Konsens bedeutet »Übereinkunft«, »Übereinstimmung« und meint einen Prozess, in dem unterschiedliche Meinungen zu einer gemeinsamen Entscheidung zusammengebracht werden, die von allen gutgeheißen und mitgetragen wird. Dabei werden nicht, wie bei einem Kompromiss, Abstriche von den eigenen Positionen gemacht, sondern Lösungen angestrebt, die Gewinn für alle bedeuten. Heraus kommen Entscheidungen, die durchdachter sind, die alle Beteiligten motivieren, ihre Ziele umzusetzen und die den sozialen Zusammenhalt stärken.

Wie diese »Entscheidungsfindung ohne Verlierer« geht, zeigt dieses Handbuch auf. In kurzen Abschnitten wird das Konsensverfahren und seine Anwendung sowohl für Kleingruppen wie für Großgruppen bis zu mehreren tausend Menschen beschrieben. Neben dem praktischen Teil, der die Moderation von Konsens-entscheidungen, Erfahrungsberichte und viele Methoden und Übungen einschließt, werden auch politische und gesellschaftliche Aspekte des Konsens-prinzips beleuchtet.

Dieses Konsenshandbuch ist eine Anleitung für Gruppen zur selbstständigen Praxis. Es wen-det sich an Menschen, die eine Auffrischung und Vertiefung zur Konsensentscheidung suchen, wie auch an alle, die ein Unbehagen am Mehrheits-system teilen und auf dem Sprung sind umzusteigen.

Konsens
Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung

Konsens

Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung

Werkstatt für Gewaltfreie Aktion
Baden

Wir haben uns dazu entschieden, das PDF des Konsens-Buches kostenlos zur Verfügung zu stellen, damit möglichst viele Menschen Zugang zu den wichtigen Inhalten erhalten.

Wir freuen uns sehr, wenn du die Arbeit der Werkstatt für Gewaltfreie Aktion mit einer **Spende** unterstützt – egal wie groß oder klein.

Unser Spendenkonto:

Gewaltfrei Leben Lernen e.V.
GLS-Bank, Bochum
IBAN DE68 4306 0967 7007 0207 01
BIC GENODEM1GLS

(Werkstatt für Gewaltfrei Aktion, April 2021)

Konsens

Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung

Werkstatt für Gewaltfreie Aktion
Baden

Konsens

Handbuch

zur
gewaltfreien Entscheidungsfindung

Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden (Hrsg.)

Konsens
Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden (Hrsg.)
Konsens. Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung.
1. Auflage - Karlsruhe: Eigenverlag, 2004
ISBN: 3-930010-07-0

Bezugsquelle: Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden
Information und Versand
Alberichstr.9, 76185 Karlsruhe
Tel. 0721-552270, Fax 0721-558622
E-Mail: buero.karlsruhe@wfga.de

Umschlaggestaltung: Graphisches Atelier Johannes Sternstein, Stuttgart
Druck: Druckcooperative, Karlsruhe
ISBN: 3-930010-07-0

Inhalt

Vorwort 8

I. Grundlagen

1. Was heißt Konsens 12
2. Warum Konsens? 10 gute Gründe 18
3. Die andere Kultur des Konsens 19
4. Vom Faustrecht zum Konsensprinzip?
   Ein geschichtlicher Überblick 23
5. Probleme mit dem Mehrheitsprinzip
   Konsens als Forderung der Gewaltfreiheit 30
6. Konstruktive Konfliktlösung und Konsens 35

II. Konsens praktisch

1. Konsens – so geht´s
   Modell eines Konsensverfahrens 40
2. Konsensstufen 45
3. Hilfreiche Regeln und Rollen 48
4. Arbeitsblatt: Konsens – so geht´s 51
5. Konsensvorschlag/Konsensvorschläge herausarbeiten 53
6. Der Konsensfisch – Verlaufsbild eines Konsensprozesses 58
7. Konsens in großen Gruppen:
   Das SprecherInnenrats-Verfahren 62
8. Arbeitsblatt: SprecherInnenrats-Verfahren 72
9. Häufige Schwierigkeiten bei der Konsensfindung 73
10. Entscheidungsfindung durch Auswahl-
    und Bewertungsverfahren 76
11. Konsens per Telefon und E-Mail 85
12. Übergangsmodelle 87
13. Exkurs: Kreativität in der Entscheidungsfindung 90

III. Moderation von Konsensentscheidungen

1. Grundzüge der Moderation 96
2. Leitsätze konsensorientierter Moderation 106
3. Moderation in herkömmlichen Situationen 110
4. Arbeitblatt: Moderation in herkömmlichen Situationen 115
5. Wenn die Emotionen brodeln: Konfliktklärung in Gruppen 117

IV. Erfahrungen und Beispiele aus der Praxis

1. Die Entscheidungspraxis der Quäker 122
2. Basisdemokratie des Widerstands: X-1000mal quer 125
3. Experimente der Jugendumweltbewegung (Jukss) 132
4. Kommune Niederkaufungen:
   a) vom Umgang mit dem Vetorecht 136
   b) Plädoyer für ein verbindliches Vetorecht 142
5. Erfahrungen einer Frauenorganisation 145
6. Entscheidungsprozesse bei den indigenen matriarchalen Moso in Südwest-China 150

V. Vertiefung und Diskussion

1. Entscheidungsfindung im Zeichen veränderter Gruppenstrukturen 156
2. Konsens als Waffe der Herrschenden 161
3. Macht – Dialog – Konsens 167
4. Kritik und Erwiderung 169
5. Geschlechterrollen und Konsensentscheidungen 171
6. Konsens – ein Weg zur gewaltfreien Lösung gesellschaftlicher Konflikte? 175
7. Modell für eine ganze Gesellschaft? 181

VI. Methoden und Übungen

1. Methoden 186
2. Handzeichen 199
3. TZI-Gesprächsregeln 205
4. Die NASA-Übung 207

Glossar 210

Die AutorInnen 213

Danksagung 215

Literatur zu Konsens 217

Vorwort

Mit dem Wort Konsens verbinden sich allerlei - oft irreführende - Vorstellungen. Eine davon ist, dass eine Konsensentscheidung ein langwieriger Prozess sei, der mit zermürbenden oft nächtelangen Diskussionen einhergehe und nur mit viel Sitzfleisch und Ausdauer zu schaffen sei. Bei Mehrheitsentscheidungen hingegen würde die Sache kürzer und schneller beschlossen werden können.

Was auf den ersten Blick als Vorteil des Mehrheitssystems gedeutet werden kann, entpuppt sich indes bei näherer Betrachtung als Bummerang: Was kurzfristig an Zeit gespart wird, muss langfristig - nach hinten heraus - doppelt und dreifach dazugerechnet werden, da viele Fragen bei der nächsten Runde wieder vorgebracht werden und die Unzufriedenheit mit dem Ergebnis und wie es zustande gekommen ist, die Minderheit nicht ruhen lässt.

Ausgereifte Konsensentscheidungen nehmen in der Tat zunächst mehr Zeit in Anspruch als Mehrheitsentscheidungen und das hat seine guten Gründe. Wie schnell und befriedigend ein Konsensprozess verläuft, hängt in entscheidendem Maße davon ab, inwieweit die Teilnehmenden in das Konsensverfahren eingeübt sind und eine Kultur der Konsensentscheidung entwickelt haben. Sind erst die Grundgedanken und das Verfahren sowie der Umgang mit hilfreichen Regeln und Methoden vertraut, können viele (Um-) Wege verkürzt, umständliche Verfahren vermieden werden - und die nächtelangen Diskussionen, so sie überhaupt stattgefunden haben, können ausbleiben.

Dazu soll dieses Buch anleiten. Es soll Gruppen befähigen, sich in der Kunst der Konsensentscheidung zu üben. Es soll aber auch denen Argumente liefern, die „Überzeugungsarbeit“ in ihrer Gruppe machen wollen, sowie allen, die den Umstieg vom Mehrheitssystem auf das Konsensmodell vorhaben, den Schritt zu erleichtern.

Dieses Buch ist als Handbuch konzipiert. Das bedeutet, der Schwerpunkt der Beiträge liegt auf der Beschreibung der praktischen Anwendung des Konsensmodells, ergänzt durch wertvolle Erfahrungsberichte von Gruppen und Organisationen, die eine zum Teil jahrelange Praxis mit Konsensentscheidungen haben. Es bedeutet auch, das die Beiträge kurz und prägnant gehalten worden sind, auch dort, wo eine Vertiefung und Diskussion mit dem Konsensgedanken stattfindet.

Wenn wir auch sonst auf eine einheitliche Darstellungsweise des Konsensmodells geachtet haben, erheben die Diskussionsbeiträge in Kapitel V nicht den Anspruch, eine einheitliche inhaltliche Ausrichtung aufzuweisen. Wir sind uns bewusst, dass hier die Meinungen auseinandergehen, vor

allem, wo politische Strategievorstellungen mitformuliert werden. Dies sehen wir nicht als Schwachpunkt, sondern als Bereicherung für die weitere Auseinandersetzung und ist von uns so gewollt.

Das vorliegende Konsenshandbuch ist eine Gemeinschaftsarbeit der Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden. Zu den MitarbeiterInnen, die daran mitgewirkt haben, zählen: Andreas Traupe, Renate Wanie, Ulrich Wohland, Christoph Besemer, Peter Behrendt, Bernd Sahler. Bei letzterem lag auch die redaktionelle Arbeit.
Außer den aktiven MitarbeiterInnen der Werkstatt haben uns nahestehende Menschen, die eine besondere Kompetenz zum Thema Konsens ausweist, Beiträge verfasst. Dies waren: Katrin Löwensprung, Jahn Stehn, Hedda Hansen, Uli Barth, Friedrich Erbacher, Schorsch Eisenberg, Iris Bubenik-Bauer, Christa Vogt.

Die meisten Texte sind namentlich mit der Angabe der AutorInnen ge-kennzeichet. Wo dies nicht der Fall ist, werden sie von der Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden als Ganzer verantwortet. Sie sind zwar in den meisten Fällen vom Verfasser dieses Vorwortes geschrieben worden, stellen aber Diskussionen und Arbeitsergebnisse des WerkstattmitarbeiterInnenkreises dar.

Wir haben, wie das zu unserem Selbstverständnis gehört, eine frauen-freundliche Sprache gewählt, d.h. wir haben die Schreibweise mit dem großen I angewendet. Im Sinne der besseren Lesbarkeit haben wir nicht jedes Mal die Artikel beider Geschlechter, z.B. der/die ModeratorIn, dem Substantiv vorangestellt, sondern nur den weiblichen.

Seit der Veröffentlichung unserer ersten Konsensbroschüre im Jahr 1991 sind nunmehr 13 Jahre vergangen. In der Zwischenzeit sind sowohl die praktischen Erfahrungen mit dem Konsensmodell gewachsen wie auch neue Veröffentlichungen erschienen, wie die hervorragende wissenschaftliche Arbeit von Ralf Burnicki (siehe Literaturliste).
Diese Entwicklung hat uns veranlasst, einige – z.T. auch grundlegende – Texte, wie die Beschreibung des Konsensverfahrens, der Konsensstufen oder auch etliche Methoden etc. aus der alten Broschüre ganz zu überarbeiten.

Auch viele weiterführende Anregungen und neue Überlegungen haben Eingang in das nun vorliegende Konsenshandbuch gefunden. Davon zeugt nicht nur der erheblich größere Umfang dieses Buches im Vergleich zur alten Broschüre, sondern auch neue Kapitel, wie das zur Moderation von Konsensentscheidungen oder die Aufnahme neuer Aspekte und Themen, wie den Konsensfisch, Auswahl- und Bewertungsmethoden oder die Handzeichen etc.

Die kritische Auseinandersetzung mit dem Konsensprinzip und seiner Nachteile und Grenzen ist hier nur am Rande erfolgt. Uns ging es mit diesem Handbuch um die Anwendung in der Praxis und nicht um eine mehr oder weniger theoretische Debatte über das Für und Wider.

Die Befürwortung des Konsensmodells ist für uns keine Frage. Unsere eigene nun schon bald 20 jährige Praxis mit dem Konsensverfahren hat uns aus der Überzeugung schreiben lassen, dass Konsens funktioniert und anderen Entscheidungsmodellen vorzuziehen ist.
Wir sind uns allerdings bewusst, das Konsens mitnichten auf uns zurückgeht, sondern das geschichtliche Produkt der lebendigen Praxis einer - meist gewaltfreien - Bewegung ist.

Die weltweite Bewegung gegen die neoliberale Globalisierung hat neue Politikformen und -stile entwickelt, die sich von alten Führungsanspüchen und machtpolitischen Kämpfen erfrischend absetzen. Die Ideen dieser Bewegung und ihr anti-hierarchisches Politikverständnis haben zu einer neuen Kultur der politischen Auseinandersetzung geführt. Ihre Stichworte sind: die Vielfalt zu-lassen, die Differenzen akzeptieren, gemeinsame Wege gehen, wo dies möglich ist. In diese Kultur reiht sich Konsens ein.
Möge dieses Buch dazu beitragen, dass es innerhalb und außerhalb der sozialen Bewegungen zu einer Neuentdeckung und weiteren Verbreitung des Konsensmodells kommt!

Bernd Sahler

Teil I

Grundlagen

Kapitel **I.1**

Was heißt Konsens?

„Meine Erfahrungen aus meiner Graswurzelzeit sind, dass wir gemeinsame Lösungen fanden, die mir näher kamen, als das, was ich ursprünglich alleine dachte" (Burkhard Keimburg)

Konsens ist mittlerweile ein häufig benutztes Wort, dessen Bedeutung vielfältig ist, je nach dem, in welchem Kontext es verwendet wird. Da wurde zum Beispiel vom „Konsens aller Demokraten" gesprochen, auf den man sich zu stellen hatte, wollte man den Anspruch, DemokratIn zu sein, nicht verwirken, vom „Minimalkonsens", der zur politischen Plattform einer Koalition oder Bündnisses erklärt wird, oder auch vom „Atomkonsens" der zur staatlich verordneten Vereinbarung über die Atomenergiepolitik wurde und dazu beigetragen hat, das dieser positiv besetzte Begriff Schaden genommen hat – „Konsens = Nonsens!"

Allen staatlichen Vereinnahmungsversuchen zum Trotz geht der Begriff Konsens auf eine basisdemokratische Tradition zurück Mit „Konsens" wird ein alternatives herrschaftsfreies Entscheidungsmodell bezeichnet, das u.a. aus der Praxis der Quäker und der US-amerikanischen sozialen Bewegungen hervorgegangen ist und von gewaltfreien Friedens- und Ökologiegruppen weiterentwickelt wurde.

Das Prinzip der Konsensentscheidung stellt eine konsequente Weiterführung des demokratischen Gedankens dar. In ihm kommt der Respekt vor der Meinung jedes einzelnen zum Ausdruck und es ermöglicht jeder/jedem die volle Partizipation am Entscheidungsprozess.

Im Konsens, der einvernehmlichen oder auch einmütigen Entscheidung, artikuliert sich die Meinung aller Beteiligten. Kernstück dieses Modells ist der Grundsatz, keine Entscheidung gegen den ausdrücklichen Willen eines Einzelnen oder einer Minderheit zu treffen.

Begriff

Konsens wird mit zwei Wörtern übersetzt: mit Übereinstimmung und Übereinkunft. *Übereinstimmung* bedeutet: Wir kommen überein, haben Einverständnis erzielt, teilen Ansichten – es ist nicht zu lesen und zu verstehen als Deckungsgleichheit oder Harmonie der Meinungen. Konsens stellt mehr eine Konvergenz statt eine Kongruenz dar!

Analog kann beim Begriff der Übereinkunft von einer *Einigung* gesprochen werden, die wiederum nicht mit Einstimmigkeit zu verwechseln ist. Konsens wird von seiner Bedeutung her auch mit *Zustimmung* oder *Einwilligung* verbunden. Einem Konsens wohnt deshalb immer die ausdrückliche *Billigung* und *Genehmigung* einer Entscheidung von Seiten der Beteiligten inne.

Definition

Wir verwenden den Begriff Konsens in dem Sinne, dass wir damit ein Entscheidungsverfahren bezeichnen, an dessen Ende eine Entscheidung steht, die alle Beteiligten mittragen können. Das bedeutet, dass auch unterschiedliche Meinungen durch das Konsensmodell zu einem Beschluss zusammengebracht werden können, ohne die Unterschiede zu übergehen.
Das Schlüsselwort des Mitragens in dieser Definition sagt aus: Ich bin mit dem Ergebnis einverstanden und kann es vor mir selbst und vor anderen vertreten.

Ein Konsens ist formal dann erreicht, wenn keine Person, die von einer Entscheidung betroffen ist, ein Veto einlegt. Zwischen diesem Minimalziel und einer annähernd 100%igen Zustimmung hält das Konsensmodell differenzierte Stufen der Zustimmung bereit. Ziel des Konsensverfahrens ist, einen möglichst hohen Grad der Zustimmung zu erreichen.

Kennzeichen und Merkmale

Jeder echte Konsensprozess ist gekennzeichnet von einem Dialog zwischen Menschen auf gleicher Ebene, die einander ernst nehmen und sich gleiche Rechte zugestehen. Erst auf dieser Grundlage wächst die Bereitschaft aufeinander einzugehen und kann Konsens überhaupt gelingen.

Konsens zeichnet aus, das Lösungen gefunden werden, die Gewinn für alle bedeuten. Darin unterscheidet er sich von Kompromissen, bei denen Abstriche von den eigenen Vorstellungen gemacht werden und man sich in der Mitte trifft.

Zentrales Merkmal von Konsensentscheidungen ist, dass es sich um *einschließende Entscheidungen* handelt. Einschließend bedeutet, dass versucht wird, die Argumente verschiedener Seiten in die Lösung zu integrieren – im Gegensatz zu Mehrheitsentscheidungen, bei denen die Argumente der Minderheit ausgeschlossen werden. Idealerweise kommt so ein Ergebnis zustande, das eine Synthese darstellt. Das setzt voraus, dass alle Meinungen zur Konsensfindung eingeflossen sind, was nicht notwendigerweise heißt, dass sich die Einzelmeinungen zu 100% im Ergebnis niederschlagen. Einschließend kann auch bedeuten, bestimmte Argumente zu gewichten, d.h. Prioritäten zu setzen und auszuwählen. Entscheidend ist, dass unter Berücksichtigung aller Gesichtspunkte eine einvernehmliche Entscheidung getroffen wird, die das Beste für die Gruppe in der jeweiligen Situation darstellt.

Ein weiteres Merkmal von Konsensentscheidungen ist, dass sie gemeinsam erarbeitet werden. Deshalb stellt die Konsensfindung immer einen kooperativen Prozess dar und kann in gewisser Hinsicht als Kooperationsleistung bezeichnet werden.
Kooperation meint dabei nicht, dass ich mich „kooperativ verhalte", also bereit bin, meine Standpunkte zugunsten der Mehrheitsmeinung zurückzustellen, sondern bedeutet aktives Mitwirken und Zusammenarbeiten an einer kollektiven Entscheidung. Kooperation setzt allerdings voraus, dass es ein gemeinsames Interesse gibt, einen Konsens herzustellen.

Kooperation schafft ein Klima, das frei von Konkurrenz und Rivalität ist, und die Ideen zusammenlaufen lässt. Erst dadurch kann etwas Drittes entstehen, das über die Standpunkte der einzelnen hinausgeht. Gerade das macht Konsens „überlegen" gegenüber anderen Entscheidungsmodellen, dass sich die Gedanken der einzelnen gegenseitig bereichern und der Reichtum der Gruppe genutzt wird.

Konsensfindung ist im Idealfall ein kreatives (Er)finden von neuen Möglichkeiten. Das Verblüffende und Andersartige dieser Art des Entscheidungsprozesses liegt darin, dass er zu wirklich besseren Lösungen führen kann.

Wann ist das Konsensverfahren anzuwenden?

Generell gilt: In eine Konsensentscheidung sind alle Menschen mit einzubeziehen, die von ihr betroffen sind. Das bedeutet anders herum, dass Unbeteiligte oder Nicht-Betroffene ausgeschlossen werden können. Wenn eine Frauengruppe z.B. entscheiden will, ob sie bei einer gemischtgeschlechtlichen Initiative mitmachen will, wären Männer fehl am Platze und nicht berechtigt, sich meinungsbildend zu äußern, geschweige denn ein Veto einzulegen.

Konsensverfahren sind besonders dann anzuwenden, wenn es um die *Identität* einer Gruppe geht. Ebenso und damit eng verbunden, bei allen Fragen, die für den *Zusammenhalt* einer Gemeinschaft wichtig sind. Und drittens dort, wo es auf die Handlungsfähigkeit einer Gruppe ankommt. Darüber hinaus werden geübte „KonsenslerInnen" auch weniger wichtige

Entscheidungsfragen gerne und gut im Konsens regeln. Die Mehrheitsabstimmung wird mehr und mehr zum Fremdkörper.

Ein Beispiel

Ein Workshop, in dem es um politische Aktionen gegen die Globalisierung gegangen ist, sucht am Schluss einen Namen für die neu entstandene Aktionsplattform. In den zuvor tagenden Arbeitsgruppen sind Vorschläge für die Namensgebung gesammelt worden. Nachdem diese Namen zusammengetragen und vom Moderator an der Wandzeitung schriftlich festgehalten wurden, fragt der Moderator ab, wer für welche Namen eine Präferenz hat und markiert die Anzahl der Voten mit Strichen hinter den Namen. Eine Priorisierung entsteht, wobei sich herausstellt, dass 2 Namen eine deutliche Zustimmung finden. Alle anderen scheiden – auch aus sachlichen Gründen – aus oder werden verworfen. In den nachfolgenden Wortbeiträgen werden die Argumente und Begründungen für den einen oder anderen Namen ausgetauscht: Der Name soll kurz und „knackig" sein, aber auch die Sache, um die es geht, transportieren.
Dies wird als Vorzug des ersten Namens genannt. An den zweiten Namen ist so etwas wie eine Tradition geknüpft, er hat eine Geschichte, ist schon positiv besetzt und wird mit bestimmten Inhalten assoziiert, was gewollt wird. Nachdem es für die 40 TeilnehmerInnen kurz so aussieht, als wären sie vor eine Entweder-Oder-Entscheidung gestellt, hat eine TeilnehmerIn die Idee, beide Na-men zu kombinieren, indem der erste Name – der eine Art aufrufartiger Slogan ist - in kleinerer Schrift über den anderen gesetzt wird. Der zweite Name solle der Hauptname sein – deshalb in der kombinierten Anordnung in größerer Schrift in den Publikationen erscheinen - weil er mehr über die Identität der Bewegung ausdrücke.
Die allseitige Bejahung dieses „synthetisch-" kombinatorischen Vorschlags war schon spürbar, noch bevor der Moderator die Frage nach der Zustimmung an den Kreis stellte. Das Ergebnis war ein Konsens „1.Klasse".

