

Statt Endlosdiskussionen und Machtgerangel: Bahn frei für die beste Lösung

Liebe Leserinnen und Leser,

wenn es ein Thema gibt, welches ein schneeballartiges Weiterempfehlen nahelegt, dann ist es das „Systemische Konsensieren“ oder kurz: „SK-Prinzip“. Endlich eine Lösung, wie Entscheidungen neu abgestimmt werden können: Schnell, fair, und effektiv, Gold wert für die Unternehmenskommunikation und darüber hinaus mit dicken Pluspunkten für die Atmosphäre, für die Personalentwicklung, für ein wunderbar anpassungsfähiges (lernendes!) Unternehmen.

Christine Sönning, erste Vorsitzende des Münchner Marketing Circles, hat kürzlich die beiden findigen Österreicher zum Vortrag nach München eingeladen: Siegfried Schrotta und Erich Visotschnig. Die Systemanalytiker sind Urheber der Weiterentwicklung bisheriger „demokratischer“ Willensbildung. Ihre Idee in Kürze: Eine gute Entscheidung ist nicht, was die Mehrheit will, sondern womit ALLE leben können. Wie das funktioniert - einfach aber genial - lesen Sie hier. Viel Erfolg bei Ihren künftigen kollektiven Entscheidungsprozessen!

Ihre Annette Hartmann

„Neue Wege zur Entscheidung: Über systemisches Konsensieren“

wortstark: Herr Schrotta, Sie haben lange Jahre als Systemanalytiker für die IT-Branche gearbeitet. Beim Besuch Ihrer Website fiel mir zudem Ihr Interesse für „3D-Malerei“ auf. Sie sind offenbar ein Mensch mit einem ganz außergewöhnlichen Blick. Wie kamen Sie auf die systemanalytische Betrachtung von Entscheidungsprozessen? Gab es hierfür ein Schlüsselerlebnis?

Siegfried Schrotta: Ich habe Steuerungs- und Regelungstechnik und Elektrotechnik studiert, denn als junger Mensch hat mich beeindruckt, dass man mit einer vergleichsweise kleinen Leistung große Energien steuern kann. Ich konnte damals nicht ahnen, dass sich dieser Grundgedanke bis in gesellschaftliche Bereiche fortsetzen würde. Das Energietechnik-Studium hat mich geprägt.

wortstark: Wie kamen Sie von Energietechnik auf menschliche Entscheidungsprozesse?

Siegfried Schrotta: Das war eine längere Entwicklung. Mein Kollege Erich Visotschnig und ich haben mehr als zwei Jahrzehnte komplexe Computeranwendungen untersucht und eingesetzt. Dabei ist uns aufgefallen, wie sehr die Systembedingungen auf das Verhalten der Menschen einwirken, sobald sie dann damit arbeiten.

wortstark: Beispiel?

Siegfried Schrotta: Zum Beispiel gab es bis in die 80er Jahre noch eine schweigende Mehrheit, die sich nirgendwo äußern konnte. Man kann sich heute gar nicht mehr vorstellen, wie schwer es damals war, öffentlich zu Wort zu kommen. Man musste entweder Leserbriefe schreiben, also am besten einen Chefredakteur kennen und ihm gut zu Gesicht stehen, oder ein ganzes Buch verfassen, dafür einen Verlag finden, was ja auch nicht leicht ist... Alles war von der Macht der Medien abhängig! Den einzigen Ausweg sah ich damals darin, einen „machtfreien Raum der Verständigung“ aufzubauen –

wortstark: – das klingt ja nach Habermas? „Herrschaftsfreier Raum“ ist ganz ähnlich...?

