

# Kollektive Intelligenz begünstigen und nutzen

Autor: Stefan Knobel

**Das Kinaesthetics-Netzwerk hat sich in den letzten Jahren immer stärker differenziert. Die in der EKA zusammenarbeitenden Organisationen und Menschen haben eine Organisation aufgebaut, die nicht hierarchisch, sondern eben netzwerkartig funktioniert. In Netzwerken stellt sich die Frage, wie Entscheidungen entstehen. Eine interessante Alternative zu den gewohnten Abstimmungen mit Mehrheitsentscheiden bietet die Methode des systemischen Konsensierens die in diesem Artikel vorgestellt wird.**

**Fragen an das Mehrheitsprinzip.** Wir sind uns gewohnt, Entscheidungen in einer Gruppe mit dem Mehrheitsprinzip herbeizuführen. Dieses Verfahren stößt zunehmend an seine Grenzen. Einer der Mitbegründer der Methode des systemischen Konsensierens stellt die folgenden Fragen, um die Qualität der Mehrheitsentscheide zu beurteilen: «Verleitet es [das Prinzip der Mehrheitsentscheide] zum Populismus? Entfesselt es Machtkämpfe? Ermöglicht es Blockaden? Verschärft es Konflikte? Spaltet es Gruppen in verschiedene Lager? Setzt es das Phänomen des «bösen Anderen» in die Welt?» (Schrotta 2011, S. 16) In vielen politischen Entscheidungen, auch in der Zeit von Corona, zeigt sich, dass all diese Fragen mit einem klaren Ja beantwortet werden können. Das Mehrheitsprinzip wirkt in einer konfliktgeladenen Situation oft wie ein Brandverstärker. Im Folgenden wird darauf näher eingegangen.

**Mehrheitsentscheide produzieren Verlierer.** Unser demokratisches Verständnis beruht auf Mehrheitsentscheiden. Die Macht erringt, wer im «Wahlkampf» im «Abstimmungskampf» den «Sieg» über seine politischen «Gegner» erringt. Man sucht nach «Verbündeten» und «schlagkräftigen Argumenten», um den «Gegner» zu «bezwingen». Das führt zu politischen «Fronten», «Streit», «KampfAbstimmungen» und letztlich zu «Rückzug». Diese Beschreibung zeigt: Wir können über die derzeitigen demokratischen Wahl- oder Abstimmungsprozedere nur in einer Kriegssprache sprechen. Und dabei halten wir die Illusion aufrecht, dass diese Art von Entscheidungsprozessen hilft, ein zivilgesellschaftliches Miteinander zu erreichen. Letztlich führt dieser «politische Kampf» zu einem Machtsystem, das Staehle wie folgt beschreibt: «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).

**Beispiel Österreich.** Anhand des Beispiels Österreich wurde von einem Entwickler des systemischen Konsensierens bereits vor zehn Jahren eine Warnung ausgesprochen, nämlich dass die Verfolgung des Mehrheitsprinzips auch nicht vor Verfassungsbrüchen halt mache, das Gefühl der Hilf- und Sinnlosigkeit der Bürger erhöhe und die Demokratie aushöhle: «In einem reichen Staat wie Österreich hat die Aushöhlung der Demokratie schon in den fetten Jahren einen Grad erreicht, der sie in den mageren Jahren zu Fall bringen könnte» (Schrotta 2011, S. 22). Der BeobachterIn der österreichischen Politik kommt der Verdacht auf: Genau an diesem Punkt befinden wir uns jetzt, zehn Jahre nach dieser Aussage. Indiz dafür sind Auswüchse im Umgang mit der Macht, die sich in den letzten Monaten und Jahren anhand von verschiedenen Affären zeigten.