Dieses Beispiel trägt wesentliche Elemente eines Konsensverfahrens in sich:

- Das Interesse, etwas Gemeinsames zu finden, ist groß. Dies wurde durch die konstruktive Arbeit davor gefördert.
- Eine kreative Arbeitssituation wurde geschaffen. In kleinen Gruppen werden brainstormingartig Ideen gesammelt. Alle TeilnehmerInnen wurden in die Entscheidungsfrage mit einbezogen und konnten sich daran beteiligen.
- Der Prozess verlief konsensual, d.h. es wurde nicht gegeneinander argumentiert – im Duell der Meinungen der andere Standpunkt bekämpft –, sondern die Gründe, die für den eigenen Standpunkt sprachen, den anderen mitgeteilt. Es gab eine gemeinsame Suchbewegung hin zu einer einvernehmlichen Lösung.
- Das Ergebnis ist eine Lösung, die die guten Argumente beider (oder mehrerer) Seiten vereint (synthetisiert), statt sie auszuschließen.

Was Konsens nicht ist

Missverständnisse und Fehlinterpretationen

Missverständnis 1
Verzicht und kleinster gemeinsamer Nenner

Viele meinen, Konsens könne nur erreicht werden, wenn alle oder ein Teil auf etwas verzichten würden, nämlich auf den Teil ihrer Ansichten, der sich nicht mit den anderen verträgt. Dahinter steckt die Vorstellung, unterschiedliche Standpunkte ließen sich nur so zu einer Einigung bringen, indem die Unterschiede solange weggeschält werden, bis sie auf den gemeinsamen Nenner reduziert sind. Deshalb könne Konsens auch nur im Kreis sozial und altruistisch eingestellter Menschen gelingen.

Missverständnis 2
Verhandlung, Deal und Kompromiss

Die andere weitverbreitete Vorstellung vom Umgang mit unterschiedlichen Standpunkten ist die, Position und Gegenposition auszuhandeln. Hierbei handelt es sich um das Muster einer klassischen Verhandlung, wo das Ergebnis ein Mix der Forderungen der jeweiligen Seiten darstellt. Auch dies stellt in der Regel keinen Konsens dar, sondern es handelt sich dann um einen Deal oder (faulen) Kompromiss, bei dem man sich einfach in der Mitte trifft, Abstriche macht oder um Positionen feilscht.
In dieser Vorgehensweise drückt sich oft die Annahme aus, unterschiedliche Standpunkte seien im Grunde nicht zusammenzubringen und das wäre auch gar nicht wünschenswert, weil es der (freiwilligen) Selbstaufgabe einer oder beider Seiten gleichkäme (siehe oben).
Auch hier ist die Entscheidung das Ergebnis einer Reduktion (von Positionsanteilen) und nicht einer Produktion (von neuen kreativen Lösungen.)

Missverständnis 3
„Gerechte oder faire" Lösung

Diese Vorstellung kommt dem Typus einer Verhandlung nahe, bei der es darum geht, eine ausgleichende Gerechtigkeit zu erzielen. Das Bild, das diese Vorstellung prägt, ist das einer Waage, wo die Entscheidung gerecht ist, wenn sie im Lot ist und alle Seiten gleich viel – oder wenig - bekommen haben. Es geht bei Konsensentscheidungen nicht um die Verteilungsfrage von viel und wenig. Dann wäre keine Kooperation und kein Zusammengehen notwendig.
Hinter dieser Vorstellung steht das Denken und Erleben in quantitativen Kategorien (siehe Kap.I.3). Konsensfragen sollten nach qualitativen und inhaltlichen Gesichtspunkten entschieden und Menschen und Meinungen nicht wie Dinge behandelt werden, die gegeneinander gerechnet werden können.

Konsens bedeutet also nicht, alle gleich im Sinne numerischer Gleichheit zu behandeln. Das käme einem Interessenausgleich nahe, wo beide oder mehrere Seiten gleich viel an Zugeständnissen zugesprochen bekommen.

Missverständnis 4
Alle Bedürfnisse werden gleichermaßen erfüllt.

Von einer anderen Art von Fehlinterpretation zeugt die Vorstellung, Konsens sei nur dann erreicht, wenn im Ergebnis *alle* Bedürfnisse *gleichermassen* erfüllt sind, so als würden in einem Konsens sämtliche Einzelwünsche aufgehoben.
Nicht, dass sich in einem Konsens die Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten nicht widerspiegeln würden. Aber dies ist nicht so gemeint, als ginge es darum, alle Bedürfnisse irgendwie unter einen Hut zu kriegen und es allen Recht zu machen. Damit wird eine problematische Erwartungshaltung geweckt, die in der Praxis den Ansprüchen nicht stand halten kann.
Wichtig für Konsens ist, dass sich alle auf ein gemeinsames Ergebnis oder Vorgehen verständigen, was auch bedeuten kann, das die Bedürfnisse eines Teils der Gruppe Vorrang gegenüber dem eines anderen Teils eingeräumt wird.

Bernd Sahler

Kapitel ***I.2***

Warum Konsens?

10 gute Gründe für das Konsensmodell

Aktivierend

1. Weil jedeR Beteiligte die Möglichkeit hat, ihre Meinung geltend zu machen, wird sie stärker stimuliert, mitzudenken, eine Meinung zu entwickeln und einen Standpunkt einzunehmen.

Synergetisch

2. Die Kompetenzen und Qualitäten wirken zusammen und verstärken sich gegenseitig. Der Reichtum der Gruppe kommt zur Geltung.

Kreativ

3. Konsensprozesse fördern das kreative Nachdenken über Möglichkeiten, an die noch keineR gedacht hat.

Produktiv

4. Die Energien werden nicht aufgebraucht, um andere Standpunkte zu bekämpfen, sondern bessere und neue zu (er)finden.

Qualitativ

5. Konsensentscheidungen sind reifer und durchdachter. Durch Einschluss der Argumente aller Seiten, wird ein tieferes Verständnis für die Problemlage gewonnen.

Motivierend

6. Eine gute Konsensentscheidung wirkt motivierend, für das Erreichen eines Zieles einzutreten, (auch weil alle mitmachen).

Zusammenhalt stärkend

7. Eine Konsensentscheidung „trägt“ menschlich. Konsens wirkt einigend (nicht polarisierend). Er stärkt den Zusammenhalt einer Gruppe.

Nachhaltig

8. Eine Konsensentscheidung, der alle zustimmen können, „trägt“ auch zeitlich, d.h. sie hat Bestand und wird nicht so schnell in Frage gestellt.

Umsetzbar

9. Bei Konsensentscheidungen fühlen sich die Beteiligten für die Entscheidung in viel stärkerem Maße verantwortlich und identifizieren sich mit ihr. Deshalb beteiligen sich auch alle an der Umsetzung und arbeiten aktiv mit – nicht nur der Mehrheitsteil.

Konfliktpräventiv

10. Konsens verhindert, dass der Unmut über Entscheidungen Konflikte in der Gruppe nährt.

Kapitel **I.3**

Die andere Kultur des Konsens

Konsens ist eine andere Geisteshaltung und Denkkategorie

Wer immer sich mit Konsens beschäftigt, sollte sich klarmachen, dass das Konsensmodell alles andere als nur ein konkurrierendes Verfahren zur Mehrheitsdemokratie ist. Das Konsensprinzip ist im wahrsten Sinne kein Vergleich zum Mehrheitsprinzip! Es ist nicht nur eine andere Art zu entscheiden, sondern ihr liegen auch grundlegend andere Werte und ein anderes Menschenbild zugrunde. Es drückt mithin eine Haltung aus: Das Konsensmodell ist Teil einer gewaltfreien und herrschaftsfreien Kultur.

Wie sehr sich die Vorstellungswelt der Mehrheitsdemokratie von der der Konsenskultur unterschiedet, wird besonders am Aspekt der Wertschätzung gegenüber der Minderheit deutlich. Hier zeigt sich auch, dass das Konsensmodell nur versteht, wer sich von den verinnerlichten Denkmustern löst, die wir von der Mehrheitsdemokratie gewohnt sind.

Ganzheitliches Werterleben statt Quantifizierung!

Eines der gleichsam philosophischen Grundsätze der Konsenskultur heißt: alle Meinungen sind gleich viel wert, einerlei ob es sich um eine einzelne Meinung oder um die vieler handelt. Mit diesem gewissermaßen radikalen Imperativ stellt das Konsensmodell die Denkweise der Mehrheitskultur von Grund auf in Frage. Es behauptet nämlich nichts weniger, als dass die Wertigkeit und Geltung einer Meinung nicht daran gemessen werden kann, dass ihr so und so viele zustimmen oder gar, dass sie mehrheitsfähig ist. Dies bedeutet in der Konsequenz, die Vorstellung zu verwerfen, Meinungsbildung und Entscheidungsprozesse in der Kategorie von Zahlen und Quantifizierbarem auszudrücken und zu messen.

In der Praxis der Konsensentscheidung wird zwar mit Tendenzen und Meinungsbildern, auch mit Bewertungen gearbeitet, aber nicht gezählt, weil es strukturbedingt eben gar nicht auf die Stimmenverteilung ankommt und dies auch dem Konsensgedanken geistig zuwiderläuft.

Um das noch etwas deutlicher zu machen: Wir sind gewohnt zu denken, dass das, was mehr ist, auch mehr wert ist. Unsere gesamte Kultur und ökonomische Alltagserfahrung ist durchsetzt von diesem Werterleben. 1000 Euro ist mehr wert als 100 Euro. 3:2 oder 2:1 bedeutet den Sieg einer Fußballmannschaft und die Niederlage einer anderen. Und eine Partei, die nur 1% der Stimmen gewinnen kann gegenüber, sagen wir 25%, bedeutet im herrschenden Sinne völlige politische Bedeutungslosigkeit.

Mit diesen Beispielen soll natürlich nicht generell gegen den sinnvollen Gebrauch von Zahlen und Mengen gesprochen werden. Sehr wohl aber gegen das Werterleben in der Kategorie von Zahlen und Mengen, von

Mehr(heit) und Minder(heit), viel und wenig und das Übertragen auf den Menschen.
Genau das aber wird durch die Mehrheitskultur gefördert und verlangt. Aussagen wie: „Ich weiß ja, das eine einzelne Meinung nichts zählt“ oder „Ja das mögen die KritikerInnen sagen, aber das ist ja nur eine Minderheit“, drücken die Entwertung aus, die Minderheitenpositionen im Mehrheitssystem erfahren.

Was also für die AnhängerInnen des Mehrheitssystems vollkommen normal erscheint, erzeugt bei den VertreterInnen des Konsensmodells geradezu einen Stich im Herzen. Aus ihrer Sicht geht es nämlich gerade darum, die Bedingung zu schaffen, das jeder einzelne wirkmächtig und wichtig wird und seine Meinung zur Geltung bringen kann. Das Konsensmodell kann so gesehen als ein radikaldemokratischer Beitrag verstanden werden, um einzelne in den Stand wirklich mündiger, selbstbewusster Menschen zu setzen.

Mentales Dissidententum statt Konformitätsdenken!

In der Kultur des Konsens verhält es sich, provokativ gesagt, genau umgekehrt wie beim Mehrheitssystem: Den Positionen der Minderheit kommt eine größere Beachtung zu als denen der Mehrheit. Und das nicht nur, um Minderheiten psychologisch zu stärken, sondern aus noch einem anderen Grund: Ein unser Denken prägendes Paradigma der Mehrheitskultur heißt: Die Mehrheit hat Recht. Oder zumindest, das was die Mehrheit denkt, ist tendenziell richtiger, als das, was die Minderheit denkt. Dieses Denken resultiert auch aus einem (natur-)wissenschaftlichen Axiom, nämlich dem, das die Wahrheit dort zu suchen ist, wo statistisch die größte Häufigkeit ermittelt worden ist.
Demgegenüber verorten emanzipatorische Gruppen Wahrheit gesellschaftlich ganz woanders, nämlich in gesellschaftlichen Gegenbewegungen zu (vor)-herrschenden Meinungen und Diskursen. Neue Entdeckungen waren und sind meist das Resultat der Fähigkeit, gegen den allgemeinen „Konsens“ der Gesellschaft zu denken und ihn in Frage zu stellen. Das Konsensmodell ist selbst ein Beispiel dafür. Deshalb fördert die herrschaftslose Konsenskultur mentales Dissidententum statt Konformitätsdenken!

Kooperatives Entscheiden statt Wettkampfkultur!

Zeichnet sich das Konsensprinzip dadurch aus, dass der Entscheidung immer ein kooperativer Entstehungsprozess vorausgeht, d.h. das alle Betroffenen das Ergebnis gemeinsam erarbeiten, so verhält es sich beim Mehrheitsprinzip genau umgekehrt: Es wird nicht miteinander gearbeitet – oder gestritten –, sondern gegeneinander argumentiert und gekämpft.
Die stereotyp ablaufenden Schaukämpfe der Parteien in der Arena des Parlaments mögen die perverseste – im Sinne: verkehrte – Form dieser Wettkampfkultur sein, die, weil es auch um Machtpolitik geht, nicht Debatten der Inhalte wegen führen, sondern um dem politischen Gegner Niederla-

gen beizubringen. Dieser Wettbewerb der Meinungslager lebt geradezu von der Polarisierung der Positionen, das beflügelt die Diskussion erst. So führt die Logik des Mehrheitsmodells zum immer gleichen Ausgang: Am Ende einer Entscheidung gibt es einen Gewinner, die Mehrheit, die sich gegenüber der Minderheit, dem Verlierer, durchgesetzt hat.
Eines der wesentlichen Vorzüge des Konsensmodells hingegen ist, dass die Zweiteilung in Mehrheit und Minderheit - und damit auch in Sieger und Verlierer - aufgehoben wird. Das Konsensmodell kann deshalb als Entscheidungsfindung ohne Verlierer bezeichnet werden. Konsensfindung funktioniert nur kooperativ statt kompetitiv, weil am Ende eine von *allen* zu tragenden Entscheidung stehen muss.

Die Struktur des Konsensmodells, das den Einschluss – statt Ausschluss - minderzähliger Meinungen fordert und sie, unterstützt durch das Veto-Recht, vor Abwertung und Ausgrenzung schützt, fördert auch eine andere Haltung der Minderheit gegenüber.
Im Verständnis des Konsensmodells sind Menschen mit abweichenden Meinungen nicht ein Störfaktor oder ein/e GegnerIn, die mir meine Wünsche oder Interessen kaputt machen wollen, sondern MitstreiterInnen, die mir Denkanstöße geben und deren Beitrag ich als nützlich auffasse, eine ausgereiftere Lösung zu finden. Ich begreife ihre Meinung nicht als gegen mich gerichtet, sondern als für sich (selbst) eintretend. Ich stehe ihnen nicht argwöhnisch gegenüber, sondern bin offen, ihre Sichtweise zu hören.
Diese Haltung kulminiert in dem Satz: Jeder Mensch hat das Recht anders zu denken. In der Praxis bedeutet das, dass die Individualität der Meinungen akzeptiert und nicht anklagt werden sollte, auch wenn wir sie nicht teilen.

Gewaltfreiheit statt Macht(gebaren)

Im gewaltfreien Verständnis ist Herrschaft, wenn eine gesellschaftliche Gruppe gegen den Willen einer anderen Gruppe handelt, obwohl sie davon betroffen ist, und gewaltförmiges Verhalten, wenn anderen eine Meinung aufgezwungen wird, die sie nicht teilen. Diese Herrschafts- und Machtlogik wohnt dem Mehrheitssystem insofern inne, als es der Mehrheit erlaubt, ihren Willen der Minderheit zu oktroyieren. Sie findet ihren Niederschlag im Redeverhalten und in den Argumentationsweisen, im Alltag der Entscheidungsfindung gewissermaßen.
Zur Kultur der Konsensfindung gehört deshalb auch eine andere Sprache, ein anderer Umgangston, eine andere Art der Kommunikation. Eben weil Entscheidungsfindung per Konsens von einem ganz anderen Ansatz her denkt, ist auch ihre Kommunikationskultur verschieden:
Da es keine Abstimmung gibt, wird nicht aus dem Zweck heraus argumentiert, andere umzustimmen, sondern um beizutragen, eine optimale Lösung für alle zu finden.
Meine Äußerungen sind nicht von der Absicht geprägt, möglichst geschickt die eigenen Ziele zu „verkaufen“ oder die Meinungsbildung mit rhetori-

schen Tricks zu manipulieren. Konsensfindung belohnt, aufrichtig und mit Plausibilität zu argumentieren, statt taktisch im Hinblick auf die Gewinnung eines Vorteils.
Da jede Meinung gefragt ist, muss ich auch nicht besonders gut auftreten oder einflussreich sein, um gehört zu werden. Da es eine Sensibilität für soziale Hierarchien gibt, wird mein Wunsch, gleich behandelt zu werden, beachtet, und wo sie doch existiert, kritisch reflektiert.

Auch die Sprache ist von einem anderen Geist geprägt. Ich brauche meine Position nicht unentwegt positiv darzustellen und die der gegnerischen Seite negativ, sondern kann auch Schwachstellen der eigenen Position zugeben, weil Schwächen nicht gnadenlos ausgenutzt werden. Ich drücke meine Meinung aus, ohne Gewinnabsichten, und ich möchte auch niemand für meine Ansicht gewinnen – es sei denn, sie entspricht seiner/ihrer eigenen Überzeugung.
Es ist eine Sprache die persönlich ist, die Gefühle genauso wie Gedanken ausdrückt, die sich zeigt, wie mensch ist, die Eingeständnisse machen kann, ohne dies als Niederlage empfinden zu müssen. Diese Sprache ist geprägt von einem aktiven In-Beziehung-setzen der Beteiligten - sie ist ein konkreter Dialog.
Wer die Macht aufgibt, gibt auch Kontrolle auf. Konsensentscheidungen setzen das Vertrauen in den Prozess voraus. Die Erfahrungen bei Konsensentscheidungen zeigen, dass Menschen produktive Fähigkeiten entfalten, sobald sich die Bedingungen und das Klima ändern.

Konsens bedeutet einen sozialen Lernprozess! Wir lernen, die Meinung anderer zu respektieren, ohne sie gut zu heißen; wir lernen die andere Person zu verstehen, ohne uns selbst zu verraten. Wir lernen, kollektiv zu denken, ohne die Autonomie anderer zu missachten; wir lernen zu kommunizieren, ohne die Integrität einer anderen Person anzutasten.
Wir lernen zu streiten, ohne zu verletzten, sich zu behaupten, ohne einen anderen Mensch klein zu machen oder zu besiegen; wirkmächtig zu sein, ohne andere zu unterdrücken. Wir werden fähig, die anderen wahrzunehmen genauso wie uns selbst – gleichzeitig. Wir erkennen, dass sich persönliches Wachstum im sozialen Kontext vollzieht und dass es darauf ankommt, das gesellschaftliche Umfeld nach menschlichen Maßstäben zu gestalten.

Dafür ist jeder Mensch gleichermaßen zuständig, nicht nur eine Klasse von Berufspolitikern oder die sogenannten „Entscheidungsträger“!

Bernd Sahler

Kapitel **I.4**

Vom Faustrecht zum Konsensprinzip?

Ein geschichtlicher Überblick

*Abstimmungen nach dem Mehrheitsprinzip gelten weithin noch als **die** demokratische Form der Entscheidungsfindung. Die Kritik an diesem Verfahren wird jedoch immer lauter und gleichzeitig wird ein anderes demokratisches Verfahren – das Konsensverfahren – erprobt und angewendet. Dies geschieht vor allem in pazifistischen Kreisen und in Basisbewegungen. Das Konsensmodell stößt jedoch auch bei anderen Gruppierungen auf Interesse und findet zunehmende Verbreitung.*

Frühe „Konsensmodelle“ und die Entwicklung zum Mehrheitsprinzip

Die angestrebte Überwindung des Mehrheitsprinzips soll nicht dessen historische Leistung in Abrede stellen, das physische Kräftemessen überflüssig gemacht zu haben, indem es die Form des Abstimmungs-„Kampfes“ einführte. Wie und mit welchen Varianten sich diese Entwicklung vollzog, soll in diesem Abschnitt bruchstückhaft nachgezeichnet werden.
Der Blick in die Geschichte zeigt, dass es Formen der Konsensfindung schon früher gab und dass keine gerade Linie – schon gar nicht die einer stetigen Verbesserung – vom Faustrecht zum Konsensmodell führt, wie in der Überschrift angefragt wird. Denn oft setzte sich nicht das bessere, demokratischere oder gewaltfreiere Entscheidungsverfahren durch sondern dasjenige, das den Machtinteressen der stärkeren Seite eher entsprach.

Ein Beispiel einer Rückentwicklung vom aktiven Minderheitenschutz in Entscheidungsfragen zum majorisierenden Einheitlichkeitsdogma ist die Entwicklung innerhalb des **frühen Christentums** von den verfolgten Gemeinden zur Staatskirche:
„Die ganze christliche Religionsgeschichte hindurch lebt die Opposition des individuellen Gewissens gegen die Beschlüsse und Aktionen der Majoritäten. Als im zweiten Jahrhundert die christlichen Gemeinden eines Bezirkes Versammlungen zur Beratung religiöser und äußerer Angelegenheiten einführten, waren ausdrücklich die Resolutionen der Versammlung für die dissentierende Minderheit nicht verbindlich. Allein mit diesem Individualismus trat die Einheitsbestrebung der Kirche in einen nicht lösbaren Konflikt. Der römische Staat wollte nur eine einheitliche Kirche anerkennen; sie selbst suchte sich durch Imitation der staatlichen Einheit zu festigen – so wurden die ursprünglich selbstständigen christlichen Gemeinden zu einem Gesamtgebilde verschmolzen, dessen Konzilien mit Stimmenmehrheit über die Glaubensinhalte entschieden.“ (Simmel, S.44)

Sowenig also die Entwicklung zum Mehrheitsprinzip immer auch ein Mehr an Freiheit und Selbstbestimmung bedeutete, so muss auch an die in der Geschichte vorkommenden und an heutige „Konsensverfahren" ein kritischer Maßstab angelegt werden.