Siegfried Schrotta: (lacht) Ja, allerdings ist unser Begriff schon im Jahr 1970 entstanden, was viel früher war. Um überhaupt mit der Idee herauszukommen, haben Erich Visotschnig und ich im Jahr 1982 ein Buch herausgebracht mit dem Titel „Neue Wege der Verständigung – der machtfreie Raum“. Anschließend haben wir im Nebenberuf mit unseren Lesern ein solches System machtfreier Kommunikation auf einfachster Basis aufgebaut. Dabei ist es noch nicht um Entscheidungsprozesse gegangen, sondern erstmal nur um die Kommunikation in großen Gruppen oder der ganzen Gesellschaft. Es wurde erst zehn Jahre später klar, dass dieses Buch eine Vision vom Internet war. Das, was sich heute im Internet abspielt, ist ja weitgehend der machtfreie Raum. Und das System selber hat gewisse Wirkkräfte. Zuerst sind die Menschen vorsichtig, ja, ängstlich, aber dann gewinnen sie an Kompetenz, und auf einmal funktioniert alles im Rahmen des Systems. Hier kommt es sehr darauf an, wie die systembedingten Wirkkräfte eingestellt sind.

wortstark: Entschuldigung, aber das ist doch bei jedem normalen Produkt so, dass die Leute am Anfang misstrauisch sind, sagen wir mal, auch bei einem neuen Waschmittel. Und wenn sie dann wissen, es funktioniert, dann wenden sie es künftig gerne an. Wo ist hier das Systemische?

Siegfried Schrotta: Wir verändern durch die Technik in besonders hohem Maße die Umfeldbedingungen der Welt und damit das Verhalten der Menschen.

wortstark: Hm. Ich bleibe hartnäckig: Beim neuen Waschmittel ändert sich auch die Welt!?

(lacht) Es muss Sie doch irgendwas daran gereizt haben, sich um die Gesellschaft zu kümmern, sonst wären Sie doch bei Ihren Computersystemen geblieben und hätten weiter nur mit Technik gearbeitet?

Siegfried Schrotta: Wir sind und waren mit den Abläufen in der Demokratie alles andere als zufrieden - Parteienstreit und so weiter. Und dann haben wir gesagt, also gut, wir haben unsere Systemanalysen immer an komplexen Systemen durchgeführt. Dann fassen wir den Staat und die Demokratie doch mal als komplexes System auf und wenden unsere Methoden an. Es hat nicht lange gebraucht, bis wir erkennen konnten, wo eigentlich das Problem liegt.

wortstark: So, das ist für mich ein starker Punkt: Persönliche Unzufriedenheit mit dem politischen System!?

Siegfried Schrotta: Vielleicht sollten wir das noch ergänzen: Wir sehen in der Politik wie sie heute gemacht wird, eine unerhörte Energievergeudung. Es geht ja nur noch um Machtkampf und das Gewinnen von Wahlen. Darin sehen die Politiker ihre Erfolge und nicht in nachhaltigen Lösungen.

wortstark: Oh ja ... ein wahrer Satz – jedenfalls nach meiner Ansicht. Und wie kamen Sie nun auf die Entscheidungsprozesse?

Siegfried Schrotta: Da kamen wir dazu, als mein Kollege Erich Visotschnig eine bittere Erfahrung in einer selbstverwalteten Schule machen musste: Obwohl anfangs alle Eltern miteinander befreundet waren, kam es ständig zu Streit. Die demokratischen Abstimmungen spalteten regelmäßig die Gruppe in Sieger und Verlierer, und das machte böses Blut. Es gab Machtkämpfe und Lagerbildung. Erich hat dort erkannt, dass die permanenten Streitereien durch das Entscheidungsverfahren verursacht werden.

wortstark: Ha! Da haben wir ja doch noch ein Schlüsselerlebnis! Aber jetzt kommt der eigentliche Knüller: Welche Idee zur Verbesserung des Systems haben Sie?