**Neue Herangehensweisen.** Eine völlig neue Art von Entscheidungsfindung haben die beiden Österreicher Siegfried Schrotta (Elektrotechniker und systemanalytischer Berater) und Erich Visotschnig (Mathematiker und Systemanalytiker) entwickelt. Sie nennen das Prinzip systemisches Konsensieren oder das SK-Prinzip: «Vereinfacht gesagt wird nicht jener Vorschlag ausgewählt, der die meisten Befürworter hat, sondern jener mit den wenigsten Gegnern und dem geringsten Konfliktpotenzial» (ebd., S. 23). Dabei geht es darum, die für alle Beteiligten bestmögliche Annäherung und Lösung zu finden. Anstatt um bestimmte Argumente und Lösungsvorschläge zu kämpfen, entstehen Dynamiken, in denen alle darum bemüht sind,

eine gemeinsame Lösung ohne Verlierer zu erarbeiten. Dazu Maiwald: «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). Man könnte auch sagen: Aus Widerständen werden neue Lösungen.

**Widerstände erweitern den Lösungsraum.** Vorschläge, die ein akutes Problem nicht brauchbar lösen, indem sie die Interessenslage vieler Menschen nicht berücksichtigen, wecken Widerstände. Widerstände werden in Systemen, die das Mehrheitsprinzip verfolgen, als negativ bewertet und es wird versucht, diesen Widerstand zu brechen. Die Unterlegenen fühlen sich als Verlierer und gedemütigt. Verlierer und Gewinner benutzen für ihre Gegner oft eine diffamierende Sprechweise. Anstatt miteinander in eine Diskussion zu treten, werden Menschen und Institutionen mit Begriffen wie «Klimaleugner», «Coronaleugner», «Lügenpresse» oder «Mainstream-Politiker» in eine Ecke gestellt, was noch mehr Widerstand provoziert. Dabei könnte Widerstand auch etwas sehr Produktives sein. Anstatt gegen Widerstände anzukämpfen, werden diese beim systemischen Konsensieren aufgenommen und sichtbar gemacht, um gemeinsam weitere, zuvor nicht denkbare Alternativen zu entwickeln. Anstatt mit Ja oder Nein über mögliche Lösungsvorschläge abzustimmen, wird für jeden Vorschlag der Widerstand gemessen. Jener Vorschlag, der von der ganzen Gruppe die geringste Ablehnung erfährt, hat das geringste Konfliktpotenzial und wird ausgewählt. Diese Form der Entscheidungsfindung führt zu einem konsensnahen Resultat.

**Nicht nur für die Entscheidung.** Das Verfahren des systemischen Konsensierens ist nicht nur für den Akt der Entscheidung geeignet, sondern kann schon für den Weg der Ausarbeitung von Entscheidungsmöglichkeiten verwendet werden. Wenn sich also eine Gruppe trifft, um einen Weg aus einer Herausforderung zu suchen, kann sie den folgenden vier Phasen folgen:

*Phase 1: Entwicklung einer Fragestellung*

Die Gruppe formuliert zum Themenbereich oder zur Herausforderung die übergeordnete Fragestellung, die nicht mit Ja oder Nein zu beantworten ist.

*Phase 2: Kreativphase – Sammeln von Lösungsvorschlägen*

Nun werden Lösungsvorschläge gesammelt. Dabei wird auf Kreativität und Vielfalt geachtet. Alle Vorstellungen und Ideen dürfen eingebracht

werden und stehen gleichberechtigt nebeneinander. Die Lösungsvorschläge werden in dieser Phase nicht gewertet, kommentiert oder diskutiert. Je nach Thema wird den Lösungsvorschlägen auch die sogenannte Null-Lösung beigefügt. Das heißt: Eine Möglichkeit ist nicht zu verändern.

*Phase 3: Bewertungsphase*

Nun wird jeder Lösungsvorschlag von jedem Gruppenmitglied mit sogenannten W-Punkten (Widerstandspunkten) bewertet. Oft stehen zwischen null und zehn Punkte zur Verfügung. Null Punkte bedeutet «kein Widerstand» oder «diese Lösung kann ich mittragen». Zehn Punkte heißt «mit diesem Vorschlag kann ich nicht leben». Die Bewertung aller Gruppenmitglieder wird in einer Matrix zusammengeführt.

