



BOTTROP 2018+

Auf dem Weg zu einer nachhaltigen
und resilienten Wirtschaftsstruktur

Entscheidungsmethoden in Strategischen Allianzen

Johannes Schmid, Nils Seipel

Friedberg, 2019





BOTTROP 2018+

Auf dem Weg zu einer nachhaltigen
und resilienten Wirtschaftsstruktur

Vorgeschlagene Zitation

Schmid, Johannes & Seipel, Nils: Entscheidungsmethoden in Strategischen Allianzen. AP4 Paper des Projekts «Bottrop 2018+ - Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur.» Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften.



Inhaltsverzeichnis

VORBEMERKUNGEN ZUM PAPER	1
EINLEITUNG	2
1.1 Motivation	2
1.2 Laterale Führung	2
ENTSCHEIDUNGSFINDUNGSMETHODEN	3
1.3 Systemisches Konsensieren	3
1.3.1 Ablauf	3
1.3.2 Verschiedene Formen des Konsensierens	4
1.3.3 Praxishinweise	4
1.4 Abstimmung mit Handzeichen oder Karten	7
1.5 Abstimmung mit Punkten oder Strichen	8
1.5.1 Diskrete Ausprägung der Antwortoptionen	8
1.5.2 Kontinuierliche Ausprägung der Antwortoptionen	9
1.6 Qualifizierte Stimmungsbilder	10
1.6.1 Qualifizierte Stimmungsbilder durch Klebepunkte oder Aufstellung im Raum	10
1.6.2 Qualifizierte Stimmungsbilder durch Vier-Felder-Tafel mit Karten	11
ZUSAMMENFASSUNG	15
LITERATURVERZEICHNIS	16

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Abstimmungsfeld für Klebepunkte oder einer Aufstellung im Raum.....	10
Abbildung 2: Beispielhafte Abstimmung mit Punkten für eine Grünflächengestaltung.....	11
Abbildung 3: Abstimmungsbeispiel mit Raumaufstellung zur Gestaltung einer Grünfläche.....	11
Abbildung 4: Matrix für Wesentlichkeitsanalyse	12
Abbildung 5: Gefüllte Wesentlichkeitsanalyse.....	13
Abbildung 6: Praktisches Ergebnis Wesentlichkeitsanalyse Reallabor.....	14

Vorbemerkungen zum Paper

Dieses Paper legt verschiedene Entscheidungsmethoden innerhalb Strategischer Allianzen theoretisch dar und spezifiziert praktische Umsetzungsmöglichkeiten im Rahmen des Forschungsprojekts «Bottrop 2018+ Auf dem Weg zu einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaftsstruktur». Diese Vertiefung ist ein Produkt des vierten Arbeitspakets **„Entwicklung, Aufbau & Steuerung der Strategischen Allianzen“**. Mittels der vorgestellten Methoden soll es Praktikern in Zukunft möglich sein, Entscheidungsprozesse in hierarchiearmen Strukturen zu planen und umzusetzen.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert das Verbundprojekt «Bottrop 2018+» im Rahmen des Förderprogramms «Sozialökologische Forschung» unter «Nachhaltige Transformation urbaner Räume». Adressiert werden dabei die Themenbereiche (A) «Transitionsmanagement im Rahmen eines Transformationsmanagements, Governance und Partizipation» sowie (B) «Wandel städtischer Wirtschaftsstrukturen: Optionen und Potenziale einer nachhaltigen Entwicklung».

«Bottrop 2018+» nimmt die **Transition städtischer Wirtschaftsstrukturen** mit dem Ziel einer nachhaltigen und resilienten Entwicklung des urbanen Raums in den Blick, die eine langfristige Transformation begründet. Dabei werden partizipative Governance-Modelle auf den Bereich der Wirtschaftsförderung übertragen, ihre Anwendbarkeit verbessert und so eine nachhaltige, resiliente Entwicklung der Wirtschaftsstruktur am Standort Bottrop gefördert.

Einleitung

In dem vorliegenden Paper werden mögliche Abstimmungsmethoden theoretisch beleuchtet und praktisch beschrieben. Dabei handelt es sich um Instrumente, welche für den Einsatz in Workshops und Arbeitsgruppen gedacht sind, um rasch ein Stimmungsbild einzuholen oder anfallende Fragestellungen möglichst effizient mit allen Teilnehmenden zu beantworten.

1.1 Motivation

In Gruppenzusammenkünften die nicht rein autoritär von einer Führungsperson gelenkt werden, sind Abstimmungen, besonders Mehrheitsentscheide, ein integraler Teil einer durch die Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmer geleiteten Steuerung. Dabei reicht das Entscheidungsspektrum von trivialen (z.B. Länge der Sitzung) bis hin zu komplexen Fragen (z.B. Auswahl von Handlungsalternativen), auf die gleichermaßen Antworten gefunden werden müssen. Mit wachsender Teilnehmerzahl, steigender Heterogenität und Komplexität der Fragestellungen steigen das Konfliktpotential und die Wahrscheinlichkeit, dass kein Gruppenkonsens gefunden wird (Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999). Dabei können die Unstimmigkeiten auf inhaltlichen Differenzen, aber auch auf Machtgefügen oder persönlichen Befindlichkeiten basieren. In jedem Fall bedarf es einer strategischen Vorgehensweise um Abstimmungen effektiv zu gestalten und die Zeit der Zusammenarbeit effizient zu nutzen. Andernfalls lässt sich in der Praxis oft beobachten, dass ein Konsens nur aufgrund der Resignation der Gruppenmitglieder getroffen, die Entscheidungsgewalt wieder auf eine Person verlagert wird oder eine einfache Mehrheitsentscheidung zwischen den Auswahloptionen durchgeführt wird („Was ist Systemisches Konsensieren?“, o. J.).

1.2 Laterale Führung

Ein Transformationsprozess, welcher wesentliche Veränderungen im Denken und Verhalten erfordert, bedarf eines hohen Engagements und setzt die Integration der Beteiligten in den Prozess voraus, damit die Veränderungen von jedem Einzelnen vorangetrieben und auch langfristig umgesetzt werden (Lauer, 2010; S. 125). Damit die Akteure genug Motivation für eine Transformation mitbringen, müssen die Veränderungen je nach Branche einleuchtend und sinnvoll erscheinen und es muss gegeben sein, dass eine Mitgestaltung möglich wird und gewisse Handlungsspielräume gestaltet werden können (Garg, Rastogi, 2006). Besteht das Interesse eine solche Transformation von politischer Seite anzustoßen, um einen selbstorganisierten Prozess ins Rollen zu bringen, eignet sich besonders das Modell der lateralen Führung, welches im Gegensatz zur hierarchischen Führung ohne direkte Weisungsbefugnis auskommt (Kühl & Schnelle 2006, S. 185ff), d.h. ohne harte und aufgezwungene Befehle von oben. Vielmehr basiert das Prinzip der lateralen Führung darauf, dass durch Vertrauen und effektive Kommunikation mit den Akteuren zusammen ein gemeinsamer Handlungs- bzw. Verständigungsraum geschaffen wird (Kühl & Schnelle 2005, S. 187). So wird eine Verständigung auf Augenhöhe und damit auch eine gleichmäßige Verteilung der Verantwortung ermöglicht, da auf Hierarchien verzichtet wird. Die Hierarchie als Basis bzw. Rechtfertigung der Machtausübung fällt weg, die Ausübung von Macht bzw. eine Steuerung wird durch Wissen bzw. Expertentum in der jeweiligen Situation gerechtfertigt (Kühl & Schnelle 2005, S. 199). Somit wird verhindert, dass Machtausübung, welche sich aus vorgegebene Hierarchien rechtfertigt, als willkürlich wahrgenommen wird. Weisungsbefugnis hat in den entsprechenden Situationen der jeweilige Experte, was leicht nachzuvollziehen und damit leichter zu akzeptieren ist.