Siegfried Schrotta: Erich Visotschnig kam auf die Idee, die Entscheidungsgröße zu verändern. Die ist bisher beim Mehrheitsprinzip, eine möglichst hohe Stimmzahl für einen bestimmten Vorschlag zu gewinnen. Aber es wäre besser, nicht nach der maximalen Zustimmung zu streben, sondern nach der geringsten Ablehnung. Erste Versuche bei Entscheidungsvorgängen in seiner Familie haben erstaunliche Ergebnisse gebracht. Und daraufhin haben wir gemeinsam das Prinzipielle dieser Entscheidungsmethode untersucht und konnten dann das "Systemische Konsensprinzip" oder „SK-Prinzip“ formulieren.

wortstark: Ich habe ja kürzlich Ihren Vortrag besucht und da fand ich die Tabelle mit diesem ersten historischen Familienbeispiel sehr gut, da wird das Prinzip sofort klar, wie das mit der neuen Abstimmungsform läuft. Können wir hier diese Tabelle zeigen?

Siegfried Schrotta: Ja, gleich. Zum Begriff möchte ich noch etwas sagen: Die Entscheidungsmethode heißt „konsensieren“, weil sie systembedingt d.h. „systemisch“ den Konsens in der Gruppe fördert und den größten Interessenausgleich bringt. Deshalb „systemisches Konsensieren“ oder „SK-Prinzip“. Es führt zu einer totalen Verhaltensumkehr aller Beteiligten! Denn es wird ja nur nach der Lösung gesucht, die bei allen die geringste Ablehnung erzeugt. Unter diesen Bedingungen muss jeder, der seine Interessen durchsetzen will, nach Lösungen suchen, die anderen entgegenkommen um deren Ablehnung gering zu halten. Anstatt zu streiten, versuchen alle Leute, aufeinander zuzugehen und sich mit den Nöten und Vorstellungen der anderen zu befassen. Für mich ist das vom Gesichtspunkt der Energiesteuerung deshalb so gut, weil die immer vorhandene große Energie des Eigeninteresses in eine Leistung für das Gemeinwohl umgewandelt wird. Das ist der Kern des Ganzen.

wortstark: Faszinierend - ... schön abstrakt, gut! Und nun zur Praxis. Wie funktioniert das mit der Erfassung der geringsten Ablehnung?

Siegfried Schrotta: Nehmen wir eine Familie mit vier Personen. Jede möchte ein anderes Mittagessen, wir haben also vier verschiedene Vorschläge. Die Bewertung dieser Vorschläge ist ganz einfach: Jeder bewertet auf einer Skala von 0-10 jeden Vorschlag, wobei 0 heißt „ich habe nichts dagegen“ und 10 „ich bin maximal dagegen“. Erfasst wird also der Widerstand, die „W-Stimmen“. Wenn man dann für jeden Vorschlag die W-Stimmen zusammenzählt, die man von allen Personen erhalten hat, zeigt sich, wie die Vorschläge insgesamt dastehen. Man findet sofort den Vorschlag, der in der Gruppe den geringsten Widerstand erzeugt.

wortstark: Zeigen wir jetzt mal Ihre Tabelle mit diesem Beispiel:



Der Familienmittagstisch

Widerstand - Ergebnis

- **Der Vorschlag mit dem geringsten Gesamtwiderstand wird von allen gemeinsam am leichtesten angenommen**

	Vater	Mutter	Tochter	Sohn	Gesamt
Linzen mit Speck	0	8	5	6	19
Gemüse-Laibchen	3	0	10	10	23
Fitnesssteller	7	4	0	4	15
Spaghetti	4	8	5	0	17

22

Wunderbar, jetzt haben wir ein konkretes Alltagbeispiel, was ich persönlich sehr eindrücklich finde, allerdings nicht aus dem betrieblichen Umfeld...