*Phase 4: Auswertung*

Die Punkte der verschiedenen Lösungsvorschläge werden einander gegenübergestellt. Der Vorschlag mit der geringsten Punktzahl ist dem Konsens am nächsten und zeigt bei der Umsetzung am wenigsten Konfliktpotenzial, da er in der Gruppe auf den geringsten Widerstand stößt (BMK 2021).

**Akzeptanz wird sichtbar.** Das systemische Konsensieren bietet die Möglichkeit, dass es in Gruppenscheiden zu keinen Gewinnern und Verlierern kommt, sondern dass jene Lösung gefunden wird, die in der Umsetzung am wenigsten Konfliktpotenzial aufweist. Das wird dadurch ermöglicht, dass in diesem Verfahren nicht nur der Widerstand und somit das Konfliktpotenzial, sondern auch die Akzeptanz der einzelnen Lösungsvorschläge in der Gruppe sichtbar wird. Schrotta beschreibt den Vorteil folgendermaßen: «Die Akzeptanz sagt nichts darüber aus, wie groß die Zahl der Befürworter des Vorschlags in der Gruppe ist, sondern sie sagt, wie sehr die Gruppe bereit ist, diesen Vorschlag mitzutragen, falls er beschlossen wird» (2021, S. 55).

**Neue Verhaltensmuster.** Diese Art des Vorgehens führt nicht zu einem Kampf zwischen verschiedenen Lagern der Gruppe, sondern fordert von allen Beteiligten neue Verhaltensweisen ein. Schrotta meint dazu: «Personen, die bisher gewöhnt sind, ihre Interessen auf Biegen und Brechen durchzusetzen, müssen ihre Strategie grundlegend ändern, um Erfolgsaussichten zu haben. Sie müssen in ihren Vorschlägen Entgegen-



#### Weiterführende Quellen:

- > **«Systemisches Konsensieren. Ein Beitrag zur Wiederbelebung der Demokratie».** Der Vortrag von Dr. Erich Visotschnig fand am 4. Juli 2018 im Münchner Zukunftssalon statt. Veranstalter waren BenE München e. V., der Oekom e. V. und der Oekom Verlag.



<https://youtu.be/q79u260q5wE>

- > **Webinar: Konsent und Systemisches Konsensieren.** Ein Webinar von anstiftung.de, die von sich selbst schreibt: «Wir fördern, vernetzen und erforschen Räume und Netzwerke des Selbermachens. Dazu gehören interkulturelle und urbane Gärten, offene Werkstätten, Reparatur-Initiativen, Open-Source-Projekte ebenso wie Initiativen zur Belebung von Nachbarschaften oder Interventionen im öffentlichen Raum.»



<https://youtu.be/Tgw09wW9JVA>

- > **«Nicht über unsere Köpfe».** Eine Demokratie, die nicht über Mehrheiten funktioniert, sondern über die Konsensermittlung. Dieser Vision folgt der österreichische Begründer der Methode des systemischen Konsensierens Erich Visotschnig in seinem 2018 erschienen Buch mit dem Titel «Nicht über unsere Köpfe». Das Buch ist höchst lesenswert für Menschen, die bereit sind, Demokratie neu zu denken und Verantwortung zu übernehmen.



**Visotschnig, Erich (2018):** Nicht über unsere Köpfe. Wie ein neues Wahlsystem die Demokratie retten kann. München: Oekom Verlag. ISBN 978-3-96238-021-2.



Gespräch über das Buch:  
 Podcast zum Buch:  
<https://cba.fro.at/371522>



kommen zeigen, um nicht Widerstand zu ernten. Es kommt zu einer totalen Umkehr gegenüber egoistischen Verhaltensmustern und rücksichtslosen Machtstrategien, zu denen das traditionelle Mehrheitsprinzip verleitet» (ebd., S. 62).