So war z.B. auch dem **germanischen Recht** das Mehrheitsprinzip fremd. Die damals geforderte Einheitlichkeit dürfte jedoch kaum als Vorbild für heutige Konsensentscheidungen angesehen werden:
„Grundsätzlich bedurfte es also zu jedem Volks- und Gemeindebeschluss eines einhelligen Gesamtaktes. Im Falle der Meinungsverschiedenheit zu einem solchen zu gelangen, war das Ziel der Beratung. Wenn aber die Überzeugungskraft der Gründe oder das Ansehen und die Beredsamkeit der führenden Männer nicht zur Übereinstimmung führten, so setzte sich freilich in der Regel die Meinung der überwiegenden Mehrheit durch. Allein dies geschah ursprünglich keineswegs im Wege einer die Minderheit von Rechts wegen bindenden Abstimmung. ... Vielmehr gab die versammelte Menge mit gesamter Hand und mit gemeinem Munde ihre Willensmeinung kund. Zusammenschlagen der Waffen mit Beifallsruf oder sonstige Billigung mit Hand oder Mund galt als Annahme, lautes Murren oder missbilligender Zuruf als Verwerfung eines Vorschlags. ... Verhielten sich Dissentierende schweigend, so hatte schließlich doch die Versammlung mit gesamter Hand und gemeinem Munde ihren Willen erklärt. ... Eine rechtliche Verpflichtung aber, sich dem Mehrheitsschlusse zu fügen und ihn zugleich als eigenen Beschluss anzuerkennen, gab es nicht. Wer seinen Widerspruch trotzig aufrecht hielt, war durch den Beschluss der anderen Genossen, die nicht mehr Alle waren, nicht gebunden. Allein er löste sich damit von der in sich einigenden Gesamtheit der anderen, er trat ihr als Feind gegenüber und setzte sich ihrem gewaltsamen Zwange aus. War der Widerstand gegen solche Überwältigung wegen der Stärke der Mehrheit aussichtslos, so musste regelmäßig schon die Erwägung der Folgen die Minderheit bewegen, den Widerspruch fallen zu lassen. ... Und wenn auch die Minderheit stark war und sich den Sieg zutraute, so trat anstelle des einheitlichen Versammlungsbeschlusses die Spaltung in Teilgesamtheiten, zwischen denen dann äußersten Falles die Waffen entschieden." (Gierke, S.23f.)

Im germanischen Recht deckte sich also der Gesamtwille mit dem Willen aller Versammlungsteilnehmer. Auch wenn es sich dabei um eine verdeckte Mehrheitsentscheidung handeln konnte, unterscheidet sich dieses Entscheidungsverfahren doch darin vom Majoritätsprinzip, dass einer Mehrheit nicht das Recht zugebilligt wurde, für das Ganze zu sprechen und zu entscheiden.

Solche Anschauungen hielten bis ins Mittelalter hinein an und finden sich auch in anderen Ländern:

- Waffengänge zwischen Königen und Gegenkönigen.
  Der deutsche König musste bis 1356 („Goldene Bulle") einstimmig gewählt werden. Dass dies nicht immer klappte, zeigen die zahlreichen Waffengänge zwischen Königen und Gegenkönigen.

- Im deutschen und fränkischen Reichstag war bis zum Ende des 13. Jahrhunderts Einigung erforderlich.
- In der deutschen Hanse, den deutschen Marktgenossenschaften und Bauernschaften und in der Schweizer Eidgenossenschaft herrschte lange Zeit das Einstimmigkeitsprinzip.
- Im polnischen Reichstag war kein Beschluss gültig, bei dem auch nur eine Stimme widersprach.
- Die aragonischen Cortes konnten bis 1592 (? – Gierke: 1292) keinen Beschluss fassen, wenn auch nur ein Mitglied der vier Stände nicht zustimmte. Diese Situation konnten die spanischen Könige allerdings leicht zur Unterdrückung der Cortes und zur Erweiterung des eigenen Handlungsspielraums ausnutzen.

Die allgemeine Entwicklungstendenz war aber auf die fortschreitende Anerkennung des Mehrheitsprinzips gerichtet, bis es in der zweiten Hälfte des Mittelalters fast überall unbestritten herrschte.

Dies bedeute jedoch nicht den Bruch mit den alten Anschauungen sondern war lediglich als Mittel gedacht, um einen einheitlichen Versammlungsbeschluss zu erzielen: Die Minderheit sollte der Mehrheit folgen, d.h. ihren Widerspruch aufgeben und der Mehrheit zustimmen, damit ein einhelliger Gesamtwille zustande kommen konnte. Zwar bestand für die Minderheit eine „Rechtspflicht" zu diesem Beitritt zum Mehrheitswillen, sie durfte aber nicht dazu gezwungen werden. Bei (rechtswidrigem!) Beharren auf Widerspruch konnte kein rechtsgültiger Gesamtbeschluss zustande kommen. Der Konflikt konnte nur durch eine höhere Entscheidung gelöst werden - bei gerichtlichen Verfahren etwa durch den Spruch eines höheren Gerichtes.

Mehrheitsbeschluss als unmittelbarer Ausdruck des Gesamtwillens

Eine qualitativ andere Stufe war erreicht, als der Mehrheitsbeschluss un-mittelbar als Ausdruck des Gesamtwillens galt. Eine nachträgliche Zustimmung der Minderheit wurde mehr und mehr als überflüssig angesehen – die Mehrheit sprach ja für das Ganze!
Interessant ist die Unterscheidung, die von Rechtsphilosophen gemacht wurde, nämlich dass dieser Sachverhalt nur für Korporationen zutreffe. Wo sich dagegen voneinander unabhängige Einzelne zusammenfinden und eine Entscheidung treffen wollten, habe dort jede/r ein Vetorecht, das nicht überstimmt werden könne.
Ähnlich argumentieren auch die Naturrecht-Philosophen. Nach ihrer Theorie ist jeder Verband auf einen Vertrag begründet, dem Gesellschaftsvertrag. Dieser Vertrag erfordere den Konsens der Beteiligten, hier sei das Individuum noch frei und könne nicht überstimmt werden. Sei es aber beigetreten, so sei es nicht mehr freies Individuum, sondern Gesellschaftswesen

und als solches nur Teil einer Einheit, deren Wille seinen entscheidenden Ausdruck im Willen der Mehrheit finde – einer Mehrheit, die den Gesamtwillen einer Gruppe viel eher erkenne als der/die einzelne.
Georg Simmel schlussfolgert daraus die scheinbar widersprüchliche These, dass gerade dort, wo eine überindividuelle Einheit bestehe (z.B. bei einem Verband), Mehrheitsentscheidungen möglich seien; wo diese Einheit fehle, es der Einstimmigkeit bedürfe, um diese prinzipielle Einheit durch die tatsächliche Gleichheit von Fall zu Fall praktisch zu ersetzen. Das zeige sich auch in der Praxis:
„Über die **Föderation der englischen Gewerkvereine** sagt ihr bester Kenner, dass Majoritätsbeschlüsse in ihnen nur in soweit berechtigt und praktisch möglich wären, als die Interessen der einzelnen Konföderationen gleichartig wären. Sobald aber die Meinungsverschiedenheiten der Majorität und der Minorität aus einer wirklichen Interessenverschiedenheit hervorginge, so führte jeder durch Überstimmung ausgeübte Zwang unvermeidlich zu einer Trennung der Teilnehmer." (Simmel, S.43)
„Das **Stadtrecht von Leiden 1266** bestimmt, dass zur Aufnahme von Auswärtigen in die Stadt die Genehmigung der acht Stadtschöffen erforderlich ist, für Gerichtsurteile aber nicht Einstimmigkeit, sondern nur einfache Majorität unter diesen verlangt wird. Das Gesetz, nach dem die Richter urteilen, ist ein für allemal einheitlich bestimmt, und es handelt sich nur darum, das Verhältnis des einzelnen Falles zu erkennen; was der Mehrheit voraussichtlich richtiger als der Minderheit gelingt. Die Aufnahme eines neuen Bürgers aber berührt all die mannigfaltigen und auseinanderliegenden Interessen innerhalb der Bürgerschaft, so dass ihre Bewilligung nicht aus der abstrakten Einheit derselben, sondern nur aus der Summe aller Einzelinteressen heraus, d.h. bei Einstimmigkeit, ausgesprochen werden kann." (Simmel, ebd.)

Einschränkungen des Mehrheitsprinzips

Die philosophischen Begründungen des Mehrheitsprinzips traten im 19. Jahrhundert zugunsten pragmatischer Argumente in den Hintergrund. Zur Erklärung des Mehrheitsprinzips wurde es nicht mehr als erforderlich und ausreichend angesehen, die Mehrheit mit dem Gesamtwillen gleich zu setzen.
Egal, wie das Mehrheitsprinzip begründet wurde und wird, es wurde selbst von seinen BefürworterInnen immer wieder eingeschränkt. Zwei Beispiele:

- In Glaubens- und Gewissensfragen war das Mehrheitsrecht stets ausgeschlossen.
- In besonders wichtigen Angelegenheiten, insbesondere bei Verfassungsänderungen, werden für Änderungsbeschlüsse Zweidrittel- oder Dreiviertelmehrheiten verlangt.

Und letztlich hilft die Mehrheitsregel in Zweiergemeinschaften überhaupt nicht weiter, sie **müssen** sich ohne Abstimmungen behelfen!

Bei unserem Streifzug durch die europäische Geschichte blieben einige aufschlussreiche außereuropäische Erfahrungen unberücksichtigt. Das soll nun nachgeholt werden:

Utopische Kommunen

In den sogenannten utopischen Kommunen, den meist auf religiösen, sozialistischen und/oder anarchistischen Grundlagen beruhenden Gesellschaftsexperimenten und Gemeinschaftssiedlungen, finden wir vor allem bei den erfolgreicheren und länger existierenden Kommunen Konsens-Entscheidungssysteme vor:
In Nordamerika z.B. bei den Hutteren (seit 1526/27) – die am längsten, auch heute noch existierenden Siedlungen dieser Gattung -, den Herrnhuter Siedlungen (1741 – 1760/61), den Perfektionisten in Oneida (1849 – 1881) und in Frankreich bei der Produktionskommune Boimondeau (1941 – 1972).
Die Herrnhuter und die Hutterer hatten das Konsenssystem außerdem noch ergänzt durch das Zufälligkeitsprinzip der Losentscheidung: Aus dem Kreis der für die Kommuneleitung in Frage kommenden Personen wurde nicht gewählt, sondern es entschied das Los. (Diese Entscheidungsmethode, die jegliches Profilierungsstreben und Machtpokern überflüssig macht, wird heutzutage kaum als Möglichkeit wahrgenommen und diskutiert.)(1)

In diesen Siedlungen lebten meist mehrere Hundert Personen. Es lässt sich zwar nicht zweifelsfrei belegen, dass das Konsensentscheidungssystem für die Stabilität und den Erfolg dieser Sozialexperimente verantwortlich war. Aber die Vermutung besteht, dass es zumindest ein wichtiger Faktor unter anderen war. Sie wird gestützt durch Berichte aus anderen utopischen Kommunen, in denen das Mehrheitsprinzip galt, wo es (deshalb?) zu endlosen Diskussionen, Streitereien und Flügelkämpfen kam.

Völker ohne Regierung

Die Entscheidungsfindung bei den **anarchischen Gemeinwesen** unter den sogenannten primitiven Völkern der Dritten Welt hat Harold Barclay im Rahmen einer ausführlichen Studie untersucht. Der egalitäre Charakter dieser Gesellschaften erfordert irgendeine Art der Konsensentscheidungsfindung:
„Anarchisten haben gegenüber dem demokratischen Prinzip der Mehrheitswahl stets eine sehr ausgeprägtes Misstrauen an den Tag gelegt, weil sie die Gefahr der Unterdrückung der Minderheit durch die Mehrheit erkannten, die in dieser Methode der Entscheidungsfindung verborgen liegt.
Und ob das Prinzip der Mehrheitswahl in Fragen der Moralität oder Wahrheit zweckdienlich ist, muss ebenfalls bezweifelt werden. Auch anarchistische Gemeinwesen machen keinen Gebrauch von der Anwendung des Prinzips der Mehrheitswahl. In den meisten von ihnen begründet sich die Entscheidungsfindung auf dem Prinzip der Einmütigkeit oder der Überein-

stimmung. In einigen Fällen werden Entscheidungen durch das Los gefällt. Die Politik des Konsenses erfordert, dass ein Fall so lange erörtert wird, bis jeder einer gefundenen Lösung zustimmt oder sich zumindest mit ihr abfindet. Das heißt, eine Entscheidung gilt dann als verbindlich, wenn sich keiner mehr gegen die diskutierte Lösung ausspricht, auch wenn letzte Zweifel noch bestehen sollten. Kommt keine Einigung zustande, wird der umstrittene Fall vertagt, um gewöhnlich zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgegriffen zu werden. Manchmal wird gar keine Lösung gefunden, aber in wichtigen Angelegenheiten ist ein solcher Ausgang sehr unwahrscheinlich." (Barclay, S.10f)
Barclay sieht aber auch folgende Schattenseiten:
„Die Politik der Übereinstimmung beinhaltet fast zwangsläufig Hinterzimmer-Intrigen und Geheimdiplomatie ebenso wie kleinere, im Privaten ausgetragene Machtkämpfe. Obwohl man also sagen kann, dass das Prinzip der Übereinstimmung anscheinend eine Methode ist, um die Minderheiten zu schützen, sind Dissidenten in der Praxis durchaus in der Lage, dieses Prinzip zur Erlangung persönlicher Vorteile zu missbrauchen." (Barclay, ebd.)

Der Irokesen-Völkerbund

Seit rund 400 Jahren sind die sechs Nationen der Irokesen in einer Konföderation zusammengeschlossen. Sie nennen sich „Houdenoshaunee", das bedeutet: Menschen des Langhauses. Die Verfassung ihres Völkerbundes war Vorbild für die Verfassung der Vereinigten Staaten. In einer „Botschaft an die Europäer" („Wacht auf, die Technik wird euch nicht retten!", Natur 8/85) begründet und beschreibt der Irokese John Mohawk das dort seit Jahrhunderten angewendete indianische Konsensprinzip:

„Der Gedanke einer egalitären Gesellschaft ist ein indianischer Gedanke. Unsere egalitären Stammesgesellschaften, insbesondere der Völkerbund der Houdenoshaunee, beeinflussten europäisches Denken. Nichthierarchische Gesellschaften existieren auf diesem Kontinent seit ungezählten Generationen... die indianische Demokratie beruht auf Einstimmigkeit. Erst wenn in der Ratsversammlung der Houdenoshaunee Übereinstimmung herrscht, werden Beschlüsse verabschiedet. Bei eurer Demokratie bleibt immer eine Minderheit übrig, auf deren Kosten eine Mehrheit ihre Politik macht. Es war ein Merkmal unserer Stammesgesellschaften, sich zu teilen, wenn keine Einstimmigkeit erreicht werden konnte. Die anders denkende Gruppe suchte sich dann mit ihren Anhängern neuen Lebensraum. Nie aber wurde einer kleinen Gruppe die Ideologie einer großen Gruppe aufgezwungen. Obwohl bei uns jeder einzelne seine Fähigkeit in den Dienst des ganzen Stammes stellte, war die Freiheit des Individuums dennoch oberstes Gebot. Kein Häuptling konnte einen Krieger zwingen, mit ihm in den Krieg zu ziehen. Eurer Demokratiebegriff wurde uns aufgezwungen; seitdem sind die indianischen Nationen gespalten. Das Langhaus der Houdenoshaunee und den Großen Rat der sechs Nationen konntet ihr jedoch nicht zerstören. Unsere Demokratie ist älter als alle westlichen sogenannten Demokratien."

Der Gedanke, Entscheidungen nur mit der Zustimmung aller Beteiligten zu treffen, ist also gar nicht so neu und gar nicht so utopisch, wie es manchen scheinen mag. Ihm haftet ein anarchistisches, dezentrales und ein sowohl individuelles wie auch gemeinschaftsbezogenes Moment an. Kein Wunder, dass solch ein antihierarchisches Entscheidungsverfahren in der Praxis oft durch zentralistische Machtstrukturen verdrängt wurde. Dies bedeutet jedoch keinesfalls, dass das Konsensmodell unbrauchbar ist, genauso wenig wie die Probleme und Entartungen von Konsensverfahren die prinzipielle Unmöglichkeit von herrschaftsfreier Entscheidungsfindung belegen.

Christoph Besemer

Anmerkungen:
1) In einem sog. Friedensdorf in Israel wird so verfahren, dass abwechselnd Israelis und Palästinenser den Bürgermeister stellen.

Literatur:
- Georg Simmel: Exkurs über die Überstimmung, in: Bernd Guggenberger/Claus Offe (Hrsg.). An den Grenzen der Mehrheitsdemokratie, Opladen 1984, S.39-45. (Wiederabdruck aus: Soziologie, 1908, S.186-197)
- Otto von Gierke: Über die Geschichte des Majoritätsprinzips, in: Guggenberger/Offe (s.o.), S.22-38. (Rede, gehalten auf dem internationalen Historikerkongress zu London im April 1913.)
- Christoph Besemer: Zurück zur Zukunft? Utopische Kommunen – Anspruch und Wirklichkeit. Auswertung historischer Erfahrungen, Berlin 1981.
- Harald Barclay, Völker ohne Regierung. Eine Anthropologie der Anarchie, Libertad Verlag Berlin. (Hier zitiert aus der vom Libertad Verlag herausgegebenen deutschen Übersetzung des Artikels „People without Government. The Anthropology of Anarchy“ von H. Barclay, der erstmals erschien in: Freedom. Anarchist Review, Vol.43 (1982), No.4, S.9-14. Der Text wurde für die deutsche Veröffentlichung vom Autor überarbeitet.)

Kapitel **I.5**

Probleme mit dem Mehrheitsprinzip

Konsens als Forderung der Gewaltfreiheit

Die Mehrheitsregel gilt als fundamentales Prinzip der Demokratie und wird in vielen Bereichen fraglos für den demokratischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozess als Entscheidungsmodus akzeptiert. Sie ist ein Entscheidungsverfahren, nach dem in der Demokratie die staatliche Gewalt konstituiert wird, die formal vom Volk ausgeht. Dagegen ist das Konsensverfahren als praktische Gestaltungsform eines herrschaftsfreien Entscheidungsprozesses, das auf einer gewaltfreien Haltung basiert, wenig bekannt.

Normalerweise wird von den am politischen Entscheidungsprozess Beteiligten das Mehrheitsprinzip nicht in Frage gestellt. Überall gilt, was die Mehrheit will, als Ausdruck des Gemeinwillens. So ist dieses Entscheidungsverfahren beispielsweise auch in Verfassungen, Satzungen und Geschäftsordnungen festgelegt, was allgemein akzeptiert wird und seine Gültigkeit erhält. Erst wenn sich neue Politikfelder bilden (wie z.B. bei der Frage nach der Mitbestimmung von ausländischen ArbeitnehmerInnen im kommunalpolitischen System), wird wieder eine Reihe von Fragen über Abstimmungsverfahren aufgeworfen. Auch die Mehrheitsentscheidung ist darauf angewiesen, kontinuierlich anerkannt zu werden.

Politisch legitimiert wird die Mehrheitsregel hauptsächlich aus den folgenden Gründen:

- Sie habe den eindeutigen Vorteil, *jederzeit, kurzfristig und zuverlässig* Entscheidungen produzieren zu können. Denn die Mehrheitsregel gewährleiste ein *entscheidungstechnisch optimales und einfaches Verfahren* in kürzester Zeit.
- Als weiterer Vorzug der Mehrheitsentscheidung gilt, dass die mit ihr getroffenen Entscheidungen über eine hohe Legitimität verfüge. Denn Mehrheitsentscheidungen setzen *gleiches und allgemeines Wahlrecht* voraus.
- Auch aus der Tatsache, dass die Minderheit im Prinzip immer die *Chance* habe, in einer späteren Wahlperiode *zur Mehrheit zu werden*, wird eine weitere Stärke dieser Regel abgeleitet: Keine Entscheidung werde - im Prinzip – zum letzten Mal getroffen.
- Nur mit Hilfe der Mehrheitsregel gelinge es, ein Maximum von unterschiedlichen Betroffenen gleichberechtigt an der Entscheidung zu beteiligen, z.B. wenn eine gesellschaftliche Gruppe mit dem Anspruch auftrete, nur ihre Meinung zu einem Problem sei die einzig richtige. Die Qualität der Entscheidung wird damit hoch bewertet, d.h. auch ihre Richtigkeit.

Grenzbereiche

Diese Argumente, die die Mehrheitsregel befürworten, finden jedoch auch ihre Grenzen, die grundsätzlicher Art sind: Denn diese allgemein als legitim anerkannte Entscheidungsfindung spricht den Mehrheiten ungleich mehr Macht zu als den Minderheiten. Deshalb kann sie auch als ein System struktureller Gewalt bezeichnet werden. Es gibt eine Vielzahl von Beispielen. Ich will in diesem Rahmen nur einige wenige aufzählen.

- Bei Entscheidungen, die auf Bundesebene getroffen werden, die jedoch die Menschen in einer Region direkt und existentiell betreffen, kann die Mehrheitsregel in Frage gestellt werden. Hierfür ist der Ausbau der Startbahn West ein deutliches Beispiel, bei dem eine Minorität ganz direkt die Folgen der mehrheitlichen Entscheidung zu tragen hat.
- Auch in Bereichen, in denen sich die öffentliche und private Sphäre überschneiden, wie z.B. im Fall der Abtreibungsfrage, sollte der Konflikt nicht mit dem Beschluss durch eine Mehrheitsentscheidung gelöst werden. Hier geht es um grundsätzliche Fragen, die nicht mit Ja/Nein-Entscheidungen geregelt werden können, da sie keine differenzierte Lösungsmöglichkeiten und keine Beantwortung komplexer Fragen zu-lassen.
- Ökologische (wie auch gentechnologische) Fragen sind Bereiche, in denen die legitimierende Kraft des Mehrheitsprinzips anders denkende BürgerInnen in ihren elementaren Lebensinteressen einschränkt. Denn hinsichtlich der *potenziellen negativen Konsequenzen* sollte in diesem Gebiet die Mehrheitsentscheidung grundsätzlich revidierbar, d.h. zurücknehmbar sein. Dieses Argument findet aktuell bei mehrheitlich getroffenen Entscheidungen über großtechnische Industrieanlagen - im besonderen auch beim Bau von Atomkraftwerken - Unterstützung. Mögliche zukünftige Majoritäten werden durch das Faktische in ihrer Entscheidungsfreiheit eingeschränkt.
- Grenzüberschreitend im wahrsten Sinne des Wortes ist bei dem eben genannten Beispiel der *räumliche Geltungsbereich* einer Mehrheitsentscheidung. So sprengt der Bau eines Atomkraftwerks die nationalstaatliche Ebene, die Mehrheitsentscheidung auf Bundesstaatsebene wird zur politischen Herrschaft über Ländergrenzen hinaus.
- Mehrheitsentscheidungen werden auch dann zu einer Zumutung, wenn sogenannte *permanente Minderheiten* entstehen, die in unserer parlamentarischen Demokratie keine Chancen bekommen, selbst einmal Mehrheiten zu werden.