Siegfried Schrotta: Ich habe ein schönes betriebliches Beispiel von dem uns ein Professor der medizinischen Hochschule Wien berichtet hat: Er hat mit einer einzigen E-Mail zwei Gruppen von Ärzten entscheiden lassen, insgesamt 30 oder 40 Leute, an welchem Tag, zu welcher Zeit, an welchem Ort und welcher Personenkreis sich zu einer Fachbesprechung treffen sollte. Alle Eckdaten wurden abgestimmt, mit einer einzigen E-Mail. Er hatte für alles mehrere Alternativen angeboten und die angeschriebenen Personen mussten nichts anderes tun, als ihre W-Stimmen abzugeben. Und der Professor hat nur noch die W-Stimmen zusammenzählen müssen und war ohne jede Diskussion fertig.

wortstark: Toll! Und ein sehr gutes Beispiel, denn Terminabstimmungen sind ja tatsächlich manchmal aufwändiger als inhaltliche Abstimmungen, weil gerade die wichtigen, viel beschäftigten Leute zeitlich so schwer unter einen Hut zu bringen sind!

Siegfried Schrotta: Ja. Das war ein Fall, wo eine koordinierende Person eine Anzahl von Lösungen vorgibt. Es gibt andere Beispiele, wo die Lösungsvorschläge in einer Art Brainstorming von einer Gruppe erarbeitet werden. Dabei kommt besonders die oben erwähnte Verhaltensumkehr zum Zug, wo alle versuchen, einander entgegenzukommen.

wortstark: Okay, schauen wir jetzt auf den Output der Methode: Diese Bewertung wie im Terminbeispiel bringt vor allem Zeitgewinn, und die Verhaltensumkehr bringt eine gute konstruktive Atmosphäre. Könnten Sie weiter anführen, was ein Unternehmen davon hat, wenn es das SK-Prinzip anwendet?

Siegfried Schrotta: Ein Unternehmen ist ja aus Gründen der Arbeitsteilung hierarchisch gegliedert. Da sehen wir die Hauptanwendung des SK-Prinzips in der kooperativen Entscheidungsvorbereitung, KEV. Dabei werden auf jeder Managementstufe die MitarbeiterInnen in die Entscheidungsvorbereitung mit eingebunden, und zwar ohne die Organisationsstruktur oder die Verantwortlichkeit der Manager zu verändern, da muss also nichts umgekrempelt werden. Bei bestimmten Problemen oder Aufgaben, welche die ganze Abteilung betreffen, kann die Führungskraft durch Konsensieren die Erfahrung, die Kreativität und das Wissen der MitarbeiterInnen nutzen. Und sie erhält darüber hinaus auch noch die Bewertung aller vorgeschlagenen Lösungen aus der Sicht der Beteiligten.

wortstark: Also wir haben einerseits einen Ideen-Pool und zum anderen ein Monitoring für diese Ideen, ein Feedback, eigentlich auch ein bisschen ein Stimmungsbarometer...?

Siegfried Schrotta: Genau. Und das wäre mit einer demokratischen Abstimmung nicht möglich, weil sich sofort Lager und Seilschaften bilden würden, die sich gegenseitig den Erfolg streitig machen. Und weitere Vorteile sind: Die beste Lösung kann von jedem Mitarbeiter oder jeder Mitarbeiterin kommen, ohne dass sie vorweg von jemandem torpediert werden könnte. Das führt zum Beispiel zu mehr Gleichberechtigung der Geschlechter: Frauen können genauso den Konsensstreffer landen, niemand kann das verhindern.

wortstark: Wow! Endlich der Durchbruch! (lacht) Aber das wäre auch etwas für stille Naturen, das können genauso gut Männer sein. Oder für Neulinge, die gute Ideen haben aber sich am Anfang noch nicht trauen, vor dem ganzen Team den Mund aufzumachen. Oder für Teams, wo bisher immer einer den verbalen Platzhirsch macht...