Entscheidungsfindungsmethoden

Nachfolgend werden drei verschiedene Herangehensweisen für Abstimmungs- und Stimmungsbildungsprozesse in Gruppen vorgestellt und vor dem Hintergrund der lateralen Führung beleuchtet. Es werden praktische Hinweise gegeben und gängige Nachfragen sowie Einwände aufgeführt, um die Praxisarbeit zu erleichtern.

1.3 Systemisches Konsensieren

Das systemische Konsensieren ist ein Verfahren zur Entscheidungsfindung in Gruppenabstimmungsprozessen. Dabei geht es darum einen selbst entwickelten Lösungsvorschlag auszuwählen, welcher über die Gruppe hinweg die geringste Ablehnung erfährt. Unter „Konsensieren“ versteht man die Vorgehensweise die größtmögliche Übereinstimmung unter den Gruppenmitgliedern zu finden. Systemisch wird der Prozess bezeichnet, weil er im Gruppensystem zu einem konstruktiven und kooperativen Verhalten aller Beteiligten führt und dabei unabhängig vom „guten Willen“ oder anderen Personeneigenschaften ist (Volker, o. J.). Diese Abstimmungsmethode unterscheidet sich insofern von anderen klassischen Vorgehensweisen, da nicht nach der Zustimmung für einen Vorschlag gefragt wird, sondern das Ausmaß des Widerstandes erhoben wird, wodurch das Ergebnis einem Konsens in der Gruppe am nächsten kommt („Partizipation: Systemisches Konsensieren“, o. J.).

1.3.1 Ablauf

Der Ablauf untergliedert sich in vier Phasen, wobei sich die Ausprägung daran orientiert wie umfangreich und differenziert der Prozess des Konsensierens eingesetzt werden soll. („Partizipation: Systemisches Konsensieren“, o. J.)

Entwicklung einer Fragestellung

Zu Beginn des Prozesses besteht die Aufgabe eine Fragestellung zu entwickeln. Dabei ist darauf zu achten, dass es sich um ein offenes Frageformat handelt, d.h. eine Frage, die nicht einfach mit „Ja“ oder „Nein“ zu beantworten ist. Einfache „Ja“ oder „Nein“ Fragen, lassen sich mit den weiter unten beschriebenen Methoden behandeln.

Kreativphase

Nachdem eine passende Frage formuliert wurde, folgt eine Kreativphase in der verschiedene Lösungsvorschläge gesammelt werden. Dabei stehen alle Vorschläge gleichberechtigt nebeneinander. Auf Kommentare und Bewertungen wird in dieser Phase verzichtet. Je nach Fragestellung können dabei unterschiedliche Kreativmethoden zum Einsatz kommen. Je mehr Vorschläge gefunden werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit eine gute Lösung zu finden.

Bewertungsphase

Nachdem verschiedene Lösungen gesammelt wurden, wird jeder Vorschlag von jedem Gruppenmitglied mit sog. Widerstandspunkten bewertet. Widerstand bedeutet in diesem Fall die empfundene Ablehnung, die vorliegen würde, wenn die entsprechende Lösung umgesetzt werden würde. Dabei können unterschiedliche Skalen und Tools zum Einsatz kommen mit denen die Intensität des Widerstands abgebildet wird. Bei einer zehn Punkte Skale würden z.B. „0“ Punkte bedeuten, dass man keinen Widerstand gegen einen Vorschlag hat, „10“ Punkte dagegen, dass der Widerstand so groß ist, dass man diese Lösung nicht vertreten kann.

Alternativ zu einer zehn Punkte Skala, können auch Handzeichen eingesetzt werden, wobei entsprechend nur drei Ausprägungen der Skala bestehen (keine Hände, eine Hand, beide Hände). Der Einsatz von Handzeichen eignet sich besonders für Abstimmungsprozesse bei denen ein schnelles Ergebnis erforderlich ist. Die Wahl der Umsetzung hängt letzten Endes von der Komplexität der Fragestellung, von der Gruppengröße und der gewünschten Granulierung des Ergebnisses ab.

Auswertung

Die Anzahl der Widerstandspunkte pro Lösungsvorschlag werden im nächsten Schritt zusammengerechnet. Der Lösung mit der geringsten Punktzahl wird in der Gruppe der geringste Widerstand entgegengebracht und diese spiegelt daher am ehesten einen Gruppenkonsens wider und wird als Lösung der Abstimmung angenommen. („Partizipation: Systemisches Konsensieren“, o. J.)

1.3.2 Verschiedene Formen des Konsensierens

Insgesamt lässt sich die Methode des Konsensierens in fünf verschiedenen Ausprägungen durchführen, die je nach Situation und Fragestellung mehr oder weniger geeignet sind. (Visotschnik, Visotschnig. 2016, S. 32ff). Nachfolgend werden drei Formen exemplarisch vorgestellt. Bevor der Prozess des Konsensierens eingeleitet wird, sollte geklärt werden, welche Tragweite die vorgestellte Problematik und die damit verbundenen Lösungen haben. Zu Beginn ist es demnach wichtig festzulegen, ob es sich bei der Lösungssuche um eine Handlungsempfehlung oder eine verbindliche Entscheidung handelt.

Auswahlkonsensieren

Hierbei entwickeln die Teilnehmer eine Vielzahl an Lösungsvorschlägen für eine Problemstellung und wählen dann den Vorschlag aus, dem in der Gruppe am wenigsten Widerstand entgegengebracht wird.

Prioritätskonsensieren

Das Prioritätskonsensieren ist eine Sonderform des Auswahlkonsensierens und eignet sich dafür, verschiedene Vorschläge anhand eines Kriteriums zu bewerten bzw. aufzureihen. So kann z.B. jede Lösung anhand von Kriterien wie Wirtschaftlichkeit, Werbewirksamkeit, persönlicher Relevanz etc. bewertet werden. Je nachdem welches Kriterium an eine Lösung angesetzt wird, können die Ausprägungen der Widerstände sehr stark voneinander abweichen. Wichtig ist hierbei keine Extrema in der Formulierung der Kriterien zu verwenden. Angenommen ein Kriterium ist mit: „am wichtigsten“ betitelt, ergibt sich aus einem logischen Schluss, dass andere Kriterien dazu im Vergleich untergeordnet sind und somit automatisch ausgeschlossen werden. Die Wahl der entsprechenden Kriterien kann mithilfe des Auswahlkonsensierens getroffen werden.

Schnellkonsensieren

Hierbei handelt es sich um die Form des Auswahlkonsensierens mit einer einfachen Bewertungsmethode, z.B. dem Einsatz von Handzeichen. Die Verbindlichkeit der Entscheidung wird zu Beginn als gegeben kommuniziert. Die konsensierte Lösung wird demnach in der Regel nicht mehr weiter bearbeitet.

1.3.3 Praxishinweise

Der Prozess des Konsensierens ist für viele Teilnehmer im Gegensatz zu bekannten Abstimmungsmethoden, wie z.B. der Abstimmung mit einfachem Handzeichen, ungewohnt. Daher kann es zu Einwänden bzw. zu Nachfragen kommen, die es zu klären gilt. Die gängigsten Einwände und Nachfragen werden nachfolgend behandelt.

Einwand: Beim Konsensieren handelt es sich um den Weg des geringsten Widerstandes!