Macht – Sieg – Ausgrenzung

Was geschieht mit den überstimmten Meinungen, die unterdrückt werden? Ihre Ausgrenzung hat folgenreiche Auswirkungen auf den Diskussions- und Meinungsbildungsprozess, denn zum einen brauchen Minderheitenpositionen weder bedacht noch ausdiskutiert zu werden. Zum anderen gehen bei einer Mehrheitsentscheidung möglicherweise das Wissen und die Argumente der unterlegenen Gruppe verloren, sie brauchen nicht mehr beachtet zu werden. Wird das Mehrheitsprinzip hierbei als Verfahrensregel zur Diktatur über die Minderheit?

Genau genommen muss bei einer repräsentativen parlamentarischen Demokratie mit geringen plebizitären Einflussmöglichkeiten, wie wir sie in der Bundesrepublik Deutschland vorfinden, ein weiterer Kritikpunkt genannt werden: die wesentlichen politischen Fragen werden nicht zur direkten Abstimmung gestellt, d.h. nicht von der tatsächlichen Mehrheit entschieden, sondern von der Minderheit der gewählten RepräsentantInnen beschlossen. Die RepräsentantInnen vertreten in der Regel alle möglichen Interessen, wie z.B. die von Verbänden oder die eigene Karriere – nur nicht die der WählerInnen. Einfluss, Geld und Privilegien wollen erhalten bzw. ausgebaut werden. Die erreichten Machtpositionen werden missbraucht, Gemeininteressen treten hinter Gruppen- bzw. Eigeninteressen zurück. So wird das Mehrheitsprinzip auf den geltenden Legitimitätsgrundlagen überstrapaziert.

Bei dem Wettlauf um die Durchsetzung eigener Interessen kristallisiert sich im Prozess der Mehrheitsentscheidung immer auch ein/e Sieger/-in oder ein/e Verlierer/-in heraus. Dass in diesem Prozess zwangsläufig Hierarchien entstehen, ist nahe liegend. Auch ist nicht auszuschließen, dass bei der Mehrheitsregel die Ja/Nein-Diskussionen polarisierend wirken und die Gefahr einer völligen Ausgrenzung von Beteiligten besteht. Die Mehrheit setzt sich praktisch über die Minderheit hinweg. Für eine konstruktive und engagierte Mitarbeit bei einer Entscheidungsfindung sind diese Entwicklungen nicht gerade förderlich. Aggressive Stimmung, Unzufriedenheit und die dabei entstehenden Ohnmachtsgefühle beeinflussen das Abstimmungsergebnis maßgeblich.

Der Anspruch auf eine Mehrheitsentscheidung wurde vorwiegend aus dem verengten Blickwinkel und der Rechtfertigung der juristischen Staatslehre abgeleitet. Das Mehrheitsprinzip produziert nicht von selbst mehr Gerechtigkeit. Es wird aber so lange als gültig anerkannt bleiben, wie es von der Personengruppe, die vor einer Entscheidung steht, nicht angezweifelt wird.
Wird das Mehrheitsprinzip angefochten, stellt sich natürlich die Frage, welches Gegenmodell zu den mehrheitsorientierten Demokratievorstellungen und zu einer „von oben" gestalteten Regierungs- und Repräsentations-

politik es überhaupt gibt. Ein dauerhaftes und demokratisches Entscheidungsprinzip ist der Konsens.

Respekt und Vertrauen – die Konsensentscheidungsfindung

Mit den Strukturen einer repräsentativen parlamentarischen Demokratie und der Parteienbildung, die die grundsätzlichen politischen Beschlüsse den alle vier Jahre gewählten VertreterInnen auf Bundesebene überlässt, ist eine Entscheidungsfindung mit dem Konsensverfahren nicht kompatibel. Seine Anwendung würde eine neue Gesellschaftsordnung bedeuten. Doch bereits jetzt sind in vielen anderen Teilbereichen unserer Gesellschaft selbstorganisierte Formen demokratischer Willensbildung und Entscheidungsfindung „von unten" möglich. Dies ist eine reizvolle Herausforderung, bei der nur gewonnen werden kann.

Viel zu wenig entwickeln kleine Gruppen, z.B. politische Initiativen oder Vereine, Phantasie in Bezug auf andere Entscheidungsmodelle. In vielen Basisgruppen, in denen die ganze Person, Identität, Gleichheit wie auch Gleichberechtigung und Solidarität gefragt sind, hat sich das Konsensmodell bereits als eine Verfahrensregel bei wichtigen Fragen herauskristallisiert. Als ein Verfahren herrschaftsfreier Willensbildung und Entscheidungsfindung hat es sich nicht nur grundsätzlich bewährt, es bringt auch soziale Lernprozesse in Gang und das Vertrauen in die Gruppe wächst. In ganz anderer Weise lässt es das Konsensprinzip zu, auf Minderheiten einzugehen. An die Stelle des Mehrheitsprinzips tritt die freiwillige Übereinkunft aller Betroffenen und Beteiligten, wobei der Verschiedenheit der Einzelnen in der Gruppe entsprochen werden kann. Auch mit der Erfahrung, dass mit den Ideen von allen Gruppenmitgliedern die Kreativität wächst und neue und bessere Lösungsmöglichkeiten gefunden werden, wird das Konsensverfahren zunehmend befürwortet.

Das Konsensverfahren ist die praktische Gestaltungsform eines herrschaftsfreien Entscheidungsprozesses, das auf der Philosophie und der Haltung der Gewaltfreiheit basiert. Das wichtigste Merkmal dieses basisdemokratischen Modells ist der Verzicht auf Entscheidungen, die Einzelnen oder Minderheiten ein Verhalten aufzwingen, das sie nicht akzeptieren können. Das Konsensverfahren erteilt jedem Zwang eine Absage, ist also seinem Anspruch nach ein gewaltfreies System der politischen Willensbildung – Herausforderung und Alternative zur herkömmlichen mehrheitlichen Entscheidungsfindung zugleich.

Das Konsensmodell versteht sich nicht als „reine Lehre" und ist sicher nicht für alle Entscheidungsfindungsprozesse anzuwenden. Es führt jedoch in ganz anderer Weise als das Mehrheitsprinzip dazu, auf Minderheiten einzugehen und deren Position im Willensbildungsprozess zu berücksichtigen mit dem positiven Ergebnis, dass die Zahl derer, die die Entscheidung

mittragen, wächst. Eine Verbreitung des Konsensverfahrens könnte unsere Gesellschaft nicht nur demokratischer und humaner gestalten, sondern auch immens bereichern.

Renate Wanie

Literatur:

Bernd Guggenberger, Claus Offe (Hrsg.): An den Grenzen der Mehrheitsdemokratie, Politik und Soziologie der Mehrheitsregel. Westdeutscher Verlag. Opladen1984

Günther Gugel: Gewaltfreiheit – ein Lebensprinzip. Verein für Friedenspädagogik. Tübingen 1983

Ralf Burnicki: Anarchismus und Konsens. Gegen Repräsentation und Mehrheitsprinzip: Strukturen einer nichthierarchischen Demokratie. Verlag Edition AV. Frankfurt/M 2002.

Kapitel **I.6**

Konstruktive Konfliktbearbeitung und Konsens

Die Entscheidungsfindung durch Konsens hat Eingang gefunden in die Konzepte konstruktiver, gewaltfreier Konfliktbearbeitung, wie sie in den letzten Jahrzehnten entwickelt und verbreitet wurden. Ziel dieser Konzepte ist es, die Ursachen und Mechanismen für destruktive Konflikteskalationen offen zu legen und konstruktive Alternativen aufzuzeigen.

Da Konflikte sehr schnell in Gewalt umschlagen können, geht es dabei auch um ein Konzept der Gewaltverhinderung bzw. des Gewaltabbaus. Die Grundthese dabei ist: Konflikte, die nicht oder ungenügend bearbeitet wurden, sind die Wurzel von Gewalt. Diese Gewalt kann die Form einer Gewalteskalation zwischen den Konfliktparteien annehmen, sich als abgeleitete Aggression und Gewalt auf andere, meist schwächere Personen zeigen oder sich als „heruntergeschluckte" Aggression gegen die eigene Person richten. Wenn Konflikte dagegen auf der Grundlage der Gleichwertigkeit für alle Beteiligten befriedigend gelöst werden, dann bleibt kein Rachebedürfnis der unterlegenen Seite zurück und eine nachhaltige Entspannung tritt ein. (Vgl. Ch. Besemer, 1999)

Neben den Formen direkter, physischer Gewalt gibt es jedoch auch strukturelle (und kulturelle) Gewalt (Vgl. J. Galtung, 1975). Strukturelle Gewalt (z.B. niedrige Lebenserwartung, Hunger, Krankheit) wird oft nicht als Gewalt erkannt, sondern z.B. als „Schicksal" akzeptiert. Die Akteure struktureller Gewalt sind nicht sichtbar, eben weil die Gewalt von Strukturen und nicht von Einzelpersonen ausgeht.
Die Auflösung dieser Formen von Gewalt setzt ihre Sichtbarmachung und Dramatisierung voraus, was häufig vordergründig als „Unruhe stiften" oder „unfriedlich" gebrandmarkt wird. Aber diese konstruktive Konflikteskalation ist Voraussetzung dafür, dass aus einem „kalten" Konflikt ein „heißer" wird und somit auch bearbeitet und gelöst werden kann. (Vgl. Kap.V.3 *Macht-Dialog-Konsens*)

In diesen Konzepten konstruktiver Konfliktbearbeitung findet die Konsensfindung mit gutem Grund ihren Platz: Es ist klar, dass autoritäre oder mehrheitliche Entscheidungsfindung Konflikte nicht beilegt, sondern nur „zukleistert" und häufig die Ursache von neuen Konflikten ist. Allerdings kann das Konsensprinzip allein Konflikte in der Regel nicht auflösen. Weshalb dies so ist, soll im Folgenden dargelegt werden:
Konflikte sind definiert als Zusammenprall von scheinbar unvereinbaren Handlungsabsichten – in der Sicht von zumindest einer Konfliktpartei. (Vgl. F. Glasl, 1994) Diese Unvereinbarkeit ist mit negativen Gefühlen und einer

Störung der zwischenmenschlichen Beziehung verbunden. Falls dies nicht der Fall ist, sollte diese Interessenskollision besser nicht als Konflikt, sondern als Problem bezeichnet werden. (Vgl. Ch. Besemer, 1999) Ein Problem kann auch auf kooperativer, freundschaftlicher Basis geklärt werden. In einem Konflikt jedoch kommen Gefühle und Spannungen auf der Beziehungsebene hinzu, die eine sachliche Problemlösung erschweren oder unmöglich machen. Deshalb bedeutet Konfliktklärung zunächst auch eine Klärung der Gefühls- und Beziehungsebene. Diese kann im direkten Gespräch mit der KontrahentIn geschehen oder - wenn Hilfe von außen benötigt wird - in einem Mediationsgespräch (vgl. Ch. Besemer, 1993). Die MediatorIn ist dabei eine KlärungshelferIn, die sowohl den emotionalen Anteil am Konflikt als auch das Sachproblem bearbeiten hilft. Demgegenüber ist eine ModeratorIn auf die Lösung der Sachfragen spezialisiert. Dies gilt auch für die Konsensmoderation. Konsensfindung ist ein Verfahren, das für Sachprobleme einvernehmliche Lösungen herstellen kann. Eine „Sachfrage" kann hierbei z.B. auch sein, wie eine Beziehung konkret ausgestaltet werden soll, solange das Thema nicht durch starke negative Gefühle überlagert wird. Voraussetzung für Moderation ist also, dass Lösungsbemühungen auf der Sachebene nicht durch Gefühls- und Beziehungsprobleme torpediert werden. Sonst wäre zunächst Konfliktklärung im Sinne einer Mediation angesagt.

Eine klare Abtrennung zwischen Konfliktbearbeitung und Sachmoderation ist allerdings in der Praxis nicht möglich und auch oft nicht nötig: Die Interessens-Kollisionen in einer Gruppe können durchaus – bis zu einem begrenzten Grad – auch emotional aufgeheizt sein und trotzdem mit dem Konsensverfahren oder einer konsensorientierten Moderation zu bewältigen sein. Wichtig ist es allerdings, ein Gespür dafür zu haben, wann ein Gespräch auf der Sachebene nicht mehr weiterführt oder nur zu oberflächlichen, brüchigen Lösungen führt. Dann wären entweder ein Methodenwechsel und damit verbunden ein Rollenwechsel zur KlärungshelferIn angesagt (vgl. Kapitel III.5: *Wenn die Emotionen brodeln*: Konfliktklärung in Gruppen) oder die Entscheidungsfindung wird ausgesetzt, um eine Klärung der Gefühls- und Beziehungsproblematik durch eine externe MediatorIn zu ermöglichen.
Fazit: Die Konsensmoderation steht am Ende einer Reihe von Konfliktbearbeitungs-Schritten, die beim Stoppen direkter Gewalt oder dem Dramatisieren struktureller Gewalt einsetzen können, sich über die Klärung verhärteter Konfliktkonstellationen erstrecken und in der Konsensfindung einen einvernehmlichen Abschluss finden.

Christoph Besemer

Literatur:

Christoph Besemer: Mediation – Vermittlung in Konflikten, hg. von der Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden und der Stiftung Gewaltfreies Leben, 1993

Christoph Besemer: Konflikte verstehen und lösen lernen, hg. von der Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden und dem Institut für Friedensarbeit und Gewaltfreie Konfliktaustragung, 1999

Johan Galtung: Strukturelle Gewalt, Reinbek 1975

Friedrich Glasl: Konfliktmanagement, 4. unveränd. Aufl., Bern/Stuttg. 1994

Teil II

Konsens praktisch

Kapitel **II.1**

Konsens – so geht´s

Entscheidungsfindung durch Konsens strebt eine Lösung an, die von einer ganzen Gruppe getragen werden kann, weil alle Gruppenmitglieder an ihr beteiligt sind und sich darin wiederfinden. Die Gruppe unternimmt nichts, womit nicht alle einverstanden sind.

Der Weg dorthin besteht in einer Sammlung von Ideen und Vorschlägen und deren Verschmelzung zu einer umfassenden, alle zufriedenstellenden Entscheidung. Dabei werden Gedanken, Wissen und Erfahrung aller Gruppenmitglieder genutzt, um für ein anstehendes Problem eine angemessene Lösung zu finden. Dies setzt in den meisten Fällen voraus, dass die Gruppe eine gemeinsame Grundlage wie eine ähnliche politische Einstellung, oder ein gleiches Ziel hat. Außerdem ist jedeR mitverantwortlich für das Zustandekommen einer Entscheidung und jedeR muss die Möglichkeit haben, eine Entscheidung durch ein Veto zu blockieren, wenn Grundüberzeugungen verletzt werden.

Vorgehensweise

In der Praxis der Konsens-Entscheidungsfindung hat sich folgende Vorgehensweise bewährt. Insbesondere die methodischen Vorschläge sind für Kleingruppen bis zu 20 Personen beschrieben.

I.
Gegenstand klären

a) Problem klar machen
„Worum geht´s?"

Der erste Schritt besteht darin, das Problem, um das es geht, möglichst umfassend und deutlich zu beschreiben. Dazu sollten alle relevanten Informationen und Fakten zusammengetragen werden.

b) Entscheidungsfrage formulieren
„Was muss entschieden werden?"

Die Entscheidung, die für die Gruppe aktuell ansteht, sollte nun von einem Gruppenmitglied formuliert und möglichst gleich auf eine Wandzeitung geschrieben werden, damit sie während des Entscheidungsfindungsprozesses allen „vor Augen" ist. Zudem kann es sehr hilfreich sein, die Vorgehensweise transparent zu machen und einen ungefähren Zeitplan vorher festzulegen, für dessen Einhaltung sich ein/e sogenannte ZeitnehmerIn (besser Zeitgeber/in) verantwortlich fühlt.

II.
Meinungen offen legen
(einschließlich Interessen, Wünsche, Bedürfnisse)

a) Runde mit Meinungsäußerungen zum Thema
„Was denkt jedeR einzelne dazu?"

Wenn alle wissen, um was es geht, kann die nächste Runde – auch im übertragenen Sinne – eröffnet werden. Hier sollen sich alle Gruppenmitglieder zu dem gestellten Problem äußern. Je nach Problem kann dies eine Äußerung von Meinungen und Gefühlen oder eine Sammlung von Ideen sein.
Mit der Runde ist vorgegeben, dass alle zu Wort kommen und zwar möglichst der Reihe nach. Niemand soll unterbrochen werden, es sei denn durch Verständnisfragen. Es geht um das Warmwerden mit dem Thema, und um das Sichtrauen, die eigene Meinung vor anderen zu äußern.
Damit wird gleich zu Beginn signalisiert, dass die Meinung jedes/jeder einzelnen gefragt ist und gehört wird und bei der Suche nach der besten Entscheidung erwünscht ist.
Kreativität und der Mut zu autonomem Denken wird gefördert, wenn die Regel der Runde beachtet wird, keine Diskussion zu führen und keine Kommentare auf Meinungsäußerungen abzugeben. Außerdem sollten die Meinungsäußerungen nicht bereits im ersten Anlauf durch zu auffällige Zustimmungen oder Abneigungen begleitet werden und keine Wertung des Gesagten vorgenommen werden.

b) Interessen, Wünsche und Bedürfnisse offen legen
„Was gibt es für Beweggründe hinter den Argumenten?"

In vielen Fällen ist es nicht produktiv, zu schnell in die Lösungsphase zu gehen. Jedenfalls nicht, bevor die Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten, die hinter den Ansichten stehen, offenkundig geworden sind. Mit der Benennung der Interessen und Bedürfnisse gewinnt die Diskussion an Tiefe. Argumente und Meinungen werden verständlicher und plausibler. Wo Positionen sich ausschließen, können die dahinter liegenden Interessen durchaus vereinbar sein. Wünsche zeigen, in welche Richtung Interessen und Bedürfnisse erfüllt werden könnten. Mit den Bedürfnissen kommt eine tiefere menschliche Dimension ins Spiel, die auch für die anderen Beteiligten emotional nachvollziehbar ist.

In dieser Phase sollte darauf geachtet werden, dass die Worte – und das was hinter ihnen steht – verstanden werden. Die Methode des sogenannten *Spiegelns*, bei dem versucht wird, kurz mit eigenen Worten das wiederzugeben, was der/die andere gesagt hat (siehe Kap.VI.1: *Methoden*), bietet sich hier besonders gut an. Daneben ist aber auch das (emphatische) Zusammenfassen hilfreich. Beim Zusammenfassen sollte es darum gehen,

der Diskussion einen Überblick zu geben und die Argumente auf den Punkt zu bringen und nicht nur das Gesagte zu wiederholen.
Die ModeratorIn sollte aufmerksam zuhören und die Gemeinsamkeiten und Unterschiede „herauslesen" und verdeutlichen, gegebenenfalls auch noch mal nachfragen. Die Benennung der Interessen und Bedürfnisse legt oft den Grundstein für die spätere Lösung.
Falls in dieser Phase Lösungsvorschläge genannt werden, sollten sie noch nicht diskutiert, sondern festgehalten werden für den nächste Schritt.

III.
Lösungsvorschläge entwickeln

a) Lösungsvorschläge sammeln

„Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es?"

Um (weitere) Lösungsvorschläge zu sammeln oder das Problem zu vertiefen, bieten sich kreative Methoden an. Die Bekannteste ist das sogenannte „Brainstorming". Bei diesem „Gedankensturm" werden alle nur erdenklichen Ideen gesagt und aufgeschrieben, wobei sich jede/r von dem bereits Gesagten inspirieren lassen kann und kein Vorschlag bewertet wird (siehe Kap.VI.1.: *Methoden*)
Das Ergebnis dieser Einheit ist eine Sammlung der unterschiedlichsten Lösungsvorschläge, von denen einer oder mehrere zum Konsens führen können. Meinungsverschiedenheiten, die hier auftreten, sind normal und je mehr Vorschläge für die Lösung eines Problems da sind, desto größer ist die Chance, eine passende Lösung zu finden.

b) Diskussion der Lösungsvorschläge

„Was haltet ihr von den Ideen, wie könnten sie verbessert werden?"

Die im letzten Abschnitt gesammelten Lösungsvorschläge werden jetzt diskutiert, das heißt bewertet, hinterfragt, kritisiert, verändert, ergänzt oder auch gestrichen. Dies kann auch in Kleingruppen geschehen, ggf. auch in getrennten Männer- und Frauengruppen (wobei hier die unterschiedlichen Ergebnisse interessant sein können).

IV.
Konsens herausarbeiten

a) Konsensvorschlag/Konsensvorschläge herausarbeiten

„Ich habe den Eindruck, dass folgende Lösung(en) von allen mitgetragen werden könnte:...."

Variante I

Auf Grund von Übereinstimmungen während der Diskussion lässt sich oft jetzt schon ein konsensverdächtiger Lösungsvorschlag erkennen, der von der ModeratorIn formuliert und von der Gruppe nach den Konsensstufen (siehe unten) bewertet werden sollte. Falls die Formulierung nicht akzeptiert wird, muss gemeinsam eine neue gefunden werden. Gelingt dies nicht, ist dies ein Zeichen dafür, dass die Diskussion zu früh beendet wurde und neu aufgenommen werden muss.

Variante II

Alternativ zur Suche nach einem Vorschlag können auch mehrere Konsensvorschläge formuliert werden.
Diese werden zum Beispiel visualisiert und im Weiteren einer Bewertung nach den Konsensstufen unterzogen (siehe Kap.II.5).
Durch diese Vorgehensweise bleiben bis zum Schluss mehrere Optionen erhalten und der Blick auf die Möglichkeiten wird unter Umständen nicht vorzeitig verengt.

b) Runde mit persönlicher Bewertung des Konsensvorschlages

„Was haltet ihr von dem Vorschlag?"