Siegfried Schrotta: Richtig erkannt. Alle diese Leute haben jetzt endlich eine Chance, mit einem guten Vorschlag durchzukommen. Und das bedeutet eine unerhörte Aufwertung jedes Einzelnen und steigert die Motivation, sich einzusetzen. Und für die Führungskraft entsteht natürlich auch ein Riesenvorteil: Sie kann sich auf gründlich vorbereitete Entscheidungen stützen, die aus einem vielfachen Intelligenzeinsatz gewonnen wurden. Wesentlich ist dabei, dass die Führungskraft nach wie vor für ihre Entscheidung verantwortlich ist. Wenn sie sich allerdings an die Empfehlung ihrer MitarbeiterInnen hält, hat sie in der Gruppe den geringsten Widerstand und die größte Anerkennung. So kann die Gruppe immer mehr zusammenwachsen.

wortstark: Gibt es eigentlich Beispielfirmen, die das SK-Prinzip schon komplett anwenden?

Siegfried Schrotta: Noch nicht. Wir sind in Verhandlungen mit einigen Firmen. Bisher haben wir in unseren Seminaren Leute getroffen, die berichteten, sie hätten zum Vergleich in den einen Projekten das SK-Prinzip angewendet, in den anderen nicht. Die Projekte, die mit SK-Prinzip entschieden wurden, haben überlebt, die anderen nicht. Da hat es ganz positive Hinweise gegeben. Aber das müssten wir recherchieren.

wortstark: Ja. Das wäre für Firmen, die das SK-Prinzip einführen wollen, sicher hilfreich: Eine Referenzfirma, die es schon macht. Vielleicht ist es noch zu neu, oder?

Siegfried Schrotta: Neulich hat sich jemand bei einem öffentlichen Vortrag einfach gemeldet und sagte, „ich bin ein eifriger Anwender des SK-Prinzips“. Da passiert schon einiges, aber wir als Autoren, wir hören halt einfach nichts davon...

wortstark: Hoffentlich bekommen Sie wenigstens reichlich Feedback auf dieses Newsletter-Interview! – Zur nächsten Frage: Warum soll eigentlich das SK-Prinzip in Firmen nur zur Entscheidungsvorbereitung dienen, aber im familiären, gesellschaftlichen und politischen

Leben direkt zur Entscheidung?

Siegfried Schrotta: Eine Hierarchie – ob im Unternehmen oder anderswo – ist eine festgefügte Gliederung mit klaren Über- und Unterordnungsverhältnissen, die mit definierter Verantwortung ausgestattet sind. Wer die Verantwortung trägt, muss letzten Endes frei entscheiden können. In der Gesellschaft kann man direkt entscheiden, wenn Gleichberechtigung vereinbart ist. Die Ausgangsbasis macht den Unterschied.

wortstark: Verstehe. Kommen wir doch mal zu den Risiken und Nebenwirkungen des SK-Prinzips. Was könnte schlimmstenfalls passieren oder wann sollte man lieber die Finger davon lassen?

Siegfried Schrotta: In mangelhaft geführten Unternehmen gibt es zwei Fälle, unter denen ich abraten würde: Erstens, wenn der Informationsstand der MitarbeiterInnen schlecht ist, weil ihnen wichtige Informationen vorenthalten wurden. Wo Führungskräfte durch einen Informationsvorsprung ihre Position absichern, sind keine guten Voraussetzungen für eine kooperative Entscheidungsvorbereitung gegeben. Diese MitarbeiterInnen werden entweder unterschätzt oder auch von schwachen Vorgesetzten ängstlich überschätzt und dadurch sehr zum Nachteil des Unternehmens isoliert und demotiviert.

wortstark: Ja klar, das kann ich nachvollziehen. Und zweitens?

Siegfried Schrotta: Ein zweites Risiko wäre eine tatsächlich zu geringe Kompetenz der MitarbeiterInnen in den Aufgabenbereichen der Abteilung.

wortstark: Also Weiterbildungsmangel. Und das war´s schon mit den Risiken?