Der Weg des geringsten Widerstandes würde bedeuten, dass nur unbefriedigende Lösungen verfolgt werden mit denen sich keiner der Entscheider identifizieren und keine Motivation für die Umsetzung aufbringen kann. Unbefriedigenden Lösungen wird in der Regel ein hoher Widerstand entgegengebracht und diese gehen nicht als „Sieger“ aus der Abstimmung hervor. (Visotschnig, Visotschnig, 2016, S.11)

Nachfrage: Was passiert, wenn eine Person ihre egoistischen Interessen durchsetzen möchte?

Beim Systemischen Konsensieren besteht keine Gefahr, dass Einzelpersonen einen Prozess mutwillig aus persönlichen Interessen sabotieren können. Personen die mit Gewalt ihre eigenen Interessen durchsetzen möchten, erfahren in der Regel einen hohen Widerstand von der Gruppe (Epley, Caruso, & Bazerman, 2006). Der Widerstand gegen einen egoistischen Lösungsvorschlag wird sich demnach in einer hohen Punktzahl auf der Widerstandsskala abbilden. Da die Entscheidung aber auf der Basis des geringsten Widerstands gefällt wird, werden solche Optionen quasi automatisch ausgeschlossen. Egoistische und rücksichtslose Verhaltensmuster führen daher beim Systemischen Konsensieren nicht zum Erfolg, daher kann dort auch keine positive Verstärkung des Verhaltens stattfinden. Im besten Fall führt dies zu einer Veränderung der Verhaltensweise hin zu einem gemeinschaftlich ausgerichteten Interesse.

Praxis-Beispiel:

Zu Anfang mag die Methode befremdlich anmuten, daher ist es immer sinnvoll die Gruppe mit einem Beispiel an das Systemische Konsensieren zu gewöhnen. Hier eignet sich eine allgemeine Fragestellung wie z.B. „Wie hoch sollte der Spitzensteuersatz sein?“. Durch das Erlernen der Methode geben Sie den Teilnehmenden die Sicherheit im Umgang damit und nehmen so Ängste und Bedenken. Danach hat sich in der praktischen Arbeit gezeigt, dass die Ergebnisse des Systemischen Konsensierens sehr gut angenommen werden und lange Diskussionen oft vermieden werden können. Nachfolgend ein Beispiel für den Ablauf eine Entscheidungsfindung mit dem Systemischen Konsensieren.

Entwicklung einer Fragestellung: Eine Gruppe soll eine Entscheidung zu einem Bauvorhaben treffen. Eine nicht geeignete Frage wäre in diesem Fall: „Soll das Bauvorhaben umgesetzt werden?“ Denn diese Frage hat nur eine ja- oder nein-Antwort. Besser wäre folgende Frage: „In welchen Varianten soll das Bauvorhaben umgesetzt werden?“

Kreativphase: Nun kann jedes Gruppenmitglied Vorschläge machen. Diese werden nicht gewertet, diskutiert oder angegriffen. Hier gilt es jeden Versuch in eine solche Richtung schnell und entschieden mit Verweis auf den Ablauf der Methode zu unterbinden. Moderativ macht es am Ende dieser Phase Sinn, die Gruppe zu fragen ob noch Unklarheiten in Bezug auf einzelne Vorschläge bestehen. Wenn dies der Fall ist, sollten diese beseitigt werden, ohne in Diskussionen zu verfallen, denn der Sinn des Systemischen Konsensierens besteht gerade darin ohne längliche Diskussionen eine gute Entscheidung zu treffen. In unserem Beispiel sammelt die Gruppe vier Vorschläge:

- Das Vorhaben sollte aus Flächenschutzgründen gar nicht umgesetzt werden.
- Umsetzung mit minimalisierter Versiegelung
- Umsetzung nach vorliegendem Plan
- Umsetzung mit mehr Ausbaumöglichkeiten für zukünftige Verfahren

Die vier Vorschläge werden gut sichtbar für die gesamte Gruppe festgehalten.

Bewertungsphase: Jetzt wird das Abstimmungsverfahren erläutert. Wollen Sie bspw. Handzeichen nutzen, um schnell zu einer Lösung zu kommen, machen Sie einmal vor wie die Hände gehoben werden können: Keine Hand bedeutet kein Widerstand gegen die Lösung. In der Praxis hilft hierbei die Umschreibung „keine Bauchschmerzen mit diesem Vorschlag“. Eine Hand heben bedeutet „hier habe ich bereits etwas Bauchschmerzen“ und zwei Hände heben bedeutet „erhebliche Bauchschmerzen mit diesem Vorschlag“. Betonen Sie mehrfach, dass alle Teilnehmenden zu jedem Vorschlag abstimmen dürfen. Formulieren Sie diesen Punkt nicht klar genug, wird es zu Nachfragen und Unklarheiten kommen. Es hilft oft, diesen Hinweis auf verschiedene Arten zu formulieren: „Sie dürfen pro Vorschlag immer wieder überlegen, ob Ihnen dieser Bauchschmerzen verursacht und dann dazu abstimmen.“ Oder „Sie stimmen für jeden der Vorschläge getrennt ab und dürfen für jeden Vorschlag ihre Meinung per Handzeichen äußern.“

Dann führen Sie die Abstimmung durch. Beginnen Sie mit dem obersten Vorschlag und bitten Sie um Handzeichen. An dieser Stelle können Sie fragen ob die Teilnehmenden mit diesem Vorschlag „Bauchschmerzen“ haben. Sie können sie auch nochmals daran erinnern, dass sie für jeden Vorschlag getrennt abstimmen dürfen. Zählen Sie die gehobenen Hände aus und notieren Sie die Punktzahl neben dem Vorschlag. So verfahren Sie mit allen weiteren Abstimmungsvorschlägen.

Auswertung: Die Abstimmung zeigt folgendes Ergebnis:

- Das Vorhaben sollte aus Flächenschutzgründen gar nicht umgesetzt werden. - **10**
- Umsetzung mit minimalisierter Versiegelung - **4**
- Umsetzung nach vorliegendem Plan - **10**
- Umsetzung mit mehr Ausbaumöglichkeiten für zukünftige Verfahren - **15**

Es zeigt sich ein klares Ergebnis: Der Vorschlag „Umsetzung mit minimalisierter Versiegelung“ ruft in der Gruppe den geringsten Widerstand – oder die geringsten „Bauchschmerzen“ – hervor. Machen Sie den Vorschlag kenntlich und je nach Abstimmungsziel können Sie den Gruppenmitgliedern noch ein Veto-Recht einräumen. Dies kann in manchen Fällen sinnvoll sein, wenn die Gruppe sich sonst an dieser Entscheidung spalten könnte. Doch seien Sie hier sehr vorsichtig, was Sie als Veto anerkennen und dass nicht einzelne Gruppenmitglieder die Abstimmung torpedieren. Beachten Sie außerdem, dass Sie sich mit dieser Variante weiter von der Ursprungsidee des Systemischen Konsensierens entfernen. Dennoch kann diese Form des „letzte-Bedenken-Einsammelns“ bei manchen Entscheidungen notwendig sein, um den Gruppenzusammenhalt nicht zu gefährden. Ein Veto kann auch ein Hinweis sein, dass noch kein guter Lösungsvorschlag gefunden wurde. Am Ende sollte die Entscheidung feststehen und in ihren Konsequenzen an die Gruppe noch einmal kommuniziert werden.