Einerlei, ob in der Runde vorher ein Konsensvorschlag zur Diskussion stand oder mehrere Konsensvorschläge, läuft an dieser Stelle die Vorgehensweise wieder zusammen. Denn auch im Fall von Variante II, läuft die Selektion der Bewertung auf einen Vorschlag hinaus, der nun noch einmal von jedeR persönlich nach den Konsensstufen bewertet wird.
Mit dieser letzten Runde wird sichergestellt, dass der Konsens wirklich tragfähig ist.
Stellt sich bei den persönlichen Stellungnahmen heraus, dass das Ergebnis noch nicht stimmig ist, weil z.B. zu viele Bedenken oder gar ein Veto eingelegt worden sind, muss der Konsensvorschlag überarbeitet werden. Wenn durch eine kleine Korrektur ein Konsens erreichbar ist, sollte er direkt festgestellt werden. Ansonsten muss auf die Bedenken ausführlicher eingegangen werden und ein neuer Anlauf genommen werden. Wenn der Prozess ganz stagniert, empfiehlt sich, eine Zeit des „Sackenlassens" verstreichen zu lassen, um mit frischer Energie bei III. die Konsensfindung neu anzugehen.

Protokollierung des Konsens

Bei wichtigen Inhalten und Themen sollte der Konsens gemeinsam schriftlich festgehalten werden. Zum einen, um den genauen Wortlaut bei eventuell späteren Diskussionen belegen zu können und zum anderen um bei Variante II anhand der Bewertungstabelle (siehe Kap.II.5: *Konsensvorschläge herausarbeiten*) die Stärken und Schwächen eines Konsens nachvollziehen zu können.

Anmerkung: Diese Vorgehensweise beschreibt die Schritte hin zu einem Konsens. Diese Schritte können manchmal auch abgekürzt, verlängert oder in einer anderen Reihenfolge gesetzt werden – das hängt immer auch von der Situation und den Personen ab.
Die von uns beschriebene Vorgehensweise soll hier als „Bedienungsanleitung" verstanden werden. Sie kann vor allem „Einsteigergruppen" als praktische Anleitung und didaktische Orientierungshilfe dienen, sich in der Kunst der Konsensfindung zu üben.

Kapitel **II.2**

Konsensstufen

Sobald ein konsensverdächtiger Lösungsvorschlag erarbeitet wurde, wird dieser nach sogenannten Konsensstufen bewertet. Diese Stufen gehen über das hinaus, was in einer Ja-Nein Abstimmung an Alternativen zur Verfügung steht. Die Formen der Zustimmung und Ablehnung sind differenzierter, was das Erreichen eines Konsens erleichtert.

	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	**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.

4	**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. Evtl. ergibt sich die Möglichkeit, mich an anderer Stelle nützlich zu machen.	Ich kann den Vorschlag nicht vertreten, lasse ihn aber passieren.	Ich kann den Vorschlag nicht vertreten und stehe deshalb beiseite (beteilige mich nicht an der Umsetzung).
5	**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.
6	**Veto** Ich kann nicht zulassen, dass die Gruppe diese Entscheidung trifft, ich blockiere den Konsens. Ein Veto ist das Zeichen für eine tiefgehende Meinungsverschiedenheit. Nach einem Veto gibt es die Möglichkeit, entweder die Entscheidungsfindung neu zu beginnen, oder – wenn alle damit einverstanden sind – sie zu verschieben, um eine bessere 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.

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-EinlegerIn zur Gruppe in Frage. In diesem Fall bleibt als Lösung oder logische Konsequenz, dass die sie die Gruppe verlässt oder die Gruppe sich von der Person trennt. Die Gruppe ist dann wieder handlungsfähig.	Meine prinzipiellen Bedenken (Veto) wurden von der Gruppe nicht akzeptiert. Ich verlasse die Gruppe.	Meine prinzipiellen Bedenken (Veto) wurden von der Gruppe nicht akzeptiert. Ich verlasse die Gruppe.

Die Frage, die durch diese Stufen dennoch aufgeworfen wird, nämlich wann ein Konsens erreicht ist, kann nicht mathematisch bestimmt, sondern nur im menschlichen Miteinander entschieden werden. Ob z.B. schwere Bedenken einen Konsens in Frage stellen oder nicht, hängt wesentlich davon ab, wie mit den Bedenken umgegangen wird und ob sie ernst genommen werden.
Ein guter Konsens ist in der Regel dann erreicht, wenn alle auf möglichst hoher Stufe zustimmen.

Wie auch immer ein Konsensergebnis bewertet wird, es gibt eine Testfrage, die einen guten Anhaltspunkt liefert. Sie heißt: Trägt dieser Konsens, wird er Bestand haben? Damit ist in inhaltlicher Hinsicht gemeint: Ist der Beschluss eine gute Grundlage für die weiteren Diskussionen oder wird er in der nächsten Runde wieder in Frage gestellt? In Hinsicht auf Aktionen/ Handlungen: Werden alle motiviert mitmachen oder nur widerstrebend, gar unbewusst dagegen arbeiten? Und natürlich in menschlicher Hinsicht: Stärkt diese Entscheidung die Beziehungen und den Zusammenhalt oder brechen bei nächster Gelegenheit erneut Konflikte auf?

Kapitel **II.3**

Hilfreiche Regeln und Rollen

Regeln

Damit der Prozess der Entscheidungsfindung so kreativ und einigend verläuft, wie es das Ziel ist – und zudem in angemessener Zeit - , ist es sehr hilfreich, einige Regeln zu beachten.

Die Zeit-Daumenregel

Konsensentscheidungen dauern in der Regel etwas länger als Abstimmungen. Ein Zeitplan und eine/e ZeitgeberIn helfen, das Zeitproblem im Griff zu behalten. Es soll aber immer genug Zeit bleiben, damit jedeR zu Wort kommen und zuhören kann. Im übrigen hat es jedes Gruppenmitglied selbst in der Hand oder besser im Mund, wie lange eine Entscheidung dauert. Das kleine Einmaleins aller Gruppentreffen besagt: Multipliziere deine Redezeit mit der Anzahl der TeilnehmerInnen, so lange wird das Treffen dauern, wenn alle so lange reden, wie du. Mit anderen Worten: Es muss nicht alles dreimal wiederholt werden, dadurch wird es auch nicht richtiger. Jedes Argument findet Beachtung, auch wenn es nur einmal vorgebracht wird. Und nicht jedes Argument muss bis ins letzte Detail begründet werden.

Ich – Sprache

Eine andere Regel besagt: Lege deine Meinung klar dar. Dabei kann dir die „Ich – Sprache“ sehr hilfreich sein. Die anderen interessiert nicht, was „man sollte“ oder „andere denken könnten“. Rede von dir, deinen Gefühlen und Meinungen und rede nicht für andere.

Aktiv Zuhören

Um zu verstehen, was eine andere Person gesagt hat, muss ich mehr tun als warten, bis sie zu Ende gesprochen hat: Ich muss das Gesagte einsickern lassen, ohne gleich an meine Gegenrede zu denken. Wichtig kann auch sein: Nachfragen, um richtig zu verstehen, und Pausen lassen, damit Leute, die nicht so viel reden oder erst nachdenken, bevor sie etwas sagen, Gelegenheit haben, sich zu äußern.

Kooperation

Bei Konsensentscheidungen geht es nicht darum, wer gewinnt und sich mit seiner/ihrer Meinung durchsetzt, sondern um Gemeinsamkeiten. Also vermeide Konkurrenz und lass´ dich inspirieren von den Gedanken der anderen.

Feedback

Eine klärende Funktion in angespannten Situationen kann das Feedback haben. Dabei versuche ich die Wirkung, die das Verhalten einer anderen Person auf mich hat, dieser Person mitzuteilen. Dies soll nicht in einer wertenden und normativen Weise geschehen, sondern durch eine Äußerung von Wahrnehmungen und eigenen Gefühlen. Falls du ein Feedback von einer anderen Person erhältst, versuche nicht, dich gleich zu verteidigen, sondern höre erst einmal zu und versuche, den/die andere/n zu verstehen. Ob du dein Verhalten änderst, entscheidest du selbst.

Selbstverantwortung

Die Verteilung verschiedener Rollen (siehe nächsten Abschnitt), die zur Erleichterung einer Entscheidung dienen soll, darf nicht davon ablenken, dass letztlich alle für das Zustandekommen einer Entscheidung verantwortlich sind.

Rollen

Die Rollen verstehen wir - wie die Regeln - als Empfehlung. In eingespielten Gruppen brauchen nicht alle hier beschriebenen Rollen verteilt werden. Für die Einübung gerade am Anfang können sie aber hilfreich sein.

ModeratorIn/DiskussionshelferIn

Die ModeratorIn/DiskussionshelferIn hilft den Ablauf eines Treffens zu strukturieren, indem sie sich an die vereinbarte Verfahrensweise hält. Sie fasst Ergebnisse zusammen und formuliert Konsensvorschläge, achtet darauf, dass jede/r zu Wort kommt und niemand unterbrochen wird, und sorgt dafür, dass alle beim Thema bleiben. (Siehe Kapitel IV).

VisualisiererIn

Dadurch, dass die moderierende Person ihre Konzentration auf die Gruppe richten muss, ist sie oft überlastet, wenn sie gleichzeitig Argumente mitschreiben und visualisieren soll. Visualisierung ist aber sehr hilfreich, um das Gedächnis zu entlasten und die Gedankengänge nicht aus den Augen zu verlieren. Hierfür ist eine 2. assistierende Person gut, die die zentralen Argumente als Stichworte auf Karten schreibt, oder auch auf Wandzeitungen oder Plakate, und diese dann auf Meta-Plan-Wand oder Flip-Chart anbringt, ordnet oder sortiert.

ZeitgeberIn

Sie sollte die Zeit im Auge haben, das heißt darauf achten, dass die vereinbarten Zeiten eingehalten werden, oder zumindest vor Ablauf der Zeit Bescheid sagen.

(Stimmungs-)BeobachterIn

Eine weitere nicht zu unterschätzende Rolle kann die (Stimmungs-) BeobachterIn spielen. Sie sollte auf die Atmosphäre während der Entscheidungsfindung achten und ggf. vermittelnd eingreifen, wenn sich die Situation zuspitzt. Sie kann der Gruppe oder einzelnen Feedback geben.

Mund

Der Mund redet für alle, die sich nicht trauen, vor der großen Gruppe zu sprechen. Er gibt nur das weiter, was ihm gesagt wird.

Kapitel ***II.4***

Arbeitsblatt:

Konsens – so geht´s

Vorgehensweise

I. Gegenstand klären
a) Problem klären
b) Entscheidungsfrage formulieren

II. Meinungen offen legen
a) Runde mit Meinungsäußerungen zum Thema
b) Interessen, Wünsche und Bedürfnisse offen legen

III. Lösungsvorschläge entwickeln
a) Sammlung von Lösungsvorschlägen
b) Diskussion der Lösungsvorschläge

IV. Konsens herausarbeiten
a) Konsensvorschlag/Konsensvorschläge herausarbeiten
b) Runde mit persönlicher Bewertung des Konsensvorschlags nach Konsensstufen

Konsens? Wenn nicht: zurück zu III

Konsensstufen

1. Vorbehaltlose Zustimmung
„Ich stimme dem Lösungsvorschlag zu."

2. Leichte Bedenken: „Ich stimme zu, habe aber leichte Bedenken."

3. Schwere Bedenken:
„Ich habe schwere Bedenken, trage die Entscheidung aber mit."

4. Beiseite stehen:
„Ich kann den Vorschlag nicht vertreten, lasse ihn trotzdem passieren, beteilige mich aber nicht."

5. Enthaltung:
„Ich überlasse euch die Entscheidung, bin bei der Umsetzung aber dabei."

---

6. Veto (kein Konsens)
„Der Vorschlag widerspricht grundsätzlich meinen Vorstellungen. Er darf nicht beschlossen bzw. ausgeführt werden."

Methoden

***Runde*:** JedeR hat der Reihe nach die Möglichkeit, etwas zu sagen.

***Blitzlicht*:** Alle äußern kurz ihre Meinung zu einem bestimmten Problem.

Pausen: Pausen können nicht nur in festgefahrenen Situationen auflockern. Nach einem Spaziergang, einem Essen oder einem Auflockerungsspiel klappt der Konsens gleich doppelt so gut.

***Brainstorming*:** Alle möglichen Ideen werden in einem „Gedankensturm“ gesammelt.

***Kleingruppen*:** Hier kommt jede/r öfter zu Wort. Getrennte Frauen- und Männergruppen bringen oft erstaunliche Ergebnisse.

Kapitel **II.5**

Konsensvorschlag/Konsensvorschläge herausarbeiten

Die Herausarbeitung eines Konsensvorschlags (Phase IVa) ist eine Schlüsselstelle bei der Konsensfindung. Sie will gelernt und geübt sein. Deshalb gehen wir in diesem Abschnitt noch einmal speziell auf die Methodik ein.

Das empathische Zusammenfassen

In der Praxis der Konsensfindung wird beim Herausarbeiten eines Konsensvorschlages meist eine Methode angewendet, die als empathisches Zusammenfassen bezeichnet werden kann.
Empathisches Zusammenfassen bedeutet allgemein, dass nach einer Diskussion, Runde etc. ein Resümee des Gehörten vorgenommen wird, welches die Aussagen der Beteiligten aufnimmt und einen „gefühlten" Konsensvorschlag formuliert. Empathisch bezeichnet dabei die Fähigkeit, ein Gespür für die Schnittstelle der Meinungen und Bedürfnisse zu entwickeln und sie in einem Vorschlag zu verdichten, der die Stimmung der Gruppe trifft und demzufolge von allen mitgetragen werden kann.

Das empathische Zusammenfassen setzt eine konzentrierte Wahrnehmung voraus. In einem ersten Durchlauf geht es darum, aufmerksam und aktiv zuzuhören, d.h. die Äußerungen innerlich nachzuvollziehen und sich aktiv in die Einstellungen und Anliegen der Anwesenden hineinzufühlen. Wo nicht klar ist, was einzelne gemeint haben, sollte nachgefragt werden.
Neben dem Zuhören besteht eine weitere Aufgabe für die ModeratorIn darin, mit Rückfragen mögliche neue Vorschläge innerhalb der Gruppe anzuregen. Auch Menschen, die nichts gesagt haben, aber etwas sagen möchten, sollte die Gelegenheit gegeben werden, sich zu äußern, sodass eine Transparenz über die Meinungen in der Gruppe hergestellt wird. Besonders zu diesem Zeitpunkt sollte darauf geachtet werden, dass einzelne nicht dominieren, andere unterbrechen oder eine Sprachform wählen, die andere unterdrückt. Am Ende der Phase des Zuhörens sollte sich die ModeratorIn fragen, ob sie jetzt mittels ihrer Empathie tatsächlich ein Bild hat von dem, was in der Gruppe an Meinungen existiert und was eventuell eine gemeinsame Meinung, ein zur Entscheidung hinführender Konsens darstellen könnte. Meist ist es notwendig, von Seiten der ModeratorIn einen Vorschlag zu machen, der sprachlich und inhaltlich sehr nah an dem orientiert sein sollte, was die Gruppe oder einzelne aus der Gruppe vorher schon formuliert haben. Die oberste Regel ist dabei, möglichst nah an der Gruppe zu sein; die zweite Regel, diesen Gedanken nur als Vorschlag zu formulieren. Es sollte nicht heißen: „Das ist eure gemeinsame Meinung", sondern: „Ich habe gehört, liege ich damit richtig?" Wenn dieser Weg der Rückversi-

cherung und Korrekturmöglichkeit eingehalten wird, dann ist es in den meisten Fällen so, dass der Vorschlag der ModeratorIn die Gruppenmeinung, das „Gruppenfeeling", entweder gleich wiedergibt oder immer mehr präzisiert und dann angenommen wird.
Eine Zurückweisung eines Vorschlages ist nur dann zu erwarten, wenn die ModeratorIn z.B. wegen Müdigkeit oder Unkonzentriertheit nicht in der Lage ist, genug Empathie für die Gruppe aufzubringen.

Anmerkung:
Die Praxis des empathischen Zusammenfassens ist natürlich nicht ausschließlich auf die Phase IV des ausführlichen Konsensverfahrens beschränkt, sondern wird auch z.B. in Kombination mit einem Blitzlicht oder einer kurzen Runde für die schnelle Entscheidungsfindung angewendet.

Die „plurale Methode": mehrere statt einen Konsensvorschlag

Eine andere Vorgehensweise zur Herausarbeitung eines Konsensvorschlages ist, nicht einen sondern zunächst mehrere Konsensvorschläge zu formulieren. Das ist manchmal vorteilhafter: Dieses Vorgehen lässt mehr „Luft", die einzelnen Standpunkte deutlicher zu vertreten und es reduziert die Gefahr, dass einzelne unter dem möglichen Druck der Einigung, ihre Ansicht vorschnell zurückstellen. Außerdem ist es auch für noch nicht so geübte ModeratorInnen einfacher, mit diesem Verfahren zu einem Ergebnis zu kommen. Der Entscheidungsprozess verläuft in der Regel schneller und dies entspricht dem Wunsch von Gruppen, die pragmatisch vorgehen wollen.

Bei der pluralen Variante wird die ModeratorIn von ihrer Aufgabe der Zusammenfassung entlastet, denn jedeR formuliert ihren Lösungsvorschlag selbst. Der Vergleich und die Visualisierung der Vorschläge erlaubt überdies noch einmal eine andere Wahrnehmung der zur Verfügung stehenden Alter-nativen.

Die Konsensvorschläge sollten möglichst auf eine Flipchart aufgeschrieben und in eine Bewertungstabelle eingefügt werden. Danach können alle Beteiligten die Vorschläge anhand der Konsensstufen einzeln bewerten.
Bei dieser Methode zeigt sich, welcher Vorschlag favorisiert wird; oder im Fall, dass zwei Vorschläge relativ gleich bewertet werden, welche Argumente am meisten zählen und deshalb auf ihre Kombinationsmöglichkeit hin betrachtet werden sollten.

Dieses Vorgehen ist auch ein Reduzierungs- und Auswahlverfahren. Auch bei dieser Variante, bleibt *ein* Konsensvorschlag übrig, der beim ausführlichen Konsensverfahren in der letzten Phase noch mal von allen einzeln nach den Konsensstufen bewertet wird.

Illustration der schriftlichen Bewertung bei mehreren Konsensvorschlägen: Vier Vorschläge zur Frage: „Wer sind wir?“ (zur Formulierung eines Leitbildes) sind einer Bewertung nach den Konsensstufen unterzogen worden:
Stufe 1: Vorbehaltlose Zustimmung
Stufe 2: leichte Bedenken
Stufe 3: schwere Bedenken
Stufe 4: Beiseite stehen
Stufe 5: Enthaltung
Stufe 6: Veto

		Konsensstufen						**Rang**
Vorschläge		1	2	3	4	5	6	
A	ehrenamtliche Initiative	II	I	III		I	I	**IV**
B	basisdemokratisches Projekt	II	III	I	I			**II**
C	ehrenamtliches Basisprojekt	I	II	III	I			**III**
D	Basisinitiative	IIIII	II					**I**

Hier hat Vorschlag D im Verhältnis zu den anderen eine so klare Zustimmung erhalten, dass er als erstklassiger Konsenskandidat zu interpretieren ist. Auf die nochmalige ausführliche Einzelbewertung konnte verzichtet werden. Es sollte immer geprüft werden, ob die Argumente derjenigen, die Bedenken geäußert haben, eingearbeitet werden können.

Zwei Ratschläge bei Schwierigkeiten

Gestaltet sich die Herausarbeitung eines Konsensvorschlages schwierig, gibt es kein Weiterkommen oder dreht sich die Diskussion im Kreis, sind zwei Maßnahmen besonders hilfreich:

- **(Frühzeitig) Pausen machen!** Eine Pause lockert die Athmosphäre und die verknoteten Gedanken auf, gibt neuen Schwung für einen neuen Anlauf M
- **Methodenwechsel erwägen!** Wenn auf diesem Weg kein Konsensvorschlag herauskommt, dann sollte ein anderer ausprobiert werden. Manchmal werden bestimmte Fragen mit unzulänglichen Methoden bearbeitet. Die Anwendung einer anderen Methode stellt die Argumente oft in ein anderes Licht. Sie kann dazu führen, dass eine Lösung gefunden wird, wo vorher keineR mehr an die Möglichkeit eines Konsens geglaubt hat.

Bei allen Fragen, bei denen es um Auswahl geht, sollte erwogen werden, die Methoden der Priorisierung oder der Bewertung vorzuschalten (siehe Kap. II.10). Sie sind dann anzuwenden, wenn es eine Fülle von Vorschlägen gibt. Dann ist sowieso unabdingbar, dass die Präferenzen visuell festhalten werden. Diese Auswahlmethoden tragen sehr zur Klärung eines Entscheidungsprozesses bei und beugen dem negativen Effekt vor, das die Teilnehmer nach einer längeren Diskussionsphase nicht mehr wissen, wo ihnen der Kopf bei all den Punkten steht.

Weitere Erleichterungen zur Konsensfindung

In Teilschritten vorgehen/Teilkonsens

Eine weitere Vorgehensweise, um einen Konsensvorschlag herauszuarbeiten, besteht darin, das Problem oder Thema zu gliedern und in Bereiche aufzuteilen, um zu schauen, ob sich darüber jeweils ein Teilkonsens erreichen lässt. Die strittigen Fragen werden dabei zunächst ausgeklammert und in einem nachfolgenden Schritt gesondert bearbeitet.

