

Konsensverfahren am Tempelhof

Inhalt

1.	Grundlagen des Konsensverfahrens	1
1.1	Was ist Konsens?.....	1
1.2	Konsens ist nicht:.....	2
1.3	Einige gute Gründe für das Konsensmodell, es ist:	2
1.4	Voraussetzungen für Konsens.....	3
2.	Die Praxis	3
2.1	Verfahrensschritte – Konsens: So geht’s	3
2.2	Konsensstufen.....	4
2.3	Häufige Schwierigkeiten bei der Konsensfindung	5
2.4	Konsens in großen Gruppen	6

1. Grundlagen des Konsensverfahrens

1.1 Was ist Konsens?¹

Die Grundidee des Konsenses ist, dass wir gemeinsam zu Entscheidungen kommen, die alle Beteiligten und Betroffenen mittragen können. Das bedeutet, dass auch unterschiedliche Meinungen zu einem Beschluss zusammengebracht werden, ohne die Unterschiede zu verwischen. Mittragen bedeutet in diesem Zusammenhang: Ich bin mit dem Ergebnis einverstanden und kann es vor mir selbst und vor anderen vertreten. Formal ist Konsens erreicht, wenn keine Person, die von einer Entscheidung betroffen ist, ein Veto einlegt. Ziel des Konsensverfahrens ist es, eine möglichst hohe Zustimmung zu erreichen. Ein Konsensprozess beinhaltet einen Dialog von Menschen auf Augenhöhe, die einander ernst nehmen und sich gleiche Rechte zugestehen. Erst auf dieser Grundlage entsteht die Bereitschaft aufeinander zuzugehen. Ein Kernstück dieses Modelles ist der Grundsatz, dass keine Entscheidung gegen den ausdrücklichen Willen eines Einzelnen oder einer Minderheit getroffen wird.

Das Besondere an Konsensentscheidungen ist, dass man integrierend und einschließend denken und handeln muss und nicht ausschließend und Mehrheits-Koalitionen bildend agiert. Das war für mich der entscheidende Schlüssel: An *alle* zu denken, *alle* mitzunehmen, *jeden einzelnen* ernst zu nehmen. Dahinter steht der philosophische Grundsatz, dass jede Meinung gleich viel wert ist, egal ob sie von einem Einzelnen oder von vielen vertreten wird.

Ein unser Denken prägendes Paradigma heißt: Die Mehrheit hat Recht. Oder zumindest, das was die Mehrheit denkt, ist tendenziell richtiger als das, was die Minderheit denkt.

¹ Siehe „Konsens – Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung“ – Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, viele der folgenden Gedanken sind aus diesem Buch zusammengetragen.

Nach nur kurzem Nachdenken wird klar, dass es bei Entscheidungsverfahren nicht um richtig oder falsch gehen kann. Denn wenn zweifelsfrei klar ist, was gut und was schlecht, was Wahrheit oder Lüge, richtig oder falsch ist, dann brauchen wir nicht abstimmen. Die Sonne wird morgen wieder aufgehen, egal ob wir dies heute beschlossen haben oder nicht. Dann gibt die innere Logik und Funktion des Geschehens den Weg vor.

Entscheidungsverfahren sind nur notwendig, wenn es unterschiedliche Positionen, Interessen und Möglichkeiten gibt, die erst einmal prinzipiell gleichwertig nebeneinander stehen.

Beim Konsensverfahren wird tendenziell den Positionen der Minderheit mehr Beachtung geschenkt als denen der Mehrheit. Das resultiert aus der Herkunft dieses Modells aus einer Kultur von emanzipatorischen, anarchistischen gesellschaftlichen Gegenbewegungen. Neue Entdeckungen sind meist das Resultat der Fähigkeit gegen den allgemeinen Konsens anzudenken und ihn in Frage zu stellen. Die Mehrheit hat noch selten bahnbrechende Neuerungen hervorgebracht.

Beim Konsens geht es allerdings nicht um Wettbewerb, sondern um Kooperation und eine Entscheidungsfindung ohne Verlierer.