Praktische Anwendung im Projekt

Im Projekt „Bottrop 2018+“ wurde das Systemische Konsensieren z.B. bei der Auswahl der umzusetzenden Reallabore eingesetzt. Es wurden über einen längeren Zeitraum 6 Vorschläge für Reallabore gemeinsam mit den Teilnehmenden erarbeitet und bei einem weiteren Treffen abgestimmt. Zum Einsatz kam das Schnell-Konsensieren mittels Handzeichen. Bei dieser Abstimmung wurden die Top 4 Reallabor-Vorschläge (mit der wenigsten Ablehnung) ausgewählt, da diese relativ nah beieinander lagen. Die Abstimmung hat insgesamt nicht mehr als 10 Minuten in Anspruch genommen, was für eine solch komplexe Entscheidung sehr wenig Zeit ist. Dennoch waren im Nachgang keine negativen Kommentare zu hören und die Teilnehmenden zeigten sich zufrieden mit der Entscheidung.

1.4 Abstimmung mit Handzeichen oder Karten

Bei einer Abstimmung mit Handzeichen oder Karten, welche hochgehalten werden können, handelt es sich um eine Entscheidungsmethode, die beispielsweise bei Abstimmungen nach dem Mehrheits- bzw. Wettbewerbsprinzip eingesetzt werden kann (Vorländer, 2014). In der Regel handelt es sich dabei um die Bearbeitung einfacher „ja/nein“ – Fragen. Sie eignet sich besonders für die rasche Abstimmung unkomplizierter Fragestellungen und dem Erzeugen eines einfachen Stimmungsbildes, welches als Orientierungshilfe für Diskussionen und die Bearbeitungen weiterer Fragestellungen dienen kann. Der Vorteil ist, dass die Methode nicht erklärungsbedürftig ist und keine Vorbereitung erfordert. Die Aussagen sind klar und weisen wenig Interpretationsspielraum auf.

Dichotome Antwortoptionen

Bei der Abstimmung mit Handzeichen oder Karten gibt es in der Regel zwei Antwortoptionen, eine für und eine gegen die Fragestellung. D.h. eine rote oder grüne Karte oder ein Handzeichen für oder gegen. Eine Frage mit einer zweistufigen Antwortmöglichkeit wird als dichotome Skala bezeichnet (Bortz & Schuster, 2010, S. 63). Der Vorteil ist, dass von den Befragten eine klare Positionierung gefordert wird, die ein sehr übersichtliches Bild liefert. Der Vorteil der Einfachheit und Klarheit birgt allerdings die Gefahr des Informationsverlustes (Iii, 1980), jegliche differenzierten Antwortoptionen zwischen den zwei Polen fallen weg und können demnach auch nicht reflektiert werden. Zudem können durch die Darstellung zwei entgegengesetzter Pole, Lager bzw. Gruppenzugehörigkeiten entstehen, welche einen weiterführenden Dialog behindern können und eine mögliche Frontenbildung nach sich ziehen.

Praktische Umsetzung

Die einfachste Form ist die Verwendung von Handzeichen und die Abfrage nach für und wider in nacheinander geordneter Reihenfolge. Das Problem ist allerdings, dass dabei der Überblick über die Stimmenverteilung wegfällt, was gerade bei der Einholung eines Stimmenbildes eine wichtige Rückmeldung für die gesamte Gruppe und den Moderator ist. Eine Möglichkeit auch eine parallele Stimmabgabe zu ermöglichen ist der Einsatz roter und grüner Karten, dadurch kann das Verhältnis der Stimmenverteilung auch visuell gut widerspiegelt werden. Je nach Fragestellung und Zusammensetzung der Gruppe, kann es nützlich sein, neben den Optionen „Ja“ und „Nein“ eine Enthaltungsstimme anzubieten. Eine Enthaltungsstimme erweitert das Antwortspektrum und lässt somit ein differenzierteres Stimmungsbild zu. Dadurch kann in der Regel ein genaueres Ergebnis erzielt werden (O’Muircheartaigh, A. Krosnick, & Helic, 2000), weil die Teilnehmer nicht dazu gezwungen werden Seiten zu beziehen, die evtl. gar nicht ihre Meinung widerspiegeln. Eine Enthaltungsstimme kann auf der anderen Seite jedoch auch dazu führen, dass sich einzelne Personen durch das Angebot einer neutralen Antwortoption der Verantwortung entziehen, eine Entscheidung treffen zu müssen (Krosnick u. a., 2001).

Generell ist bei nicht anonymen Abstimmungen zu beachten, dass die Antworten der Gruppenmitglieder durch soziale Dynamiken oder geschäftlich bzw. private Hierarchien beeinflusst werden können (Joinson, 1999).

Die Antwortoptionen bei einer einfachen dichotomen Abfrage können, neben einer „ja“ und „nein“ Option, je nach Zielstellungen variiert werden. z.B. „Wahr“ und „Falsch“ oder „Einverstanden“ und „nicht Einverstanden“, oder „Fair“ und „nicht Fair“.

1.5 Abstimmung mit Punkten oder Strichen

Der Einsatz von Punkten oder Strichen eignet sich für mehrstufige Antwortoptionen, d.h. Fragestellungen mit mehr als zwei Optionen, bei denen ein Einfaches „ja oder nein“ nicht ausreicht. Dabei können die Antwortoptionen in diskreter Form, wobei sich die Antwortbereite von fünf bis sieben als die valideste herausgestellt hat (Weijters, Cabooter, & Schillewaert, 2010; Lietz, 2010), oder auch kontinuierlich auf einer Dimension mit zwei Polen abgetragen werden. Neben der Entscheidungsfindung ermöglicht eine mehrstufige Skala den Teilnehmenden und der Moderatorin die rasche Darstellung und Betrachtung eines differenzierten Meinungsbildes und bietet daher einen guten Einstieg in Diskussionsrunden. Anstatt mehrerer Antwortstufen können auch verschiedene gleichwertige Antwortoptionen, d.h. ohne hierarchische Anordnung abgetragen werden. Dies kann dazu dienen, eine Mehrheitsentscheidung aufgrund mehrerer vorgegebener oder erarbeiteter Optionen zu fällen. Dabei kann die Befragung mit Punkten oder mit einer räumlichen Aufstellung im Raum durchgeführt werden („Methodenkoffer Detailansicht | bpb“, o. J.).

Die Entscheidung, ob mit einer diskreten oder kontinuierlichen Variable gearbeitet wird, hängt von der jeweiligen Fragestellung und Situation ab. Beide haben Vor- und Nachteile. Eine Skala mit diskret abgestuften Antwortoptionen ermöglicht eine klare Auszählung und kann besonders für Personen hilfreich sein, die sich über die Ausprägung ihrer Antwort noch nicht im Klaren sind. Bei einer Skala mit einer kontinuierlichen Antwortoption zwischen zwei Polen lassen sich beliebig viele Einstellungen abtragen, was unter Umständen jedoch dazu führen kann, dass kein eindeutiges Abstimmungsbild zustande kommt. Als persönliches Feedback für die Teilnehmer kann es jedoch hilfreich sein, gerade wenn ein solches Antwortformat als Vor- und Nachabfrage, d.h. die Erfassung der Einstellung vor und nach einer Diskussionsrunde eingesetzt wird. Für Abstimmungsprozesse ist ein solches Format weniger geeignet, da die Gefahr zu groß ist, keine eindeutigen Ergebnisse zu produzieren. Im Folgenden werden beide Möglichkeiten genauer beleuchtet.