Nehmen wir als Beispiel den Fall einer Wohngenossenschaft, die entscheiden möchte, ob, wem und zu welchen Konditionen sie ihren Gemeinschaftsraum zur Verfügung stellt. Sie klärt dazu im ersten Schritt, ob sie Auswärtigen den Raum prinzipiell überlassen möchte; die Frage an wen im Besonderen und unter welchen Bedingungen stellt sie zunächst bewusst zurück. Diese grundsätzliche Frage wird von allen bejaht, also Konsens festgestellt. Im nächsten Schritt geht es um die Frage, wem sie den Zutritt zu dem Gemeinschaftsraum gestatten möchte. Kommen z.B. nur soziale Projekte, die ähnlich gemeinschaftlich orientiert sind in Frage, oder will man auch kommerziellen Organisationen und Unternehmen den Raum anbieten. Damit zusammen hängen könnte auch die Frage des Mietpreises. Die Wohngenossenschaft einigt sich darauf, sozialen Projekten und Freunden den Vorzug bei der Vergabe des Raumes zu geben, sofern der Raum nicht bereits von ihnen belegt ist. Das ist der zweite Konsens. Um den „Sack" zumachen zu können, wird jetzt über den Mietpreis verhandelt. Hierüber bestehen zunächst unterschiedliche Vorstellungen, man einigt sich aber darauf, als Preis eine Höhe von 20 Euro pro Tag festzulegen. Damit ist der 3. Konsens beschlossen.
Im letzten Schritt nun wird zum noch offenen strittigen Punkt ein Meinungsbild hergestellt. Es zeigt sich, dass die Einwände gegen die Vergabe des Raumes an kommerzielle Organisationen prinzipiell sind und auch nicht mit dem Vorschlag, für diese dann einen höheren Mietpreis von z.B. 150 Euro zu verlangen, aufgehoben werden können. Zur letzten Frage kommt also kein Konsens zustande. Mit diesem Ergebnis können aber auch die (mehrheitlichen) BefürworterInnen einer Vergabe des Raumes an kommerzielle Nutzer leben, da für sie dieser Punkt keinen sehr großen Stellenwert

hat und sie die Gründe der AblehnerInnen nachvollziehen können und respektieren wollen.

Vorläufige Einigung

Um in stressigen Entscheidungssituationen den Druck herauszunehmen, kann man sich auf eine vorläufige Einigung oder Regelung beschränken. Wenn zu einem späteren Zeitpunkt die Möglichkeit besteht, die Entscheidung wieder korrigieren oder revidieren zu können, wird der Anspruch abgesenkt und die Probleme mit mehr Gelassenheit diskutiert. Vieles klärt sich ohnehin erst durch die Praxis und kann oft zum Zeitpunkt der Entscheidung nicht alles vollständig bedacht werden.

Prinzipielle vs. Detailfragen

Hilfreich ist eine Unterscheidung vorzunehmen, was prinzipiell entschieden werden muss und was Detailfragen sind. Prinzipielle Entscheidungen gehören in das Plenum oder die Gesamtgruppe, Detailfragen, oder auch Fragen, für die eine technische oder fachliche Lösung gefunden werden muss, können von einer Kleingruppe ausgearbeitet und für die Entscheidungsfindung vorbereitet werden.

Untergruppen bilden

Entscheidungen müssen nicht immer vom gesamten Plenum getroffen werden. Oft ist es sinnvoll, thematische oder Aufgabenbezogene Untergruppen zu bilden, denen das Plenum die Entscheidungskompetenz für eine bestimmte Frage überträgt. Damit teilt sich die Gesamtgruppe die Entscheidungs- und Lösungsaufgaben auf. Mit diesem Vorgehen sagt das Plenum: Wir geben euch das Mandat, autonom zu entscheiden und vertrauen darauf, das ihr das gut und in unserem Sinne macht. Die Problemlösung wird damit also an eine Untergruppe delegiert. (Siehe Kap.IV.4a: *Kommune Niederkaufungen*).
Die Entscheidungskompetenz kann natürlich auch insofern eingeschränkt werden als das Plenum sich nach Sichtung des Ergebnisses ein Vetorecht vorbehält.

Ulrich Wohland / Bernd Sahler

Kapitel **II.6**

Der Konsensfisch

Nebenstehendes Bild veranschaulicht den Verlauf eines Konsensfindungsprozesses.

Konsensprozesse sind von zwei Denkphasen gekennzeichnet: dem sogenannten divergierenden Denken, dem Denken, dass auseinander läuft, sich verstreut, in verschiedene Richtungen geht und neue Räume und Perspektiven eröffnet; und dem konvergierenden Denken, das zusammenläuft, sich einander nähert, integriert und zusammentrifft. Divergierendes Denken zeichnet aus, dass es offen ist, keiner Wertung und Zensur unterliegt, nicht eingeengt wird, konvergierendes Denken hingegen, dass strukturiert, geordnet, ausgewählt wird.

Dazwischen liegt die „Zone des Stöhnens" (Groan-Zone), die mit ihrem gezacktem Abschnitt versinnbildlicht, dass die aufeinander treffenden Unterschiede eine Strecke durchlaufen, in der die spannungsgeladenen Differenzen ausgetragen werden. Dieser Abschnitt verläuft natürlicherweise nicht glatt und es sieht manchmal so aus, als ginge es nicht weiter. Die Groan Zone bereitet jedoch den Boden für eine gute Lösungsphase.

Die beiden Denkphasen bilden zusammen mit der „Groan-Zone" den äußeren Rahmen der Figur des Fisches, sie stellen sozusagen Start und Ziel eines Konsensprozesses dar.
In diesen Rahmen eingeordnet sind die Phasen des Ablaufs einer Konsensfindung, wie wir sie im Kap.II.1: *Konsens so geht´s* beschrieben haben

Dieser Ablauf eines Konsensfindungsprozesses lässt sich auch anhand der Fischfigur nachzeichnen:

Phase I:
Gegenstand klären

Am Anfang steht die Problemklärung. Die Flosse ist breit, weil das Problem unterschiedlich gesehen wird, weil die Ziele bestimmt werden müssen, Hintergründe zu beleuchten sind, Informationen zusammengetragen werden müssen. All dies läuft trichterförmig auf die Frage zu: um welches Thema geht es, was ist unsere Entscheidungsfrage?
Diese Vorarbeit ist nicht zu vernachlässigen. Von hier nimmt der Konsensfindungsprozess seinen Ausgang.

Phase II:
Meinungen offen legen (einschließlich Interessen, Wünsche Bedürfnisse)

Mit dem Sichtbarmachen des Spektrums der Meinungen und der Offenlegung der Interessen, Wünsche und Bedürfnisse beginnt die Öffnung des Raumes für die Diskussion. Für diese Phase ist typisch, dass die Meinungen aus einander gehen – divergieren -, die Unterschiede artikuliert und deutlich gemacht werden, die Positionen in ihrer Vielfalt zum Ausdruck kommen und dies nicht durch subtile Zensierung oder Vorabstrukturierung gehemmt wird. Wichtig ist hier, dass sich auch an die (gruppenspezifischen) Tabus rangetraut wird und die „heißen Eisen" angesprochen werden. Man sollte sich klarmachen, dass unterschiedliche Perspektiven fruchtbar sind, um die beste Lösung für ein Problem zu finden.

„Groan Zone": gegenseitiges Verständnis erarbeiten

Dies ist der flache, horizontalen Teil des Verlaufs. Denn jetzt stehen die verschiedenen Standpunkte erst einmal nebeneinander und müssen sich zueinander verhalten. Es sollte nicht entmutigen, wenn in dieser Phase Unmut (und ein Stöhnen) auftaucht. Es ist wichtig zu sehen, dass Spannungen dazugehören, weil ohne Reibungen keine Energie für neue Lösungen entsteht. Deshalb auch die zackigen Flossen, denn in dieser Phase kann es durchaus hoch und runter gehen und auch Rückschläge sind nicht selten.
Worauf es hier ankommt, ist ein Verständnis für die Positionen zu erarbeiten. D.h. die Hintergründe sichtbar zu machen, aktiv zuzuhören, und im Kontakt zu bleiben. Erst wenn gegenseitig verstanden wird, worum es den anderen geht, kann eine integrative Lösung gefunden werden.

Phase III: Lösungsvorschläge entwickeln

Mit dem *Sammeln von Lösungen* wird die Phase des konvergierenden Denkens eingeleitet. An der Stelle der größten Breite des Fischkörpers ist auch die größte Auswahl an Lösungsmöglichkeiten vorhanden. Symbolhaft steht dafür das Brainstorming. Mit neuen Möglichkeiten wird der Blick geweitet und neue Lösungsansätze werden erkannt.
Regt die vorherige Phase die Phantasie an, so wird mit der *Diskussion der Lösungsvorschläge* das kreative (Er)finden neuer Lösungen herausgefordert, die unterschiedliche Perspektiven und Bedürfnisse einschließen.

Die Diskussion beinhaltet das kritische Prüfen der Vorschläge auf ihre Konsenseignung hin. Damit wird die Aufmerksamkeit auf das Ziel der Konsensentscheidung ausgerichtet und läuft wieder auf einen Punkt zusammen.

Phase IV: Konsens herausarbeiten

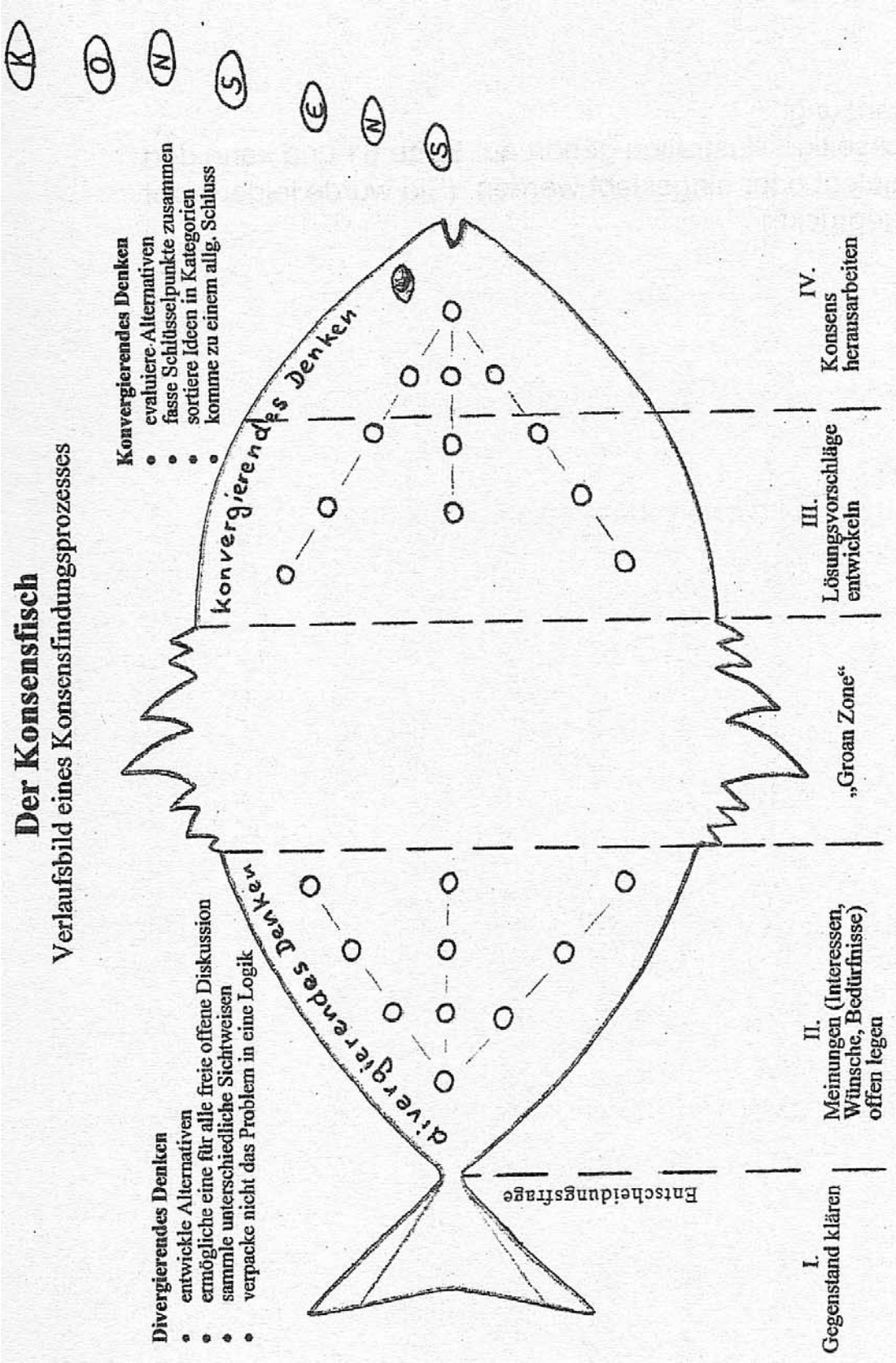
Im letzten Teil der Konsensfindung spitzt sich die Suchbewegung der Gedanken weiter auf das Erreichen eines Konsenses zu. Durch Auswählen, Kombinieren, Verdichten, Eingrenzen, Priorisieren reduziert sich das Feld der Möglichkeiten weiter. Einerlei ob zunächst mehrere Konsensvorschläge formuliert werden und davon einer ausgewählt wird oder entlang von einem Konsensvorschlag die bestmögliche Lösung gefunden wird, steht am Ende eine Einigung.

Der Aufbauteil, die Divergenzphase und die „Groan Zone", ist länger und braucht mehr Zeit wie der Abschlussteil, die Konvergenzphase. Das macht Sinn und zahlt sich aus.
Denn

- je mehr Möglichkeiten entwickelt werden, desto größer ist der Spielraum für befriedigende Lösungen.
- je aktiver die Zusammenarbeit in der Aufbauphase ausfällt, desto engagierter ist auch das Bemühen, einen Konsens zu finden.
- je mehr Unterschiedlichkeiten zugelassen und ausgetragen worden sind, desto größer ist die Fähigkeit und Bereitschaft, zu einer Übereinkunft zu kommen.

Bernd Sahler / Peter Behrendt

Der Konsensfisch ist entstanden nach einer internen Konsens-Fortbildung der Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden.
Die Kategorien des divergierenden und des konvergierenden Denkens sowie der Begriff der „Groan Zone" ist dem Buch: Sam Kaner u.a. „Facilitators Guide to Participatory Decision Making" entnommen.


Der Konsensfisch
Verlaufsbild eines Konsensfindungsprozesses
Divergierendes Denken
• entwickle Alternativen
• ermögliche eine für alle freie offene Diskussion
• sammle unterschiedliche Sichtweisen
• verpacke nicht das Problem in eine Logik
Konvergierendes Denken
• evaluiere Alternativen
• fasse Schlüsselpunkte zusammen
• sortiere Ideen in Kategorien
• komme zu einem allg. Schluss
K O N S E N S
divergierendes Denken
konvergierendes Denken
Entscheidungsfrage
I. Gegenstand klären
II. Meinungen (Interessen, Wünsche, Bedürfnisse) offen legen
„Groan Zone"
III. Lösungsvorschläge entwickeln
IV. Konsens herausarbeiten

Kapitel **II.7**

Konsens in großen Gruppen

Wie können Großgruppen Entscheidungen im Konsens finden? Das Konsensverfahren, findet seine Grenze darin, ob in einer Gruppe bei einem Gespräch noch alle gehört werden und auf alle eingegangen werden kann. Diese Grenze dürfte selten höher als 15-20 Personen liegen. Das sind allerdings schon Grenzsituationen, besser arbeitet es sich in Gruppen von weniger als 15 Personen. Für größere Gruppen wurden Verfahren entwickelt, die sich an den gleichen Verfahrenschritten, wie wir sie für Kleingruppen beschrieben haben orientieren (siehe S.41ff), die aber mit Elementen der Großgruppenmoderation angereichert sind. Erfolgreiche praktische Erfahrungen gibt es seit Jahrzehnten – zum Teil mit mehreren Tausend direkt Beteiligten.

Die Grundidee dieser Großgruppen-Verfahren 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. Wie das konkret aussehen kann, soll anhand des SprecherInnenrats-Verfahrens vorgestellt werden. Anschließend werden methodische Variationen vorgestellt, mit denen das Verfahren an unterschiedliche Konstellationen, Situationen etc. angepasst wurde.
Ein klar verabredetes methodisches Vorgehen ist bei Großgruppen besonders wichtig. Die Arbeit der Teilgruppen muss koordiniert werden, damit ihre Ergebnisse im weiteren Verlauf (wieder) integriert werden können. Bei allen methodischen Überlegungen sollte allerdings nicht vergessen werden, dass vor allem die Übung und die Erfahrung der Beteiligten zu einer erfolgreichen Konsensfindung beitragen.

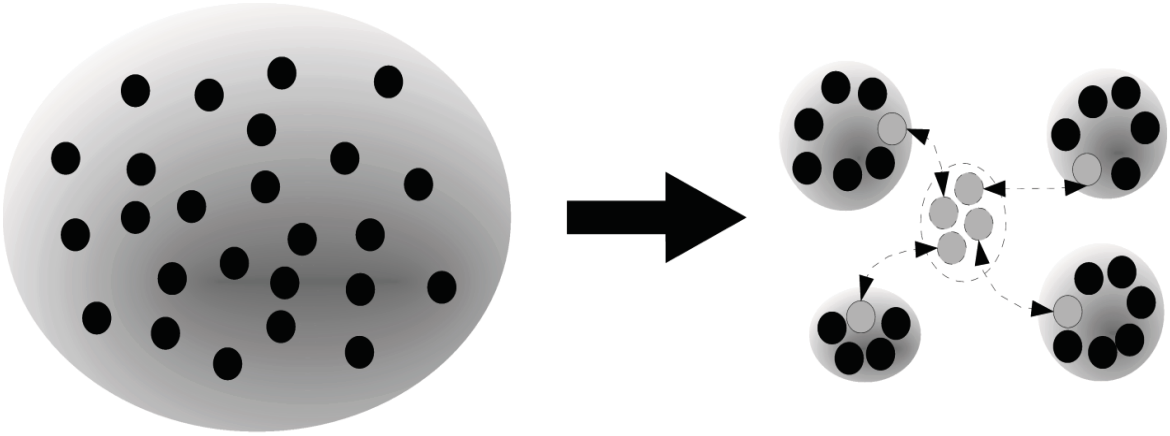
Das SprecherInnenrats-Verfahren

Struktur

Die Großgruppe teilt sich in viele Kleingruppen auf: die sogenannten Bezugs- oder Basisgruppen. In diesen Gruppen werden parallel die gleichen Fragen beraten. Sie entsenden je ein bis zwei SprecherInnen in einen SprecherInnen-Rat. Hier koordinieren sie das Vorgehen, tauschen ihre Ergebnisse aus und stellen Entscheidungen fest (siehe Illustration nächste Seite).

Der Rat ist als Gruppe klein genug, um direkte Kommunikation zu erlauben. Da es im Rat mehr auf Austausch als auf vertiefende Diskussion ankommt, verträgt er auch größere Zahlen an Beteiligten: Ein Rat mit dreißig SprecherInnen wird mit Einschränkungen noch funktionieren, während sich

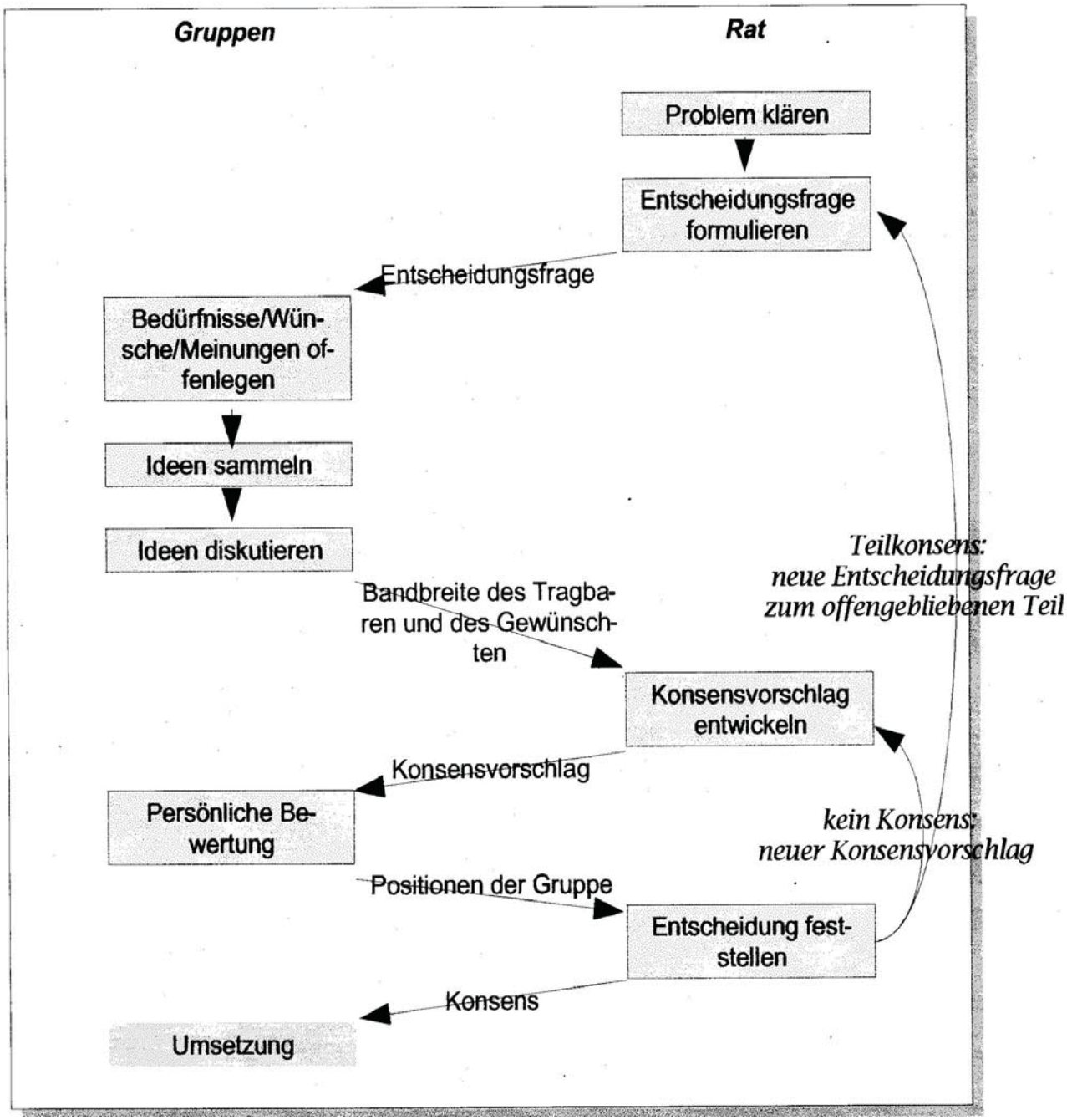
in einer ebenso großen Basisgruppe nicht mehr alle ausreichend einbringen können.



Durch die Kombination von Basisgruppen und SprecherInnen-Rat bekommen alle die Ergebnisse mit, ohne an jeder Diskussion beteiligt zu sein. Wo Gruppen zu gleichen Ergebnissen kamen, können diese im Rat zusammengefasst werden, gute Ideen oder wichtige Argumente aus einer Gruppe erreichen über den Rat auch die anderen Gruppen. Auf diese Weise können mehr Anregungen durchdacht werden, weil die Großgruppe nicht damit beschäftigt ist, jeder Person zuzuhören.