1.2 Konsens ist nicht:

- Verzicht und kleinster gemeinsamer Nenner
- Verhandlung, Deal und Kompromiss
- „gerechte oder faire“ Lösungen zu finden
- alle Bedürfnisse gleichermaßen zu erfüllen

1.3 Einige gute Gründe für das Konsensmodell, es ist:

- ✓ *Aktivierend*
Es kommt auf jeden an, jeder hat die Möglichkeit zu gestalten. Das motiviert.
- ✓ *Kreativ*
Konsensprozesse fördern Nachdenken über Möglichkeiten an die noch keiner gedacht hat.
- ✓ *Qualitativ*
Konsensentscheidungen sind oft reifer und durchdachter. Durch den Einschluss aller Argumente werden ein tieferes Verständnis und bessere Lösungen erzeugt.
- ✓ *Zusammenhalt stärkend*
Eine Konsensentscheidung trägt anders, es gibt keine Verlierer, alle tragen sie mit, sie wirkt einigend und stärkt die Gruppe.
- ✓ *Nachhaltig*
Konsensentscheidungen haben mehr Bestand und werden nicht so leicht wieder in Frage gestellt.
- ✓ *Umsetzbar*
Alle Beteiligten sind beteiligt und fühlen sich für die Entscheidung verantwortlich, helfen also auch bei der Umsetzung besser mit.

- ✓ *Konflikte werden verhindert*
Da der Unmut über Entscheidungen nicht Konflikte nährt.

1.4 Voraussetzungen für Konsens

- Bei allen Beteiligten muss der Wille zur Kooperation und Einigung bestehen.
- Konsensentscheidungen setzen das Vertrauen in den Prozess voraus.
- Da eine integrierende Synthese der Positionen gesucht wird, muss man sich neben seinem eigenen Standpunkt stellen können, den anderen zuhören können und ihn im Wesentlichen verstehen wollen und können.
- Man sollte seine eigenen Positionen und die dahinter liegenden Bedürfnisse unterscheiden können.
- Die grundlegende Voraussetzung ist jedoch, sich tatsächlich eine eigene Meinung bilden zu können und dann auch in Lage zu sein, diese entspannt vor der Gruppe zu vertreten. Dies hört sich einfach an, erfordert aber, vor allem wenn man eine Minderheitenposition vertritt, Übung und innere Arbeit an sich selbst.

2. Die Praxis

2.1 Verfahrensschritte – Konsens: So geht's

- 1. Gegenstand klären**
 - a) Problem klären
 - b) Entscheidungsfrage formulieren
- 2. Meinungen offen legen**
 - a) Runde mit Meinungsäußerungen
 - b) Interessen, Wünsche, Bedürfnisse offen legen
- 3. Lösungsvorschläge entwickeln**
 - a) Sammlung von Lösungsmöglichkeiten
 - b) Diskussion von Lösungsmöglichkeiten
- 4. Konsens herausarbeiten**
 - a) Konsensvorschläge herausarbeiten
 - b) Bewertung des Vorschlags nach Konsensstufen
- 5. Kein Konsens erreicht?**
 - a) zurück nach 3.

2.2 Konsensstufen

Sobald ein konsensverdächtiger Vorschlag erarbeitet wurde, wird dieser nach den Konsensstufen bewertet. Diese Stufen erlauben eine differenziertere Bewertung als reine Ja-Nein Abstimmungen. Die Frage, wann ein guter Konsens erzielt wurde, lässt sich nicht rein mathematisch, sondern im menschlichen Miteinander bestimmen. Bei schweren Bedenken oder Bei-Seite-Stehen gehen wir davon aus, dass diese Bedenken bei der Umsetzung, wo immer es möglich ist, berücksichtigt werden. Hilfreich ist auch sich Fragen zu stellen, wie: Trägt dieser Konsens, wird er Bestand haben? Werden alle motiviert mitmachen? Stärkt diese Entscheidung unseren Zusammenhalt?