1.5.1 Diskrete Ausprägung der Antwortoptionen

Die Anzahl der diskreten Antwortoptionen richtet sich hierbei wiederum danach, ob eine Enthaltungsoption angeboten werden soll oder nicht. In der Literatur bzw. Forschung herrscht Uneinigkeit über die optimale Länge von Antwortskalen, am häufigsten werden jedoch Skalenlängen zwischen 5 und 7 Antwortoptionen eingesetzt (Weijters, Cabooter, & Schillewaert, 2010; Lietz, 2010). Für praktische Anwendung in Workshops und Diskussionsrunden muss eine gute Balance zwischen Auswahlfreiheit und Übersicht gefunden werden. Eine fünfstufige Antwortskala bietet ausreichend Antwortspielraum, wodurch sie ein differenziertes Stimmenbild ermöglicht und bleibt gleichzeitig noch übersichtlich, sodass eine rasche Einordnung von Seiten der Teilnehmenden vorgenommen werden kann. Ob die Anzahl der Optionen gerade oder ungerade ist, entscheidet darüber, ob die Befragten die Möglichkeit haben sich der Stimme zu enthalten bzw. eine neutrale Position zu beziehen. Je nach Fragestellung muss dies im Einzelfall entschieden werden (Siehe Abschnitt: Dichotome Skala – Abstimmung mit Handzeichen).

Als Antwortoptionen können Zahlen oder z.B. + und – Zeichen verwendet werden. In schriftlichen oder digitalen Abfragen werden oft sprachliche Antwortanker, wie z.B. „ich stimme gar nicht“ bis „ich stimme sehr zu“ verwendet. Bei einer nicht anonymen Abfrage, bei der jeder Teilnehmer die Reaktion der anderen Gruppenmitglieder unmittelbar sieht, kann dies unter Umständen zu Hemmungen und Zurückhaltungen führen. Die Aussage „ich stimme nicht zu“ wird evtl. schwerwiegender gewertet als ein grafisches Minuszeichen und unterliegt damit auch größeren sozialen Einflüssen (Moors, Kieruj, & Vermunt, 2014).

1.5.2 Kontinuierliche Ausprägung der Antwortoptionen

Bei dieser Skala ist eine Enthaltung stets durch die Positionierung in der Mitte möglich. Die Skala wird über zwei Pole, d.h. zwei Extrema definiert. Die Entscheidung für die Gestaltung der Antwortpole verläuft analog zu den zu berücksichtigenden Kriterien einer diskreten Skala.

Abstimmung mit den Füßen

Eine Möglichkeit ist es, die Antwortskalen auf dem Boden im Seminarraum abzutragen wobei die Teilnehmenden ihre Antwort abgeben indem sie sich auf der entsprechenden Antwortoption entlang der Skala positionieren. Der Vorteil ist, dass die Bewegung als auflockerndes Element genutzt werden kann und der Raum mit einbezogen wird, was je nach Fragestellung von Vorteil sein kann. So können z.B. Abstimmungen, die sich auf räumliche Fragestellungen beziehen (bspw. Fragen zur Gestaltung eines öffentlichen Platzes) vor Ort durchgeführt und ein direkter Bezug zu dem entsprechenden Platz aufgebaut werden.

Zudem können sich die Teilnehmenden unmittelbar über die Hintergründe ihrer Antwort austauschen. Durch die Aufstellung kommen sich die Teilnehmer näher und es entsteht die Möglichkeit Gruppenmitglieder kennenzulernen. Der Nachteil ist, dass es umständlich ist, die Ergebnisse für eine spätere Verwendung festzuhalten. Es besteht die Möglichkeit die Ergebnisse durch die Übertragung auf Papier oder photographisch festzuhalten, vorausgesetzt die Teilnehmer sind damit einverstanden. In geschlossenen Räumen können die Skalen einfach mit Klebeband auf dem Boden abgetragen werden, im freien eignet sich dafür der Einsatz von Kreide. Für diese Einsatzgebiete eignen sich besonders kontinuierliche Skalen.

Praktische Anwendung im Projekt

Bei der Verabschiedung des Leitbilds und der Leitziele, die gemeinsam erarbeitet wurden, kam diese Methode zum Einsatz. Die Stellwand mit dem ausgedruckten Leitbild wurde an einer Stirnseite des Raums positioniert. Die Teilnehmenden wurden gebeten sich auf dem Spektrum zu positionieren:

Nah am Leitbild → Ich stimme dem Leitbild zu und bin dafür es so zu verabschieden.

Auf der anderen Seite des Raums → Ich lehne das Leitbild ab und möchte es so nicht verabschieden.

Die Teilnehmenden positionierten sich im ersten Drittel des Raums hin zu Leitbild und Leitzielen, so dass die Dokumente ohne weitere Diskussion angenommen wurden.

Abstimmung mit Punkten

Neben einer Aufstellung im Raum, kann eine Abfrage auch auf einer Tafel oder einer Flipchart durchgeführt werden, auf der die Skala bzw. Antwortoptionen abgetragen sind. Der Vorteil ist, dass es zu keiner visuellen Gruppenbildung kommt, da die Teilnehmer in der Regel als gesammelte Gruppe um die Skala stehen und sich nicht durch ihre unterschiedlichen Antworten räumlich voneinander trennen oder sich annähern. Zudem ist das Ergebnis gesichert und lässt sich gut für die weitere Verwendung einsetzen. Eine Abstimmung mit Punkten ist zwar nicht anonym, aber die Antworten haben trotzdem weniger persönlichen Bezug, was möglicherweise eine objektivere Abstimmung ermöglicht.

1.6 Qualifizierte Stimmungsbilder

1.6.1 Qualifizierte Stimmungsbilder durch Klebepunkte oder Aufstellung im Raum

Wenn über die Abstimmung Zusammenhänge bzw. Unabhängigkeiten zwischen Antwortoptionen dargestellt werden sollen, eignet sich der Einsatz einer Vier-Feldertafel. Dabei werden die Antwortoptionen als gegensätzliche Pole formuliert und orthogonale zueinander angeordnet. Hierbei lassen sich besonders gut Klebepunkte als Antwortoptionen einsetzen. Aus den gegebenen Antworten entsteht eine Punktwolke, welche Aufschlüsse über Tendenzen und Abhängigkeiten veranschaulicht. Beispielsweise könnte eine Kommune in einem Bürgerbeteiligungsprozess Informationen über die Bedürfnisse einer öffentlichen Flächennutzung einholen. Ein größeres Areal soll zu einer Freizeitfläche entwickelt werden. Zwei Entwicklungsmöglichkeiten sind neben den feststehenden Grünflächen der Aufbau eines Kletter-Würfels sowie der Bau eines Spielplatzes (Abb. 1). Diese Optionen sind nicht gegensätzlich, da sie unabhängig voneinander umgesetzt werden können. Dies muss bei der Gestaltung von solchen Fragestellungen beachtet werden. Die befragten Bürger können nun mithilfe von Klebepunkten ihren Bedürfnissen auf der Vier-Feldertafel Ausdruck verleihen.



Abbildung 1: Abstimmungsfeld für Klebepunkte oder einer Aufstellung im Raum. (Eigene Darstellung)

In Abbildung zwei ist ein mögliches Ergebnis, in vereinfachter Form, zu sehen. Jeder Punkt repräsentiert eine Stimme eines Befragten. Die Punkte, welche weit von den beiden Mittelachsen weg platziert wurden, drücken eine sehr eindeutige Meinung, für bzw. gegen einen Kletter-Würfel bzw. für einen Spielplatz aus. Punkte die nahe an der Achse platziert wurden zeigen z.B. wie hier in der Abbildung eine deutliche Präferenz für einen Kletter-Würfel und eine mittel ausgeprägte Tendenz für den Bau eines Spielplatzes.