Vorgehen

Entscheidungsprozesse lassen sich in acht Schritte einteilen. An diesen Schritten orientiert sich auch das SprecherInnenrats-Verfahren. Verteilt auf Basisgruppen und SprecherInnenrat werden die Schritte nacheinander durchlaufen. Der Rat koordiniert die Arbeit in den Basisgruppen: Damit die Ergebnisse aus den Basisgruppen zusammenfließen können, müssen sie in den gleichen Schritten arbeiten. Dabei geht es nicht immer nur vorwärts: Wenn z.B. die SprecherInnen im Rat keinen Konsensvorschlag finden, dann vereinbaren sie als nächsten Schritt, in ihren Gruppen erneut Ideen zu entwickeln.
Am folgenden idealtypischer Ablauf kann man erkennen, wie das Zusammenspiel von Basisgruppen und SprecherInnenrat aussehen kann:



Die Behandlung eines Themas oder einer Frage beginnt im Sprecher-Innen-Rat: Eine Basisgruppe bringt ein Anliegen in den Rat ein, es wird von außen eine Frage an den Rat herangetragen, oder ein Problem stellt sich aus der Situation heraus. Zuallererst wird das Problem soweit geklärt, dass es alle SprecherInnen verstanden haben und ihrer Gruppe erklären können. Wenn wichtige Informationen im Rat nicht bekannt sind, fragen die SprecherInnen in ihren Gruppen nach oder jemand übernimmt die Recherche.

Entscheidungsfrage formulieren

Danach wird im Rat eine Frage formuliert wird, über die eine gemeinsame Entscheidung herbeigeführt werden soll. Diese Frage wird dann von den SprecherInnen in die Basisgruppen eingebracht.

Meinungen, Interessen, Wünsche, Bedürfnisse offenlegen Ideen sammeln, Ideen diskutieren

Hier unterscheidet sich das Großgruppen-Verfahren nicht von der normalen Konsensfindung. Es ist hilfreich, wenn sich die Gruppe zuerst klarmacht, welche, Interessen, Wünsche und Bedürfnisse mit einer Lösung überhaupt erfüllt werden sollen.
Dann werden Ideen gesammelt, wie mit dem Problem umgegangen werden kann. Es bewährt sich, erst nach der Sammlung die einzelnen Ideen zu diskutieren. In der Diskussion sollten die Vorschläge auf ihre Tauglichkeit und ihre Konsequenzen überprüft werden und die Gruppenmitglieder sich eine Meinung bilden. In den Gruppen werden in der Diskussion Lösungsmöglichkeiten gesucht und durchdiskutiert. Schließlich werden mögliche Entscheidungsvorschläge entwickelt und auch festgestellt, wie die Gruppenmitglieder zu diesen Vorschlägen entscheiden würden.

Konsensvorschlag entwickeln

Mit den Vorschlägen und den Standpunkten aus ihren Gruppen treffen sich die SprecherInnen wieder im Rat. Hier werden die Ergebnisse aus den verschiedenen Gruppen miteinander abgeglichen.
Im Rat sollten auch Bedürfnisse und Interessen der eigenen Gruppe mitgeteilt werden, die hinter den eigenen Vorschlägen stehen. Das gleiche gilt für Argumente, Einschätzungen und Theorien, die die Meinung der Gruppe beeinflußt haben. Das Wissen darum erleichtert es den anderen Gruppen, eine Lösung zu suchen, die von allen gut mitgetragen wird.
Falls nicht sowieso alle das gleiche vorschlagen, wird versucht, aus den Gruppenergebnissen einen Vorschlag zu formulieren, der gute Aussichten hat, in allen Gruppen akzeptiert zu werden. Wenn es um eine Entscheidung zwischen mehreren Alternativen geht, sollten sie alle als konkrete Vorschläge ausformuliert werden.

Persönliche Bewertung

Die SprecherInnen bringen den Konsensvorschlag (oder mehrere Alternativ-Vorschläge) zurück in ihre Gruppen. Hier wird diskutiert und jedeR in der Gruppe gibt seine persönliche Bewertung ab.
Wenn es um die Bewertung mehrerer Alternativen geht, sollte eine Gruppe für alle Vorschläge feststellen, wie stark sie jeweils von der Gruppe getragen würden. Würde jede Gruppe nur ihren Favoriten benennen, dann hätte der Rat keine Grundlage, um bei unterschiedlichen Bewertungen einen neuen Vorschlag zu entwickeln.

Entscheidung feststellen

Mit den Voten aus ihren Gruppen ausgestattet, treffen sich die SprecherInnen erneut im Rat. Der Rat muss nun feststellen, ob ein Konsens erreicht wurde. Besteht nur in einigen Punkten Konsens, wird der verbleibende Dissens zu einer neuen Entscheidungsfrage umformuliert. Kommt es nicht auf Anhieb zu einem Konsens, dann beginnt ein Wechselspiel zwischen Sprecher-Innen-Rat und Basisgruppen:

- Aufgrund der Rückmeldungen aus den Gruppen können im Rat andere Konsensvorschläge formuliert werden.
- Durch neue Informationen aus dem Rat können sich bei den Einzelnen die Positionen verändern.

Eine Frage ist dadurch entschieden, dass im Rat ein Konsens festgestellt wird und dieser durch die SprecherInnen in den Gruppen mitgeteilt wird.

Der dargestellte Ablauf stellt nur die Wechsel zwischen Rat und Gruppen dar, die auf jeden Fall nötig sind. Je nach Situation kann es aber auch sinnvoll sein, einen zusätzlichen Austausch zwischen Rat und Bezugsgruppen herzustellen:

- Bei unklaren Informationen über das Ausgangsproblem kann schon während der Problemklärung Wissen aus allen Gruppen im Rat zusammengetragen werden.
- Haben die Bedürfnisse der Einzelnen eine herausragende Bedeutung, dann sollten sie über den Rat ausgetauscht werden, bevor es ans Ideen sammeln geht.
- Sind die Gruppen auf sehr gegensätzliche Ideen gekommen, dann müssen die Ideen der anderen Gruppen jeweils in der Gruppe diskutiert werden, bevor die SprecherInnen im Rat einen Konsensvorschlag entwickeln können.

Was ist in den einzelnen Rollen und Gremien des Systems zu beachten?

Die Einzelnen

Die größere Schwerfälligkeit eines Großgruppen-Verfahrens bedeutet für alle Beteiligten eine größere Herausforderung. Die Einzelnen müssen für sich die Balance finden

- zwischen der Selbstbehauptung gegen Konformitätsdruck und der Bereitschaft, die Bedürfnisse und Wünsche anderer zu achten und ihre Bedenken ernst zu nehmen.
- dem Einlassen auf einen tragfähigen Vorschlag und der Ausdauer, weiterdiskutieren, um eine noch bessere Lösung zu finden.

Basisgruppe

Die Basisgruppe hat die Aufgabe, einen Konsens ihrer Mitglieder zu erarbeiten. Zu der Einigung in der Gruppe kommt allerdings noch die Auf-

gabe, mit Standpunkten umzugehen, die in der eigenen Gruppe nicht repräsentiert sind. Dabei muss die Gruppe - ähnlich wie die Einzelnen - eine Balance zwischen Selbstbehauptung und Eingehen auf andere finden.

SprecherInnen

Die SprecherInnen sollten im Rat ihre Gruppe vertreten und nicht ihre persönliche Position. Das bedeutet auch, dass die SprecherIn bei ihrer Gruppe rückfragen muss, wenn im Rat Fragen auftauchen, die in der Gruppe nicht besprochen wurden.

Eine Gruppe kann ihrer SprecherIn auch ein Mandat geben, in ihrem Sinne zu entscheiden, ohne sich mit der Gruppe zurückzukoppeln. Das kann hilfreich sein, wenn im Rat eine Frage neu auftaucht, die zwar in der Gruppe nicht besprochen wurde, bei der die Antwort der Gruppe aber klar vorhersehbar ist. Ein solches Mandat bedeutet nicht, dass die SprecherIn gar keine Fragen an ihre Gruppe weiter gibt, sondern dass sie abschätzt, wann eine Rückkopplung nötig ist und wann nicht. Eine Gruppe sollte nur dann ein Mandat aussprechen, wenn sie glaubt, dass ihre SprecherIn sie gut genug kennt, um diese Unterscheidung treffen zu können.

Die Rolle der SprecherIn hat zwei Grundprobleme: zum einen kann sie sich gegenüber der Gruppe verselbständigen, zum anderen unterliegen ihr oft Fehler in der Informationsübermittlung.
Dagegen gibt es drei Gegenmittel:

- Schriftlichkeit: Die Gruppenanliegen sollten aufschrieben und in den Rat mitgenommen werden. Auch im Rat sollten Notizen zum Bericht der Gruppen gemacht werden.
- Doppelvertretung: Nicht nur eine Person sollte in den Rat geschickt werden. Bei kleinen Räten sind zwei gleichberechtigte SprecherInnen, bei größeren Räten eine SprecherIn pro Gruppe plus eine stille BeobachterIn zu empfehlen. Bei ganz großen Räten kann die räumliche oder akustische Situation so schlecht sein, dass nicht mehr als eine Person pro Gruppe in den Rat passt.
- Rotation: Die Gruppe kann wechselnde Personen in den Rat schikken. Dies verhindert die Gefahr der Verselbständigung. Allerdings hat ein Rat ohne Rotation den Vorteil, dass sich mit der Zeit die SprecherInen aufeinander einstellen und dann die Kommunikation effektiver wird. Vorteilhaft ist es, wenn bei zwei SprecherInnen bzw. bei SprecherIn und BeobachterIn nicht beide Personen ausgetauscht werden, sondern nur eine. Die zweite Person ist dann schon etwas vertraut mit den Personen und Themen im Rat und stellt dadurch eine gewisse Kontinuität dar.

Rat

Im Rat muss das Durchlaufen der Entscheidungsfindungsschritte über mehrere Treffen hinweg koordiniert werden.

- Dazu müssen klare Vereinbarungen getroffen werden, welche Schritte die Gruppen als nächstes angehen. Wenn die Gruppen auf verschiedene Fragen antworten oder zu unterschiedlichen Vorschlägen Stellung nehmen, dann können die Ergebnisse im Rat nicht zusammengeführt werden. Das wird spätestens dann zur Herausforderung, wenn mehrere Fragen gleichzeitig bearbeitet werden.
- Außerdem muss vereinbart werden, bis wann die Gruppen zu einem Ergebnis kommen wollen, damit der nächste Rat stattfinden kann.

Variationen und Erweiterungen des Verfahrens

Dort wo Konsensfindung in großen Gruppen praktiziert wird, lässt sich oft die Grundidee von Basisgruppen und SprecherInnen-Rat wiedererkennen.
Darüber hinaus sind viele Variationen und Erweiterungen entwickelt worden, um das Verfahren an die jeweilige Situation anzupassen.

Mehrstufige SprecherInnen-Räte

Bei sehr großen Gruppen ist ein mehrstufiges Rätesystem möglich: Die Gesamtgruppe wird in verschiedene Untergruppen aufgeteilt, was sich oft schon aus räumlichen Gründen anbietet. Diese Teilgruppen organisieren sich jeweils über einen eigenen SprecherInnenrat (Beispiele dafür sind die sog. „Dorfräte“ der Blockade 82 in Grossengstingen und die „Abschnittsräte“ der großen Blockade der Castor-Strecke 1997 im Wendland (siehe IV.2: *X-1000mal quer*). Die SprecherInnen-Räte schicken VertreterInnen in einen Gesamt-SprecherInnen-Rat. Auf diese Weise haben sich schon Gruppen von mehreren Tausend Menschen organisiert.

Fishbowl-SprecherInnenrat

Bei nicht ganz so großen Gruppen tagt der SprecherInnen-Rat in der Mitte der Gesamtgruppe. Da nur die SprecherInnen reden, bleibt es eine handhabbare Gesprächssituation, aber da alle zuhören, sind alle gleich informiert. Weiterhin können sich die Gruppen mit ihrer SprecherIn während des Rats rückkoppeln (zum Fishbowl siehe Kap.VI.1: *Methoden*).

Moderierte Räte

Die Treffen des SprecherInnen-Rats können von ModeratorInnen unterstützt werden: Sie bereiten die Treffen vor, indem sie die zu besprechenden Punkte sammeln und sortieren. Über sie können auch von außen Anliegen an die Gruppe herangetragen werden. Sie strukturieren das

Gespräch im Rat und schlagen geeignete Moderationsmethoden vor. Sie begleiten den Entscheidungsprozess über mehrere Treffen hinweg. Sie erinnern daran, welche Frage gerade bei welchem Entscheidungsschritt angelangt ist.

Plenum

Um Informationen an alle weiterzugeben, kann es einfacher sein, ein Plenum einzuberufen als über den SprecherInnen-Rat zu kommunizieren. Manchmal werden Fragen im Plenum andiskutiert, damit alle einen unmittelbaren Eindruck davon bekommen, worum es geht.
Die eigentliche Beratung sollte auf jeden Fall in den Basisgruppen stattfinden, da eine vertiefende Diskussion mit breiter Beteiligung im Plenum kaum durchzuführen ist. Auch in der Entscheidungsphase ist es problematisch in der Großgruppe zu arbeiten, da hier entstehende Diskussionen meist nicht sinnvoll geführt werden können.
Allerdings können Entscheidungen, die kaum Diskussionsbedarf haben, schneller und einfacher im Plenum getroffen werden.

Interessiertenrunde

Wenn großer Diskussionsbedarf bei einem kleinen Teil der Großgruppe besteht, dann können sich alle Interessierten zu einer ausführlichen Diskussion zusammensetzen. Die Interessiertenrunde trifft keine Entscheidungen für die Gesamtgruppe, kann aber ihre Diskussionsergebnisse in den gemeinsamen Prozess einbringen.

Delegation

Nicht alles muss von der ganzen Gruppe entschieden werden. Die Entscheidungsstrukturen der Gesamtgruppe lassen sich dadurch entlasten, dass bestimmte Entscheidungen einem kleineren Gremium anvertraut werden. Wichtig ist dabei zu regeln, über was das Gremium entscheiden darf und wie diese Entscheidungen von der Gesamtgruppe überprüft und korrigiert werden können.

Was sollte bei der Einführung eines Großgruppen-Verfahrens beachtet werden?

Vor der Einführung eines Großgruppen-Verfahrens ist zu überlegen, ob das Verfahren in Strukturen integriert werden kann, die in der Gruppe sowieso schon vorhanden sind.
Bei (konsens-)unerfahrenen Gruppen muss nicht nur das Verfahren selbst vermittelt werden, sondern auch eine generelle Einführung in Konsensfindung erfolgen.

Integration in vorhandene Strukturen

Oft bestehen in einer großen Gruppe sowieso Untergruppen. Auch Gremien mit VertreterInnen aus allen Untergruppen können aus anderen Gründen gebildet worden sein. Dann bietet sich die Möglichkeit, die Funktionen von Basisgruppen und SprecherInnen-Rat in die vorhandenen Strukturen zu integrieren. Im Zusammenhang von gewaltfreien Aktionen bedeutet das zum Beispiel:

- Die Basisgruppe ist nicht nur eine Diskussions- und Entscheidungseinheit, sondern ist auch Bezugsgruppe: Menschen, die während der Aktion zusammenbleiben, aufeinander achten und sich unterstützen. Viele AktivistInnen organisieren sich in Bezugsgruppen, unabhängig davon, ob es bei einer Aktion einen SprecherInnen-Rat gibt.
- Über den SprecherInnen-Rat können Informationen verlässlich unter den organisierten AktivistInnen weitergegeben werden. Eine Lautsprecherdurchsage ist dagegen oft akustisch nicht für alle zu verstehen, zum anderen können dann Außenstehende leichter mithören.
- In überregionalen Zusammenhängen sind die Basisgruppen zugleich Ortsgruppen, in denen auch sonst zusammengearbeitet wird.

Die Integration in andere Strukturen erleichtert den Aufbau und Erhalt eines solchen Entscheidungsmodells. Sich in Gruppen zu organisieren, bedeutet auch einen gewissen Aufwand, so dass sich viele nicht am Entscheidungssystem beteiligen werden, wenn sie nicht sowieso schon integriert sind. Andersherum können zusätzliche Aufgaben die Gruppen oder den Rat auch überfordern, so dass für die Entscheidungsprozesse nicht genug Zeit bleibt. (Wenn z.B. ein überregionales Vernetzungsgremium zugleich eine Arbeitsgruppe mit eigenen Aufgaben bildet.)

Vermittlung des Modells

Wenn Konsensentscheidungen in einer Gruppe neu eingeführt werden, oder neue Beteiligte in eine Entscheidung mit einbezogen werden, sollten das Verfahren und der Umgang mit Konsensstufen vorgestellt werden. Allen sollte klar sein, an welche Stelle sie ihre Bedürfnisse, ihre Vorschläge und ihre Positionen in den Entscheidungsprozess einbringen können.
Da ein Verfahren für große Gruppen komplizierter ist als eines für kleine, ist auch seine Vermittlung umfangreicher. Durch die ausführliche Vorstellung von Verfahrensregeln kann leicht der Eindruck entstehen, Konsensfindung sei ein festes formales Verfahren, das bei Einhaltung der Verfahrensregeln einen Konsens als Ergebnis garantiert.

Deshalb sollten auch grundsätzlichere Vorstellungen angesprochen werden, wie man gemeinsam entscheiden möchte:

a) Eine gleichberechtigte Berücksichtigung der Beteiligten soll gewährleistet werden;

b) Kreativität und Kompetenzen der ganzen Gruppe für eine möglichst gute Entscheidung nutzbar gemacht werden;
c) die Gruppe überhaupt zu einer Entscheidung kommen;
d) diese Entscheidung von den einzelnen möglichst stark getragen werden.

Ob eine Gruppe diesen Ansprüchen gerecht wird, hängt entscheidend davon ab, wie die Beteiligten miteinander umgehen, ob sie eine Haltung/ Einstellung haben, die wirklich einen Konsens in diesem Sinne erreichen will und ob sie neben der Vertretung ihrer eigenen Position auch Verantwortung für den Prozess übernehmen.

Erfahrung und Training

Es fällt einer Gruppe leichter zu Konsensentscheidungen zu finden, wenn sich die Beteiligten ihrer Rolle im Entscheidungsprozess bewusst sind und sie diese Rolle produktiv ausfüllen können. Dies kann bewusst gefördert werden, indem die Gruppe ihre eigenen Erfahrung reflektiert. Darüber hinaus wurden Konsens-Training entwickelt, in denen Entscheiden gezielt geübt und gelernt wird.

Andreas Traupe

Kapitel ***II.8***

Arbeitsblatt

SprecherInnenrat-System

Aufgaben von

Basis-/ Bezugsgruppen

Die Kleingruppen *diskutieren* und *entscheiden* die anstehenden Fragen nach dem Konsensverfahren.
Keine ausschließliche Lösung festlegen, sondern *Bandbreite des Gewünschten und Möglichen* und das, was unter keinen Umständen mitgetragen würde!
Lösungsvorschläge am besten *schriftlich* festhalten! (Zur eigenen Kontrolle und zur Vermeidung von Übermittlungsfehlern durch die SprecherInnen.
Zwei SprecherInnen bestimmen – möglichst wechselnd -, die in den SprecherInnenrat gehen!

Da es leicht passiert, dass *Informationen fehlerhaft weitergegeben* werde*n* und dies den Entscheidungsprozeß erheblich erschwert, sollten die SprecherInnen die Informationen aus dem SprecherInnenrat möglichst *schriftlich festhalten* und *sich gegenseitig ergänzen und gegebenenfalls berichtigen!*

SprecherInnenrat

Der SprecherInnenrat *trägt* die Ergebnisse aus den Basisgruppen *zusammen* und *stellt Übereinstimmungen fest.*
Offene Fragen und *gegensätzliche Positionen* werden formuliert und an die Basisgruppen *zurückgegeben.* Nicht ausdiskutieren und lösen wollen!

Evtl. einen *eigenen Konsensvorschlag* formulieren und den Gruppen zur Begutachtung vorlegen!

Termin, Zeitpunkt oder akustisches Signal für den nächsten SprecherInnenrat vereinbaren.!

Kapitel **II.9**

Häufige Schwierigkeiten bei der Konsensfindung

Entscheidungsfindung nach dem Konsens-Modell ist für die meisten eine völlig neue Verfahrensweise, die nicht von heute auf morgen erlernt werden kann. Wir stehen in einer kulturellen Tradition der autoritären oder mehrheitlichen Entscheidungsfindung, in der jedeR von uns auch ganz persönlich geprägt und sozialisiert/"geschult" worden ist. Nur in wenigen Bereichen und meist unbewusst ist es auch in unserer heutigen Gesellschaft üblich, einen Konsens zwischen den Beteiligten herzustellen.

Um das Konsensverfahren zu einer praktikablen und überzeugenden Alternative für „NeueinsteigerInnen" reifen zu lassen, bedarf es einiges an Übung und konstruktiver Auswertung von gemachten Erfahrungen.
Als Hilfe für diesen Prozess seien hier die Schwierigkeiten aufgelistet, die am häufigsten bei der Konsensfindung auftreten.
Sofern die Benennung des Problems nicht schon auch die Lösung beinhaltet, sind meist auch Tipps angefügt, wie Gruppen mit dem Problem umgehen könnten. In diesem Zusammenhang sei auf die praktischen Übungen in Kapitel VI. dieses Handbuchs hingewiesen.

Schwierigkeit und Auswirkung	Lösungsmöglichkeit
- Probleme werden nicht klar formuliert und eingegrenzt.	+ Sehr hilfreich für den Gesprächsverlauf ist es, wenn der oder die ModertorIn immer wieder den Stand des Gesprächs zusammenfasst!
- Bereits erreichte Gemeinsamkeiten werden nicht ausgefiltert. Das Gespräch dreht sich im Kreis	
- Es mangelt an Gespür für konsensverdächtige Lösungen.	+ Alle sollten sich für den Ablauf des Gespräches verantwortlich fühlen und hilfreich eingreifen!
- Auf einen vermeintlichen Konsens wird zu schnell zugesteuert. Wichtige Aspekte kommen dabei nicht zur Sprache.	