**Produktivität steigt.** Durch das systemische Konsensieren kommt ein wichtiges kybernetisches Gesetz zum Tragen, nämlich die Redundanz potenzieller Lenkung beziehungsweise das Gesetz der Selbstorganisation von Warren McCulloch: «Schon wenn zwei auf gleicher Informationsbasis mit einer Sache befasst sind, steigt die Wahrscheinlichkeit einer richtigen Entscheidung, oder anders ausgedrückt der Fehlervermeidung, um mehr als das Anderthalbfache auf circa zwei Drittel. Und wenn fünf Leute an einer Sache mit offenem Gedankenaustausch arbeiten, dann steigt diese Wahrscheinlichkeit auf 92 Prozent» (Grote 2006, S. 57).

**Konsensieren will gelernt sein.** Um die Tiefe des systemischen Konsensierens mit allen seinen Möglichkeiten zu verstehen, reicht dieser Artikel nicht aus. Wer sich vertiefend mit diesem Prinzip auseinandersetzen will, findet unter «Weiterführendes Quellen» eine Möglichkeit dazu. Die Auseinandersetzung lohnt sich. Erich Visotschnig, Miterfinder des systemischen Konsensierens, Erich Visotschnig, begründete das Prinzip so: «Das SK-Prinzip ist die in ein Verfahren gegossene Achtung vor den Mitmenschen.» ●

#### Quellen:

- > **Grote, Heinz (2006):** Das Unternehmen zum robusten System machen. [http://www.kopf-beratung.de/\\_UPLOAD/bw\\_allgemein.pdf](http://www.kopf-beratung.de/_UPLOAD/bw_allgemein.pdf) (Zugriff: 13.12.2021).
- > **Maiwald, Josef (2016):** Smart entscheiden! Systemisch Konsensieren für Führungskräfte. Holzkirchen: A-BiS Verlag. ISBN 978-3934051119.
- > **BMK – Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie (2021):** Systemisches Konsensieren. <https://partizipation.at/methoden/systemisches-konsensieren> (Zugriff: 13.12.2021).
- > **Schrotta, Siegfried (Hg.) (2011):** Wie wir klüger entscheiden. Einfach – schnell – konfliktlösend. Gratkorn: Styria Verlag. ISBN 978-3-901921-44-5.
- > **Staehe, Wolfgang H. (1999):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8., überarbeitete Auflage. München: Vahlen Verlag. ISBN 978-3-8006-2344-0.

# LQ



**kinaesthetics – zirkuläres denken – lebensqualität**

In der Zeitschrift LQ können die LeserInnen am Knowhow teilhaben, das Kinaesthetics-AnwenderInnen und Kinaesthetics-TrainerInnen in zahllosen Projekten und im Praxisalltag gesammelt haben. Ergebnisse aus der Forschung und Entwicklung werden hier in verständlicher Art und Weise zugänglich gemacht. Es wird zusammengeführt. Es wird auseinander dividiert. Unterschiede werden deutlich gemacht. Neu entdeckte Sachverhalte werden dargestellt und beleuchtet. Fragen werden gestellt. Geschichten werden erzählt.

Die LQ leistet einen Beitrag zum gemeinsamen analogen und digitalen Lernen.

Bestellen Sie die Zeitschrift LQ unter [www.verlag-lq.net](http://www.verlag-lq.net) oder per Post

verlag lebensqualität  
nordring 20  
ch-8854 siebnen

[verlag@pro-lq.net](mailto:verlag@pro-lq.net)  
[www.verlag-lq.net](http://www.verlag-lq.net)  
+41 55 450 25 10



Print-Ausgaben plus Zugang zur Online-Plattform



## Bestellung Abonnement LQ – kinaesthetics – zirkuläres denken – lebensqualität

Ich schenke lebensqualität

- mir selbst  
 einer anderen Person

Meine Adresse:

Vorname \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

PLZ \_\_\_\_\_ Ort \_\_\_\_\_

Land \_\_\_\_\_

eMail \_\_\_\_\_

Geschenkabonnement für:

Vorname \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

PLZ \_\_\_\_\_ Ort \_\_\_\_\_

Land \_\_\_\_\_

eMail \_\_\_\_\_