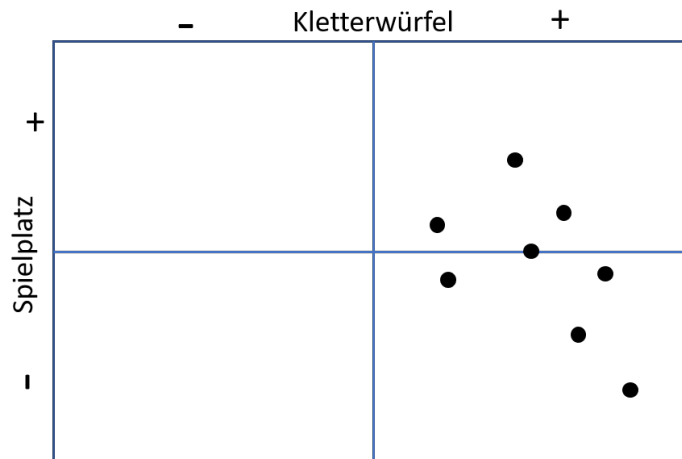


Abbildung 2: Beispielhafte Abstimmung mit Punkten für eine Grünflächengestaltung. (Eigene Darstellung)

Ebenso kann diese Methode für Stimmungsbilder oder Abstimmungen auf quadratischen Flächen mittels Aufstellung genutzt werden. Auf einen Blick ist ersichtlich wie sich die Gruppe zu den beiden Fragestellungen positioniert und ob es klare Gruppenunterschiede gibt. Mit dieser Methode werden sofort Abhängigkeiten/Clusterbildungen ersichtlich, welche dann in einem weiteren Schritt diskutiert werden können. Bspw. könnte, wie in Abbildung 3 zu sehen ist, sich die eine Hälfte der Gruppe klar für den Kletter-Würfel und gegen den Spielplatz und der andere Teil für das Gegenteil-Paar aussprechen.

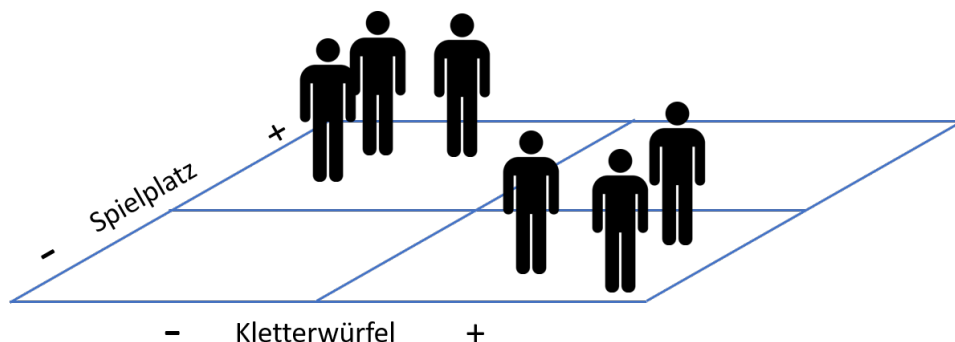


Abbildung 3: Abstimmungsbeispiel mit Raumaufstellung zur Gestaltung einer Grünfläche. (Eigene Darstellung)

1.6.2 Qualifizierte Stimmungsbilder durch Vier-Felder-Tafel mit Karten

Eine weitere Methode für das Erstellen von qualifizierten Stimmungsbildern bzw. Priorisierungen ist die sog. „Windhund-Methode“. Der Name kommt von der hohen Geschwindigkeit, welche in der Umsetzung der Methode zum Tragen kommt. Sie eignet sich für komplexe Gruppen-Priorisierungen von Einzel-Ideen bzw. Maßnahmen.

Als Grundlage dient eine Vier-Felder-Matrix (wie in der vorherigen Methode), die auf zwei Achsen zwei Ausprägungen abbildet. Als Beispiel dient die Einordnung von Themenfeldern für eine Bewertung der Wichtigkeit dieser hinsichtlich (A) ihrer Bedeutung für Nachhaltigkeit und (B) ihrer Bedeutung für die Stakeholder

(siehe Abbildung 4). Eine solche komplexe Einordnung, die immer reflexiv stattfinden muss, ist sehr zeitaufwändig, wenn sie in einer offenen Diskussion durchgeführt wird. D.h. sobald eine Karte, also ein Themenfeld, eingeordnet wurde, wird jedes weitere Themenfeld anhand dieser ersten Verortung diskutiert. Dies kann im weiteren Diskussionsverlauf große Änderungen verursachen und die Gruppe verheddert sich im Klein-Klein der Priorisierung. Für solche reflexiven Prozesse eignet sich die „Windhund-Methode“ sehr gut.

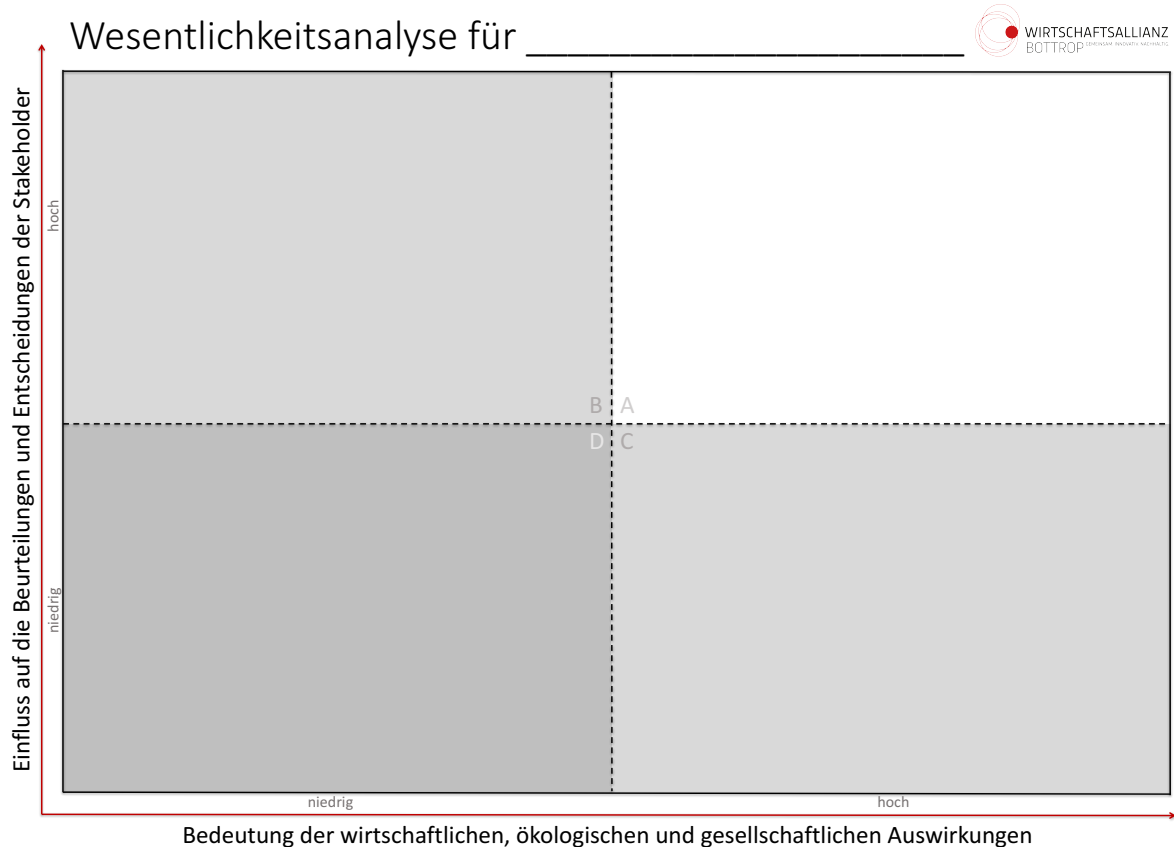


Abbildung 4: Matrix für Wesentlichkeitsanalyse (Eigene Darstellung)

Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass das Anpinnen der einzelnen Karten gleichzeitig geschieht. Dies mag zuerst chaotisch klingen, jedoch führt genau diese Gleichzeitigkeit zu einer schnellen reflexiven Einordnung. Aus der mittlerweile langjährigen Anwendung dieser Methode zeigt sich, dass der Großteil der Teil-

nehmer sehr konstruktiv arbeitet und wenige rein individuelle Entscheidungen getroffen werden. Einige dieser Ausreißer sind jedoch immer unproblematisch, da nach dem Anpinnen der Karten der Gruppe eine Veto-Möglichkeit gegeben wird. Das Ergebnis der Methode ist in Abbildung 5 zu sehen.