Siegfried Schrotta: In Angelegenheiten, die nicht in den Aufgabenbereich der MitarbeiterInnen gehören, wird man nicht mit ihnen konsensieren. Beispiel: Der Kapitän eines Schiffes wird nicht mit seiner Mannschaft über Kurskorrekturen konsensieren und schon gar nicht in einer kritischen Situation, in der sofort entschieden werden muss. Hier ist der Unterschied der Aufgaben hinsichtlich Kompetenz und Verantwortung zu groß.

wortstark: Okay, also im klassischen Notfall gibt´s keine Abstimmung, da wird gehandelt, das leuchtet wohl jedem ein. – Nun möchte ich aber bei aller Freude über die für mich revolutionär neue Idee, toll finde ich vor allem die Demokratisierung der Arbeitswelt und eine effektivere interne Kommunikation, auch eigene Bedenken anmelden: Wenn immer nur sozusagen „der kleinste gemeinsame Nenner“ möglicher Optionen beschlossen und durchgeführt wird, dann könnten die in jedem System vorhandenen konservativen Kräfte dafür sorgen, dass Neues nur extrem zäh eingeführt wird, oder? Nach dem alten Spruch „never change a running system“ ist es doch grundsätzlich erstmal einfacher und sicherer, beim Alten zu bleiben als jemals etwas Neues zu wagen. Bremst dieser kleinste gemeinsame Nenner nicht jegliche Innovation?

Siegfried Schrotta: Ich bin froh, dass Sie diese Frage stellen! Die Bewertung mit Widerstands-Stimmen verführt zu der Fehleinschätzung, diese Lösung mit dem geringsten Widerstand sei gleichzeitig die bequemste, anspruchloseste und konservativste. Das ist aber nicht der Fall: Wenn eine Gruppe eine Aufgabe lösen soll, wird es sowohl anspruchsvolle Vorschläge als auch wenig herausfordernde geben. Das hängt ganz von der Zusammensetzung und Motivation der MitarbeiterInnen ab. Die Leistungswilligen in der Gruppe leisten Widerstand gegen halbherzige Vorschläge, die das Problem nicht wirklich anpacken. Es entsteht also Widerstand nicht nur gegen anspruchsvolle Vorschläge, sondern auch gegen die Leistungsverweigerung in den anspruchslosen Vorschlägen.

wortstark: Hm, ja, dafür sorgen die Leistungswilligen...

Siegfried Schrotta: Genau. Wir dürfen auch nicht übersehen, welcher starker Ansporn für sinnvolle Vorschläge entsteht, weil jede MitarbeiterIn jene Lösung finden will, die von allen als die zielführendste anerkannt und mitgetragen wird und auch vom Management als Erfolg beurteilt wird. Das ist ein enormer Antrieb. Dadurch entsteht eine neue Karrierechance. Statt Ellbogentechnik und Intrigen kommt es zu einem konstruktiven Wettbewerb, in dem nur die vom Management anerkannten, durchgeführten und honorierten Vorschläge zählen. Vom kleinsten gemeinsamen Nenner kann keinesfalls die Rede sein. Hier geht es immer um brauchbare ganze Lösungen, nie um einen faulen Kompromiss. Konsensieren folgt also nicht dem Weg des geringsten Widerstandes, sondern dem in der Gruppe vorhandenen Problembewusstsein, ihren Fähigkeiten und den Unternehmenszielen. Und zusätzlich werden die Vorschläge mit dem geringsten Konfliktpotenzial in der Abteilung gefunden.

wortstark: Gut. jetzt haben wir also nebenbei noch einen großen Pluspunkt für die Personalentwicklung gefunden. - Wie und in welcher Abteilung sollte denn ein Unternehmen Ihrer Meinung nach am besten anfangen, das SK-Prinzip einzuführen?

