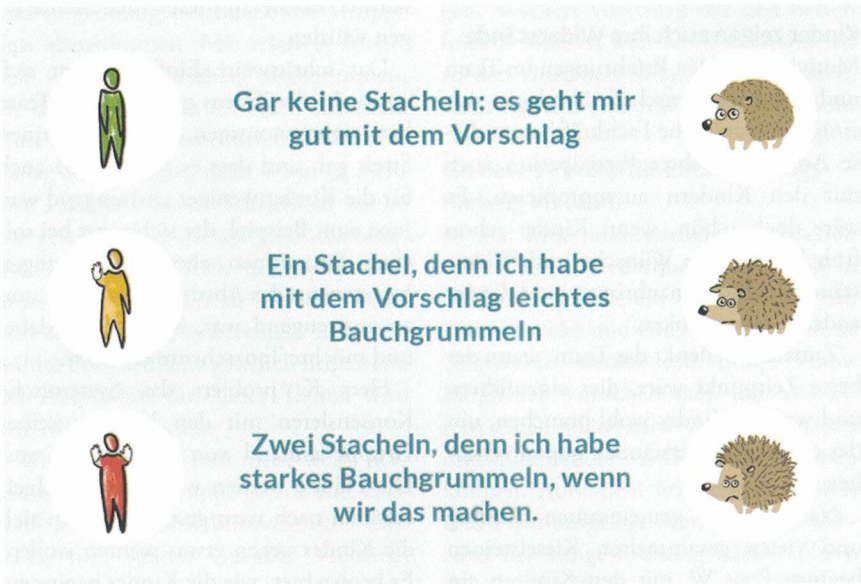


Abb. 1: Haben Kinder kein gutes Gefühl bei einem Vorschlag, strecken sie ihre Hände wie Igelstacheln nach vorne.

Fazit

Mit dem SK-Prinzip ändert sich der Prozess, Entscheidungen zu treffen. Mehr Menschen werden aktiv eingebunden, auch die Stillen. Lange Reden zum Anpreisen einer Lösung fallen weg, wenn wir nicht mehr künstlich gezwungen werden, uns bei der Lösungsentwicklung und Auswahl einzuengen. Die Gruppe nimmt die Widerstände aller in den Blick und nur die Lösung mit der höchsten Akzeptanz wird gewählt. So wird niemand überstimmt. Und da »keine Veränderung« auch eine Option ist, wird schnell klar, ob die neuen Lösungen erstrebenswerter sind als der jetzige Zustand.

Als Entscheidungsverfahren ergänzt und bereichert es die bekannten Partizipationsansätze und bietet die Möglichkeit, einen größtmöglichen Konsens in Kooperation zu entwickeln. So entscheiden wir wirklich demokratisch und gemeinsam! ■