Konsensstufen und ihre Bedeutung	Inhalte	Aktionen/ Handlungen
1. Vorbehaltlose Zustimmung Der Vorschlag entspricht meiner Meinung. Ich kann voll und ganz zustimmen.	Ich stimme zu, ich teile die Meinung.	Ich stimme zu und mache mit.
2. Leichte Bedenken Ich habe leichte Bedenken, diese sind aber nicht so schwerwiegend, als dass ich nicht mit der Entscheidung leben könnte. Den Bedenkenträgern reicht es oft aus, dass sie gehört wurden.	Ich stimme zu, habe aber leichte Bedenken.	Ich stimme zu und mache mit, habe aber leichte Bedenken.
3. Enthaltung Die Frage ist mir nicht so wichtig bzw. ich kann mich nicht eindeutig positionieren. Ich werde die Gruppenentscheidung akzeptieren und mich an der Umsetzung beteiligen.	Ich überlasse euch die Entscheidung.	Ich überlasse euch die Entscheidung. Bei der Umsetzung bin ich aber dabei.
4. Schwere Bedenken Ich habe schwere Bedenken, würde die Entscheidung in dieser Form aber mittragen. Ich wünsche mir jedoch, dass ihr auf meine Bedenken eingeht und den Konsensvorschlag verändert.	Ich habe schwere Bedenken, trage die Entscheidung aber mit.	Ich habe schwere Bedenken, trage die Entscheidung aber mit.
5. Beiseite-Stehen Ich kann dem, was ihr beschließen wollt, nicht zustimmen und werde mich deshalb an der Umsetzung nicht beteiligen. Ich möchte euch aber nicht daran hindern, den Beschluss zu realisieren.	Ich kann den Vorschlag nicht vertreten, lasse ihn aber passieren.	Ich kann den Vorschlag nicht vertreten und stehe deshalb beiseite.
6. Veto Ich kann nicht zulassen, dass die Gruppe diese Entscheidung trifft, ich blockiere den Konsens. Nach einem Veto gibt es die Möglichkeit die Entscheidungsfindung neu zu beginnen, bzw. sie wird verschoben um eine stimmige Lösung zu finden.	Der Vorschlag widerspricht grundsätzlich meinen Vorstellungen. Er darf nicht beschlossen werden.	Der Vorschlag widerspricht grundsätzlich meinen Vorstellungen. Er darf nicht ausgeführt werden.

<p>Aus der Gruppe gehen Wenn trotz aller Bemühungen ein Veto nicht auszuräumen ist und die Gruppe trotzdem diese Entscheidung treffen will, stellt das die Zugehörigkeit der Veto-Einleger/in zur Gruppe in Frage. In diesem Fall bleibt als Lösung oder logische Konsequenz, dass sie die Gruppe verlässt oder die Gruppe sich von der Person trennt. Die Gruppe ist dann wieder handlungsfähig.</p>	<p>Meine prinzipiellen Bedenken (Veto) wurden nicht von der Gruppe akzeptiert. Ich verlasse die Gruppe.</p>	<p>Meine prinzipiellen Bedenken (Veto) wurden nicht von der Gruppe akzeptiert. Ich verlasse die Gruppe.</p>
---	---	---

Ein guter Konsens ist dann erzielt, wenn alle auf möglichst hoher Stufe zustimmen.

2.3 Häufige Schwierigkeiten bei der Konsensfindung

Schwierigkeit und Auswirkung	Lösungsmöglichkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Probleme werden nicht klar formuliert und eingegrenzt - Bereits erzielte Gemeinsamkeiten werden nicht ausgefiltert, das Gespräch dreht sich im Kreis 	<ul style="list-style-type: none"> + Hilfreich für den Gesprächsverlauf ist es, wenn der/die Moderator/in den Stand des Gesprächs regelmäßig zusammenfasst.
<ul style="list-style-type: none"> - Es mangelt an Gespür für konsensfähige Lösungen. 	<ul style="list-style-type: none"> + Alle sollten sich für den Ablauf des Gesprächs verantwortlich fühlen und hilfreich eingreifen.
<ul style="list-style-type: none"> - Auf einen vermeintlichen Konsens wird zu schnell zugesteuert. Wichtige Aspekte kommen dabei nicht zur Sprache. - Selbstzensur und Konsensdruck: Einige trauen sich nicht, ihre Meinung zu sagen oder halten sie für nicht wichtig oder qualifiziert genug. 	<ul style="list-style-type: none"> + Moderator/in oder andere ermutigen die, die sich nicht trauen, ihre Sicht zu äußern, sprechen sie direkt an. + An Kultur der Wertschätzung arbeiten
<ul style="list-style-type: none"> - Zeitdruck führt zu Nervosität, Unkonzentriertheit und/ oder Gruppendruck. - Überlastung/ Überhitzung/ Ungeduld (oft auch verursacht durch zu viel Plenumsdiskussionen) 	<ul style="list-style-type: none"> + Sich angemessen Zeit nehmen + Entscheidung verschieben + Eine vorläufige Regelung treffen + Pausen einlegen + Gespräche in Kleingruppen einschieben
<ul style="list-style-type: none"> - Bedenken werden übergangen und tauchen als Vetos wieder auf. 	<ul style="list-style-type: none"> + Bedenken wirklich ernst nehmen
<ul style="list-style-type: none"> - Mit Veto wird leichtfertig umgegangen. - Ein Veto blockiert die Gruppe. Die Gruppe kommt nicht voran, verliert ihre Handlungsfähigkeit. 	<ul style="list-style-type: none"> + Bedeutung des Vetos klarmachen (sind die Bedenken wirklich so grundsätzlich, dass der/ die Betroffene bei einer Nichtberücksichtigung aus der Gruppe gehen würde?) + Gespräch zur Konfliktherhellung und zu den Hintergrundbedürfnissen der Veto-Einleger
<ul style="list-style-type: none"> - Manche haben Probleme, sich klar und verständlich auszudrücken. - Gruppenmitglieder hören nur ungenau zu. - Einzelnen reden zu lange 	<ul style="list-style-type: none"> + Moderator/in hilft, greift ein, Zeit-Daumenregel einführen, Ballregel, Redezeitbegrenzung, Rückfragen, Dialogübungen
<ul style="list-style-type: none"> - Die Gruppe ist zu groß 	<ul style="list-style-type: none"> + Kleingruppe zwischenschalten + Sprecher/innen-Ratssystem verwenden