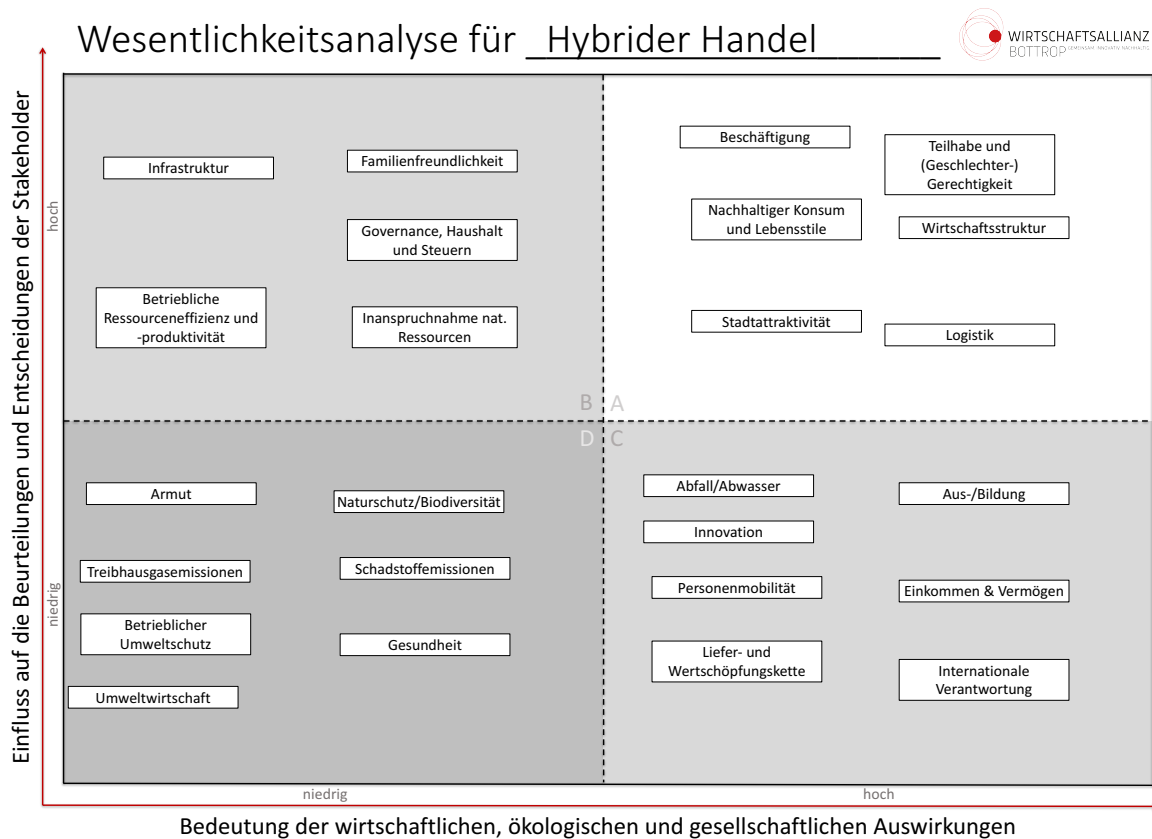


Abbildung 5: Gefüllte Wesentlichkeitsanalyse (Eigene Darstellung)

Ein praktisches Umsetzungsergebnis ist in Abbildung 6 zu sehen.

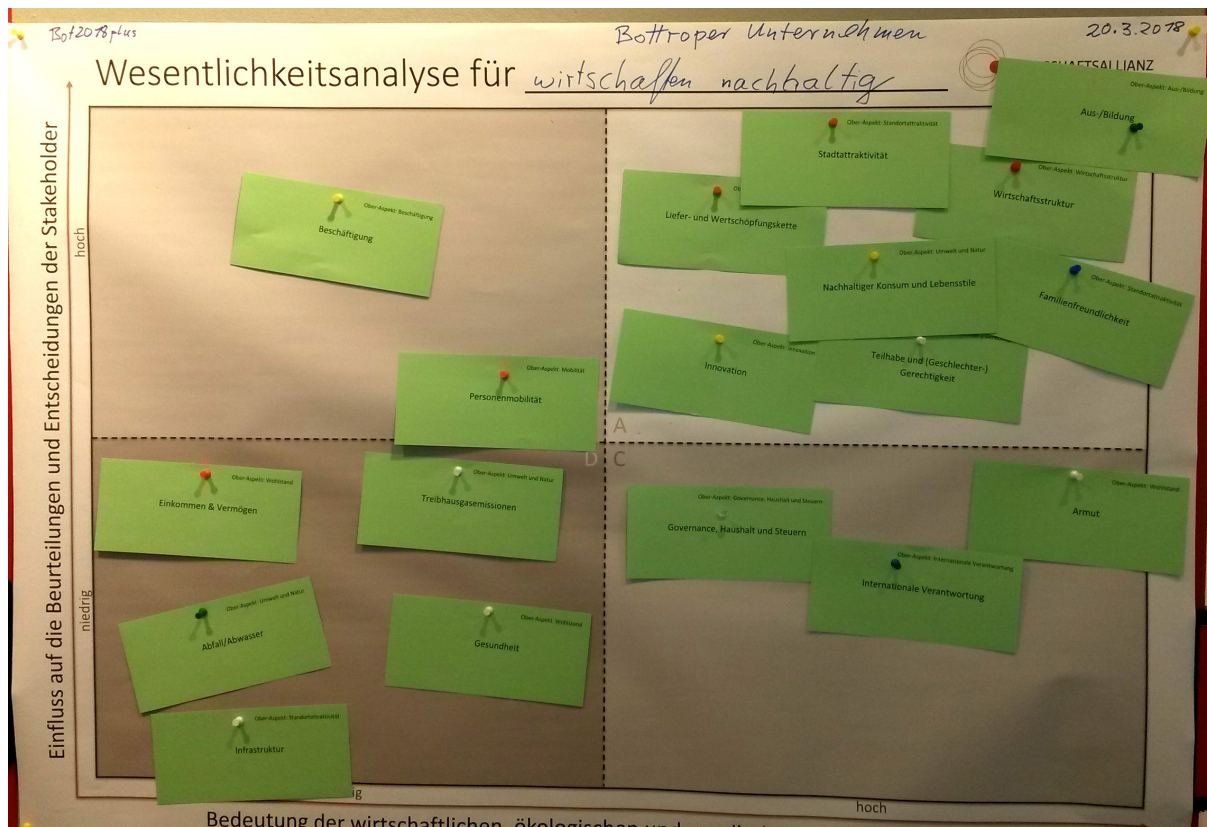


Abbildung 6: Praktisches Ergebnis Wesentlichkeitsanalyse Reallabor

Praxis-Hinweise

Die Matrix sollte an einer Pin-Wand mit Kreppband abgetrennt werden oder kann vorgedruckt auf eine Stellwand gebracht werden. Wichtig ist hierbei, dass einzelne Karten von vielen Teilnehmern gleichzeitig an die Wand gebracht werden können. Dies kann erreicht werden, indem genügend Stecknadeln bereit stehen oder indem die Karten bereits mit Kreppband präpariert sind und nur noch auf die Wand geklebt werden müssen. Die Karten sollten in der Nähe der Matrix platziert sein und es sollte genügend Platz für viele Teilnehmer vor der Matrix vorhanden sein. Es sollte insgesamt vermieden werden, dass hierbei zu viel Zeit beim Ankleben/Anpinnen verloren geht. Sinnvoll ist auch der Einsatz einer Wand mit Sprühkleber, auf der Kartenpositionen immer wieder geändert werden können. Diese Klebewände sind im Moderations-Fachhandel zu beziehen.