Siegfried Schrotta: Es kann in jeder Abteilung damit anfangen. Das SK-Prinzip muss nicht im ganzen Unternehmen zugleich angewendet werden, was ein großer Vorteil ist: Ein fähiger Abteilungsleiter, der mit seinen MitarbeiterInnen gerne und gut zusammenarbeitet, kann es mitten in der Hierarchie versuchen, ohne jemand fragen zu müssen. Denn es kann dabei nichts schief gehen und er riskiert nichts, sondern er macht seine Mannschaft zu einem eingeschworenen, engagierten und zufriedenen Team.

wortstark: ... Na dann: Bahn frei! - Wenn Ihnen etwas einfällt, Herr Schrotta, was Ihnen sonst noch zu Ihrem Thema wichtig ist und worüber wir bisher nicht gesprochen haben, dann ist hier Raum dafür.

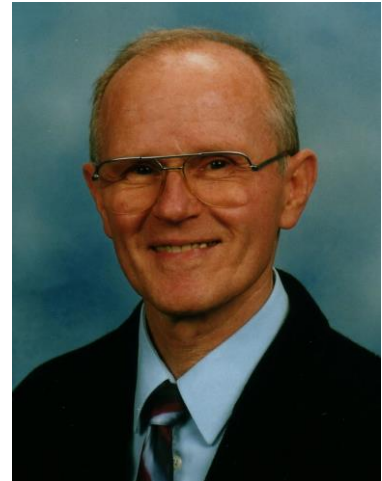
Siegfried Schrotta: Wir setzen große Hoffnungen in die Wirtschaft. Wenn hier überzeugende Anwendungen des SK-Prinzips stattfinden, gerät die Politik unter Zugzwang, ihre Entscheidungsmethoden den neuen Erkenntnissen anzupassen. Würde in den Parlamenten konsensiert werden, so wären Machtkämpfe überflüssig, es gäbe keine lähmenden Koalitionsverhandlungen, keine Blockaden der Regierungsarbeit und keine instabilen Regierungen. Seit vielen Jahren schon wird immer deutlicher, dass die großen auf uns zukommenden Probleme mit den Methoden der etablierten Politik nicht lösbar sind. Es kann nicht genügen, wenn politische Parteien ihre Energien in Machtkämpfen vergeuden und ihre Erfolge nur noch im Gewinnen von Wahlen sehen. Der Machtkampf blockiert das Bemühen um nachhaltige Lösungen.

Eines unserer wichtigsten Ergebnisse lautet: Konsensieren ist ein Entscheidungsinstrument ohne ein Machtinstrument zu sein. Unsere Gesellschaft benötigt dringend an Stelle der hochgelobten demokratischen Streitkultur eine Konsenskultur. Durch das SK-Prinzip kann und wird diese Konsenskultur entstehen. Wer das erkennt, sollte daran mitwirken, damit es für uns alle nicht zu spät wird.

wortstark: Starke Aussage. Die würde ich, mit Ihrer Erlaubnis, gern noch positiv wenden: Probieren Sie das SK-Prinzip aus, liebe Leserin, lieber Leser, und wirken Sie mit an der Konsenskultur, in Ihrem privaten Umfeld, in Ihrem Unternehmen, in Ihren Entscheidungsgremien - dann schaffen wir's noch. Vielen Dank, Herr Schrotta, für dieses enorm erkenntnisreiche Gespräch.

Sie erreichen Siegfried Schrotta (Foto) und Erich Visotschnig unter post@sk-prinzip.eu (Stand 2/2019)

Website (Stand 2/2019): <http://www.sk-prinzip.eu>



Buch:

https://www.amazon.de/Das-SK-Prinzip-Konflikte-ohne-Machtk%C3%A4mpfe/dp/3800070960/ref=pd_lpo_sbs_14_img_2?encoding=UTF8&psc=1&refRID=7FFKQBA3PPRN4GED6TRN



Aktuelleres Buch, von Dr. Erich Visotschnig (2/2018):

https://www.amazon.de/Nicht-%C3%BCber-unsere-K%C3%B6pfe-Wahlssystem/dp/3962380213/ref=sr_1_sc_1?s=books&ie=UTF8&qid=1549878244&sr=1-1-spell&keywords=nich+t%C3%BCber+unsere+k%C3%B6pfe