Wenn Menschen bezüglich ihrer grundsätzlichen Interessen *wirklich gespalten* sind, ist es kaum möglich einen Konsens herbeizuführen.

2.4 Konsens in großen Gruppen

Der/die aufmerksame Leser/in wird sich bei der vorherigen Tabelle gefragt haben, was denn das Sprecher/innen-Ratssystem ist und ab wann Gruppen zu groß sind.

Wie können Großgruppen Entscheidungen im Konsens finden? Das Konsensverfahren findet seine Grenze darin, ob in einem Gespräch in einer Gruppe noch alle gehört werden und noch auf alle eingegangen werden kann.

Diese Grenze dürfte selten höher als bei 15-20 Personen liegen!!

Für größere Gruppen wurden Verfahren entwickelt, die sich an denselben Verfahrensschritten orientieren wie sie für Kleingruppen dienen. Es gibt seit Jahrzehnten gute Erfahrungen mit Gruppen von mehreren Tausend direkt Beteiligten.

Die Grundidee der Groß-Gruppenverfahren ist immer, dass Diskussionen in gesprächsfähigen Teilgruppen (d.h. 9-15 Personen) stattfinden. Hier kann vieles vorgeklärt und vorsortiert werden, so dass nur die Diskussionsergebnisse an den Rest der Gruppe weitergegeben werden müssen.

Hierzu gibt es eine Vielzahl von klugen Methoden und erprobten Vorgehensweisen.

Am Tempelhof haben wir dazu ein holokratisches Organisations-Modell (das auch noch auf anderen theoretischen Grundlagen basiert) entwickelt. Konsensprozesse finden zeitlich gestreckt in mehreren Runden statt. Üblicherweise startet Prozess im Betrieb oder der Projektgruppe, ggf. auch mit anderen Kreisen zusammen, landet dann im Unternehmens- oder Bewohnerkreis und dann erst folgt die Abstimmung im Dorfplenum. Sind es strittige Themen, haben wir eine ganze Reihe von Tools entwickelt, die die Weisheit, die im Prozess steckt, heben soll, z.B. Hör- und Resonanzräume, Fish-Bowl, Sozialplenum, Begleitgruppen, Patensystem etc.

Vor allen Abstimmungen wird immer zunächst Meinungsbild abgefragt, also eine Art Probeabstimmung. Daraufhin werden die einzelnen Stimmen eingeladen zu sprechen. In der Regel entsteht ein offener, erwartungsfreier Hörraum, der die in den einzelnen Köpfen mitgebrachten Sichtweisen zu erweitern und zu verändern vermag. In der daraufhin folgenden Aussprache wird das Ergebnis noch weiter qualifiziert. Und in vielen Fällen emergiert der Konsens ganz organisch und wird als sehr stimmig erlebt.

Roman Huber