Sobald das erste Einordnen der Karten stattgefunden hat, sollte der Gruppe genügend Zeit zur Reflektion des Ergebnisses gegeben werden. Dies kann z.B. durch folgende Frage eingeleitet werden: „Schauen Sie sich das Ergebnis in Ruhe an. Ist die Einordnung stimmig? Gibt es Überraschungen? Legen Sie an irgendeiner Stelle ein Veto ein? Also haben Sie so starke Bauchschmerzen mit einer Einordnung, dass sie diese gerne verändern möchten?“. Daraufhin sollte der Gruppe mindestens zwei Minuten Zeit gegeben werden, die Einordnung zu sichten. Sollten Vetos aufgebracht werden, so hat es sich bewährt, die angesprochenen Karten nicht umzuhängen (außer der Großteil der Gruppe signalisiert direkt Zustimmung), sondern die Karte nur in eine senkrechte Position zu drehen. So wird das Veto sichtbar, jedoch wird der ursprünglichen Einordnung Rechnung getragen. So entsteht eventuell keine perfekte Priorisierung aber ein qualifiziertes Stimmungsbild, mit welchem weitergearbeitet werden kann.

Zusammenfassung

Die vorgestellten Abstimmungsmethoden sind dem Mehrheitsprinzip (dichotome und mehrstufige Skalen) und dem Konsentprinzip (systemisches Konsensieren) zuzuordnen. Während das Mehrheitsprinzip als klassisches Abstimmungsprinzip weitläufig bekannt ist, ist das systemische Konsensieren als neuere Methode eher unbekannt und noch weniger verbreitet im Einsatz. Daraus ergeben sich auch klar die Vor- und Nachteile beider Methoden. Abstimmungen, die auf dem Mehrheitsprinzip basieren, sind kaum erklärungsbedürftig und lassen sich spontan und rasch einsetzen, um einfache Fragen zu beantworten und grobe Stimmungsbilder zu erzeugen. Ein Nachteil des Mehrheitsprinzips ist, dass jeweils gegen die Bedürfnisse einer Minderheit entschieden wird, die je nach Verteilung einen nicht unwesentlichen Anteil der Abstimmenden einnehmen kann. Dies kann zu Kommunikationsbarrieren führen und dazu, dass persönliche Gründe, die weniger mit dem Inhalt der Fragestellung in Verbindung stehen, einen Einfluss auf die Handlung der Teilnehmer haben. Das Systemische Konsensieren bedarf einer gewissen Einführungs- und Vorbereitungszeit und sollte auch von den Personen, die die Leitung übernehmen, eingeübt werden. Danach können jedoch auch mit vereinfachten Formen, wie z.B. dem Schnellkonsensieren, rasch gute Resultate erzielt werden. Dies kann teilweise auch schneller als mit einfachen Mehrheitsabstimmungsverfahren geschehen, da aufreibende Diskussionsprozesse oft entfallen und sich in der Punkteverteilung der individuellen Widerstände niederschlagen. Der Prozess des Konsensierens regt die Teilnehmer an, sich auch mit den Bedürfnissen jedes Einzelnen auseinanderzusetzen und verhindert die Durchsetzung egoistischer und machtmotivierter Entscheidungen.

Literaturverzeichnis

- Bortz, J., & Schuster, C. (2010). Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler (7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin Heidelberg: Springer.
- Epley, N., Caruso, E. M., & Bazerman, M. H. (2006). When perspective taking increases taking: Reactive egoism in social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(5), 872–889. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.5.872>
- Garg, P. & Rastogi, R. (2006). New model for job design: Motivating employees performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587.
- Iii, E. P. C. (1980). The Optimal Number of Response Alternatives for a Scale: A Review. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 407. <https://doi.org/10.2307/3150495>
- Joinson, A. (1999). Social desirability, anonymity, and internet-based questionnaires. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 31(3), 433–438. <https://doi.org/10.3758/BF03200723>
- Krosnick, J. A., Holbrook, A. L., Berent, M. K., Carson, R. T., Hanemann, W. M., Kopp, R. J., ... Conaway, M. (2001). The Impact of “No Opinion” Response Options on Data Quality. *Public Opinion Quarterly*, 66(3), 371–403. <https://doi.org/10.1086/341394>
- Kühl, Stefan; Schnelle Wolfgang (2005): Laterales Führen, in: Aderhold, Jens, Meyer, Matthias; Wetzels, Ralf (Hg.) *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder*, Wiesbaden, S. 185-212.
- Lauer, T. (2010). *Change-Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Berlin: Springer.
- Lietz, P. (2010). Research into questionnaire design – a summary of the literature. *International Journal of Market Research*, 52(2), 249-272.
- Methodenkoffer Detailansicht | bpb. (o. J.). Abgerufen 20. August 2018, von <http://www.bpb.de/lernen/formate/methoden/62269/methodenkoffer-detailansicht?mid=280>
- Moors, G., Kierulff, N. D., & Vermunt, J. K. (2014). The Effect of Labeling and Numbering of Response Scales on the Likelihood of Response Bias. *Sociological Methodology*, 44(1), 369–399. <https://doi.org/10.1177/0081175013516114>
- O’Muircheartaigh, C., A. Krosnick, J., & Helic, A. (2000). Middle Alternatives, Acquiescence, and the Quality of Questionnaire Data. Harris School of Public Policy Studies, University of Chicago, Working Papers.
- Partizipation: Systemisches Konsensieren. (o. J.). Abgerufen 14. August 2018, von <https://www.partizipation.at/systemisches-konsensieren.html>
- Paulus, G., Schrotta, S., & Visotschnig, E. (2017). *Systemisches Konsensieren* (4. überarbeitete Auflage). Holzkirchen: DANKE-Verlag.

- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2667029>
- Visotschnig, E. Visotschnig, V. (2016), Einführung in das SK-Prinzip (1 th ed.).[EPup], Graz, Schweiz: INSTITUT FÜR SYSTEMISCHES KONSENSIEREN ISYKONSENS International
- Volker. (o. J.). SK-Home. Abgerufen 14. August 2018, von <http://www.sk-prinzip.eu/>
- Vorländer, H. (2014, 06. 01). Strukturunterschiede und Herausforderungen | bpb. Abgerufen 16. August 2018, von <http://www.bpb.de/175930/strukturunterschiede-und-herausforderungen?p=all>
- Was ist Systemisches Konsensieren? | Die Konsenslotsen Berlin. (o. J.). Abgerufen 25. Januar 2019, von <https://konsenslotsen.de/die-methode-sk-prinzip/>
- Weijters, B., Cabooter, E., & Schillewaert, N. (2010). The effect of rating scale format on response styles: The number of response categories and response category labels. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 236–247. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2010.02.004>