- Selbstzensur: Einige trauen sich nicht, ihre Meinung zu sagen (Konsensdruck) oder halten sie nicht für wichtig oder qualifiziert genug. Folge: Unzufriedenheit mit Ablauf und Ergebnis des Entscheidungsprozesses.	+ ModeratorIn oder andere sollten die, die sich nicht trauen, ermuntern, ihre Sicht darzulegen und sie direkt ansprechen. Ihr Beitrag sollte wertschätzend aufgenommen werden.
- Zeitdruck führt zu Nervosität, Unkonzentriertheit und/oder Gruppendruck.	+ Sich angemessen Zeit nehmen! + Entscheidung verschieben
- Es treten Überlastung, Überhitzung und/oder Ungeduld auf. (Oft auch verursacht durch zuviel Plenungsdiskussionen.)	+ Eine vorläufige Regelung treffen! + Pausen einlegen; sich mehr Zeit nehmen! + Gespräche in Kleingruppen einschieben!
- Bedenken werden übergangen, die dann in Form eines Vetos wieder auftauchen.	+ Bedenken wirklich ernst nehmen!
- Mit dem Veto wird leichtfertig umgegangen.	+ Bedeutung eines Vetos klarmachen! (Sind die Bedenken wirklich so grundsätzlich, dass der/die Betroffene bei einer Nichtberücksichtigung aus der Gruppe gehen würde?)
- Ein Veto blockiert die Gruppe. Die Gruppe kommt nicht voran, verliert ihre Handlungsfähigkeit.	+ Ein Gespräch zur Konflikterhellung und zu den Hintergrundbedürfnissen der Veto-EinlegerInnen könnte eine Klärung bringen.
- Die Gruppenmitglieder hören nur ungenau zu.	+ Dialogübungen durchführen! (vgl. Kap. VI)
- Manche haben Probleme damit, sich klar und verständlich auszudrücken.	+ Rückfragen und ggf. Hilfestellung geben!

- Einzelne reden zu lange	+ ModeratorIn sollte eingreifen; an die Zeit-Daumenregel erinnern; Ballregel und Redezeitbegrenzung einführen.
- Die Gruppe ist zu groß	+ Kleingruppe zwischenschalten! + SprecherInnenrats-System verwenden!
- Gute FormuliererInnen bzw. RednerInnen setzen sich durch	+ Die anderen sollten eingreifen und weniger redegewandte Gruppenmitglieder bestärken.
- Dominanz und narzistische Selbstdarstellung von Männern behindert ein gleichberechtigtes Diskutieren.	+ BeobachterInnen einsetzen!

Kapitel **II.10**

Entscheidungsfindung durch Auswahl- und Bewertungsverfahren

Innerhalb der Entscheidungskulturen wie wir sie bei vielen Gruppen antreffen, wird häufig das Trennende betont. Lange Debatten führen dazu, dass allen klar wird, was sie nicht wollen. Die im Folgenden aufgeführten Entscheidungsverfahren versuchen hingegen, das Gemeinsame herauszuarbeiten. Möglichst rasch die positiven Vorschläge einer Gruppen aufnehmend, wollen diese Verfahren helfen, Gruppen in einer konstruktiven und wenn möglich angenehmen Atmosphäre ihre Entscheidungen treffen zu lassen. Nicht die Fragen „Was geht nicht?", „Was wollen wir nicht?", „Was ist falsch?" stehen im Mittelpunkt, sondern die Fragen, „Was könnte gehen?" „Was hilft uns?" „Was möchten wir?".

Dennoch gilt: Diskussion, Debatten, auch Streit haben ihren Sinn. Wir sollten als GruppenteilnehmerInnen und als ModeratorInnen immer darauf achten, dass die Gruppen genug Raum für Diskussionen haben und wir die lebendige und engagierte Gruppendynamik nicht mit Methoden erdrücken. Es gilt die Formel, so viele Diskussionen wie nötig und so viele schnelle Entscheidungsfindungen wie möglich.
Wird diese Maxime umgesetzt, fühlt sich niemand übergangen und in seinen Beiträgen beschnitten - und niemand hat den Eindruck, dass nur um des Reden willens geredet wird, ohne zu einem Ergebnis und einer Entscheidung zu kommen.

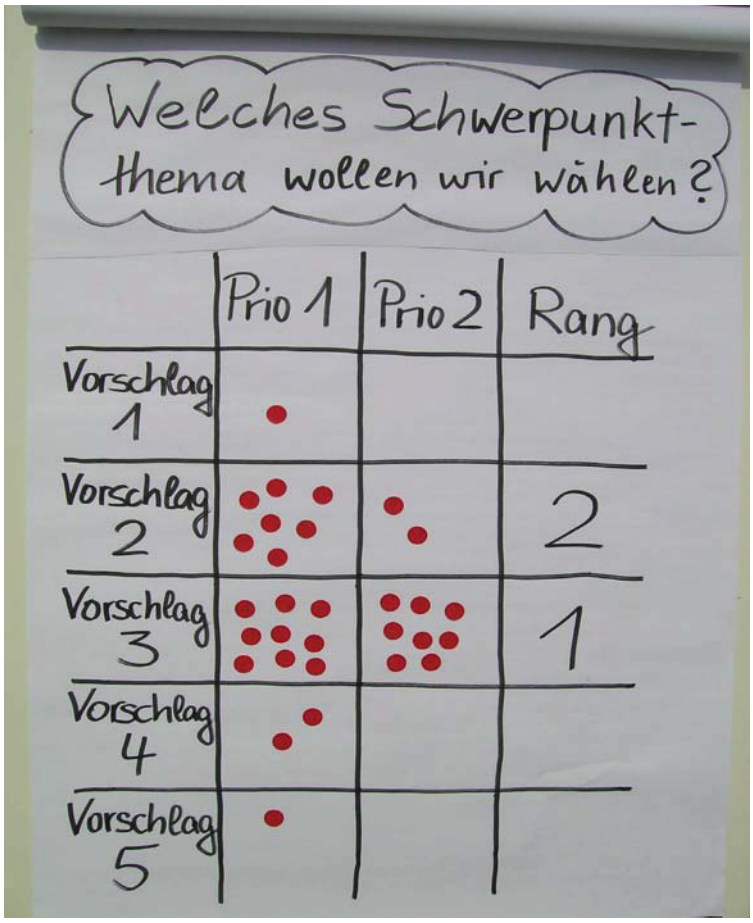
Priorisierung

Die Priorisierung ist mittlerweile als Moderationstechnik stark etabliert, und wird von vielen Gruppen als tägliches Handwerkszeug genutzt. Sie wird üblicherweise mit Hilfe von Punkten durchgeführt, entweder mit Klebepunkten (wie sie in Schreibwarengeschäften vorhanden sind) oder einfach mit Kreuzen, die mit Stiften vorgenommen werden können.
Beim Priorisieren, obwohl es vielfach verwendet wird, gibt es doch einige Anwendungsformen, die seltener eingesetzt werden. Dazu gehört insbesondere das mehrstufige Priorisieren.

Das mehrstufige Priorisieren besteht aus mehreren Durchgängen der Priorisierung. Es wird dann angewendet, wenn aus einer großen Anzahl von Vorschlägen, sagen wir 15 oder 20, mittels der Priorisierung einige in die z.B. topfünf kommen. Danach ist es durchaus sinnvoll, in einer neuen Priorisierungsstufe nochmals diese top fünf in gleicher Weise zu priorisieren, weil es doch häufig so ist, das mittels der Priorisierung, die Rangfolge der Vorschläge einer gewissen Zufälligkeit unterliegt. Diese Gefahr der Zufälligkeit wird durch eine zweite Priorisierung – vielleicht sogar durch eine dritte – ausgeschaltet. So findet über die mehrstufige Form der Priorisie-

rung ein Objektivierungsprozess statt, der sich der gewollten Meinung der Gruppe immer stärker annähert.
Zur Verdeutlichung, wie das mehrstufige Verfahren praktisch aussieht: Anhand von Karten werden die Vorschläge gesammelt, dann auf einer Metaplanwand oder auf einer Flipchart links als Säule visualisiert. Rechts daneben wird eine weitere Säule eingefügt, in der dann die erste Priorisierung stattfindet, sprich die Klebepunkte geklebt werden; und daneben wiederrum rechts, ist Platz für eine dritte Säule, mit der die zweite Priorisierung vorgenommen wird. Platz sollte auf jeden Fall noch für eine 4. Säule sein, auf der die Rangfolge in Form von a), b), c) oder 1, 2, 3, letztlich festgehalten wird. A) oder 1 wäre dann derjenige Vorschlag, der mit der größten Priorität versehen wäre (siehe Schaubild).

Es gibt zwei Formen des Priorisierens: das individuelle Priorisieren und das Priorisieren in Kleingruppen. Verbreitet ist, die Vergabe der Priorisierungspunkte von Einzelpersonen vornehmen zu lassen, also das individuelle Priorisieren.
Die Erfahrung aber zeigt, dass die Priorisierung in Kleingruppen für die Entscheidungsfindung vorteilhafter ist. Kleingruppen von zwei bis vier Personen werden mit einer bestimmten Anzahl von Punkten versehen und die Kleingruppe soll nun die vorhandenen Alternativen bewerten.



Dabei muss dazu gesagt werden, dass die Kleingruppen jeweils nur eine Meinung abgeben sollen. Das führt dazu, dass innerhalb der Kleingruppe ein Diskussionsprozess stattfindet, der in der Kleingruppe meistens sehr zielorientiert durchgeführt wird und relative schnell zu einer klaren Entscheidung führt. Eine Diskussion würde, wenn sie in der Großgruppe, im Plenum stattfindet, häufig sehr lange Zeit in Anspruch nehmen, was den Entscheidungsprozess verlangsamt und oft mit Konflikten einhergeht. Zudem machen diese Kleingruppenentscheidungen sehr viel Spaß und es ist selten,

dass sich Kleingruppen nicht einigen können. Größer als vier Personen sollten sie aber in der Regel nicht sein.

Häufig taucht die Frage auf, wie viele Punkte pro Person vergeben werden sollen? Die Daumenregel lautet: n/2 - x, wobei n die Anzahl der Vorschläge ist. Wenn z.B. zehn Vorschläge vorliegen, dann sollten fünf Punkte vergeben werden, die entsprechend der persönlichen Vorlieben, den Vorschlägen zugeordnet werden. –x steht für die Abrundung nach unten, bei einer ungeraden Anzahl von Vorschlägen: 5 Vorschläge : 2 = 2,5 = abgerundet 2.

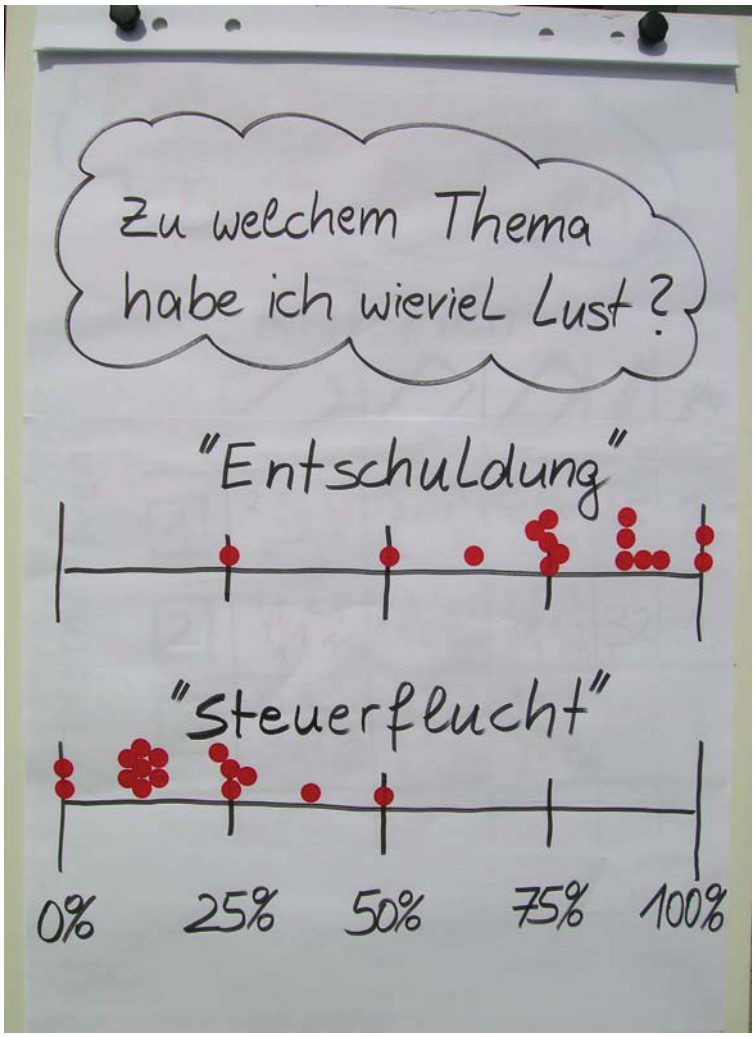
Bei der Priorisierung mittels Punkten ist es nicht zulässig, dass Kumulierungen vorgenommen werden, d.h. man darf tatsächlich nur ein Punkt pro Vorschlag verteilen. Wenn Kumulierungen zugelassen werden würden, kann es passieren, dass z.B. eine Person ihre fünf Punkte einem Vorschlag gibt und wenn der dann nicht durchkommt, ist die Enttäuschung um so größer, ein Konflikt in der Gruppe ist nicht selten die Folge. Eine andere Folge könnte sein, dass ein Power-Play stattfindet, bei dem einzelne versuchen, sich gegen andere durchzusetzen, also eine Form von Minderheit-Mehrheit-Duell praktizieren. Genau dies soll aber durch die alternativen Entscheidungsfindungsformen verhindert werden.

Die Anzahl der Punkte nach oben hin ist begrenzt. Bis ungefähr zur Zahl 12 sollte die Regel sein n/2; wenn die Anzahl der Vorschläge größer wird als 12 sollte die Punktzahl der zu vergebenden Priorisierungspunkte kleiner sein als n/2. Zum Beispiel: Wenn 20 Vorschläge vorliegen, sollte man nicht zehn Punkte vergeben, sondern nur acht oder sieben.

Zahlenstrahl

Eine andere Methode Entscheidungen herbeizuführen, stellt der Zahlenstrahl dar. Der Zahlenstrahl wird häufig nur dazu verwendet, um z.B. am Ende von Veranstaltungen Rückmeldungen über den Erfolg oder Nicht-Erfolg, die gute oder schlechte Stimmung zu dokumentieren.
Tatsächlich aber sind Zahlenstrahle sehr viel flexibler einzusetzen, eben auch zu Entscheidungsfindungen. Man sollte aber bei Zahlenstrahlen eine gewisse Vorsicht walten lassen, weil Zahlenstrahle häufig nicht so exakt die Meinung der Gruppe wiedergeben, um damit die Meinungstendenz bestimmen zu können.
Der Zahlenstrahl eignet sich aber zur Absicherung einer schon getroffenen Entscheidung. Auch um des Effektes willen, damit noch einmal visuell und graphisch sehr anschaulich die Zustimmung der Gruppe sichtbar zu machen. und natürlich auch, um eine Möglichkeit zu geben, abweichende Voten deutlich kund zu tun – die Gruppe nimmt dies dann sichtbar wahr.

Die Zahlenstrahlmethode sieht so aus, dass auf dem oberen Drittel der Flipchart die Frage gestellt und in der Mitte der Zahlenstrahl aufgetragen wird über die gesamte Breite der Flipchart, so dass genug Platz da ist, die verschiedenen graduellen Zustimmungen zu visualisieren.
Der Zahlenstrahl selber kann in ganz unterschiedlichen Weisen eingesetzt werden. Sehr beliebt sind Prozentzahlen von 1-100, die dann jeweils in 25er-Schritte eingetragen werden: 0-25-50-75-100. Nun gilt es, eine entsprechende Frage zu stellen. Etwa: „Ich stimme dem Vorschlag XY mit 0, 25, 50, 75,100% zu.



Eine Variante ist, dass man formulierte Bewertungsstufen auf den Strahl schreibt. Die Markierungsstriche heißen dann z.B.: „Ich stimme voll zu", „ich stimme teilweise zu", „bin eher unentschieden", „stimme eher nicht zu", „stimme überhaupt nicht zu".

Bei einer etwas anders gelagerten Frage, die in Richtung von Interesse geht, könnte man von sehr starkem Interesse sprechen, von Interesse, von unentschiedenem Interesse, von eher schwachem Interesse und von gar keinem Interesse. Bei den Formulierungen, die auf dem Zahlenstrahl einzutragen sind, ist in der Regel eine gewisse Kreativität gefragt, entsprechend der Fragestellung.

Angekreuzt werden kann auf folgende Weisen:
a) Es gibt die Möglichkeit, dass der Zahlenstrahl offen durchgeführt wird, d.h. das Flipchart steht offen zum Plenum und alle kommen nach vorne und tragen

ihr X auf dem Zahlenstrahl ein. Diese Methode kann vor allem bei hierarchisch strukturierten Gruppen dazu führen, dass man sich an der Ranghöchsten Person orientiert.
b) Deshalb ist es manchmal sinnvoll, das Flipchart herumzudrehen, so dass anonym angekreuzt werden kann. Wenn man ganz vorsichtig sein will, empfiehlt es sich, dass das erste Kreuz von der ModeratorIn angebracht wird. Dadurch wird selbst bei den ersten zwei Kreuzen keine Personenzuordnung möglich. Wenn aber solche Vorsichtsmaßnahmen notwendig erscheinen, dann ist sowieso in der Regel die Arbeit mit der Gruppe sehr schwierig. Aber in besonderen Situationen kann dies durchaus hilfreich sein.

Bei wichtigen Entscheidungen, die von der ganzen Gruppe getragen werden müssen, im Hinblick auf spätere Aktionen, Aktivitäten, persönlichen Einsatz und Engagement, dauerhafte Verpflichtung etc. können auch, statt den Punkten oder Kreuzen, Namenskürzel eingesetzt werden. Damit wird dokumentiert, oftmals auch fotographisch festgehalten, wer der Entscheidung in welchem Ausmaß zugestimmt hat. Dies ist eine verbindlichere Form – fast wie bei einem Vertrag.
Wenn sich jemand weit weg von der Mehrheitswolke positioniert, drückt sie damit aus, dass sie etwa bei zukünftigen Aktivitäten eher am Rande stehen wird oder nicht mit vollem Engagement dabei ist. Hier ist dann viel Fingerspitzengefühl notwendig, um mit der Gruppe zu klären, wie mit dieser „abweichenden" Meinung umzugehen ist. Auf alle Fälle sollte von dem/der ModeratorIn eine Aufforderung zum Gespräch und zum Austausch erfolgen.

Das Entscheidungsbarometer im Raum eingesetzt, ist eine spannende Methode, da man im wortwörtlichen Sinne zu seiner Entscheidung steht, bzw. sich auch noch einmal bewegt. Das Entscheidungsbarometer eignet sich besonders um Positionen und den Stand der Gruppe sinnlich erfahrbar zu machen. Diese Methode eignet sich nicht bei ernsthaften Entscheidungsprozessen, da die Möglichkeit zur Diskussion durch die lineare Stehposition sehr eingeschränkt sein kann. Dort wo es um gruppendynamische Prozesse geht, ist sie sehr hilfreich.

Bewertung

Eine andere Form der Entscheidungsfindung, die sehr gut anzuwenden ist, ist die der Bewertung von 1-3, seltener von 1-6. 1-3 reicht in der Regel sehr gut aus, um Entscheidungen herbeizuführen. 1-6 birgt starke Assoziationen an die Notenvergabe und weckt oft Widerstände, die dann für die Entscheidung kontraproduktiv sind.

Die Entscheidung mittels einer Bewertung von 1-3 läuft so ab, dass man eine ganze Reihe von Entscheidungsalternativen hat, sagen wir 10 Vorschläge zu einem Slogan, zu einer Kampagne, einer Aktion, zu Kommunikationsregeln für die Gruppe usw. Dann schreibt man z.B. diese 10 Slo-

gans, die per Brainstorming gefunden worden sind, auf eine Wandzeitung, lässt rechts Platz, und fragt dann jede dieser Sloganalternativen ab von 1-3. Eins wäre volle Zustimmung, 2 wäre eher weniger Zustimmung oder unentschieden, 3 wäre eher Bedenken oder Probleme. Jede Person gibt zu jeder Position eine Bewertung ab,
so dass alle Personen immer jede Alternative bewertet haben. Es gibt in diesem Fall keine Enthaltung.

Die Zahlen werden dann zusammengezählt. Zum Beispiel: ein Slogan wird vorgeschlagen: „Global denken, lokal handeln". Angenommen es sagen dann 5 Leute dazu 1, zusammengezählt also: 5 x 1 = 5. Dann sagen 3 Leute 2, also 3 x 2 = 6; und 5 weitere bewerten diesen Slogan mit einer 3, weil sie diesen Slogan ablehnen oder schlecht finden, das wäre dann 3 x 5 = 15. Insgesamt wäre eine von 24 dabei herausgekommen.
Die Bewertung, mit der geringsten Summe, ist dann diejenige, die am stärksten mitgetragen wird von der Gruppe.

Dieses Verfahren hat sich bewährt und noch nie Probleme gemacht, insbesondere wenn dabei berücksichtigt wird, dass bei den am höchsten bewerteten Vorschlägen keine Dreier dabei sein dürfen. Wenn Dreier-Nennungen dabei sind, dann ist das immer ein Warnsignal und es sollte Vorsicht walten, dies einfach als Entscheidung zu übernehmen.

Diese „Notenvergabe" kann auch benutzt werden im Sinne einer mehrstufigen Entscheidungsfindung. Man nimmt also die besten 3 Nennungen und führt beispielsweise eine Priorisierung durch. Dann ist zu empfehlen, dass Ergebnis nochmals zu kontrollieren mit einer anderen Entscheidungsform, die bereits oben beschrieben wurde, so dass auf alle Fälle

sicher ist, dass niemand durch ein mathematisches Verfahren zu Vorteilen kommt.

Ranking

Das Rankingverfahren ist „schick“ geworden und wird üblicherweise dazu benutzt, um Bewertungen zu machen, wie z.B. über die Qualität von Universitäten oder die Renditefähigkeit von Aktienfonds. Es macht aber auch Sinn bei moderierten Gruppen, die politisch arbeiten und egalitär orientiert sind. Das Ranking-Verfahren arbeitet in der Regel mit einer Entscheidungsmatrix: Auf der y-Achse werden die Vorschläge aufgelistet, die es zu entscheiden gilt, und auf der x-Achse, meistens an der Oberseite der Metaplan-Wand, werden die Kriterien benannt, nach denen diese Entscheidungsalter-nativen analysiert werden sollen. Diese Kriterien sollten mit der Gruppe erarbeitet werden, denn vorgegebene Kriterien werden häufig nicht akzeptiert.

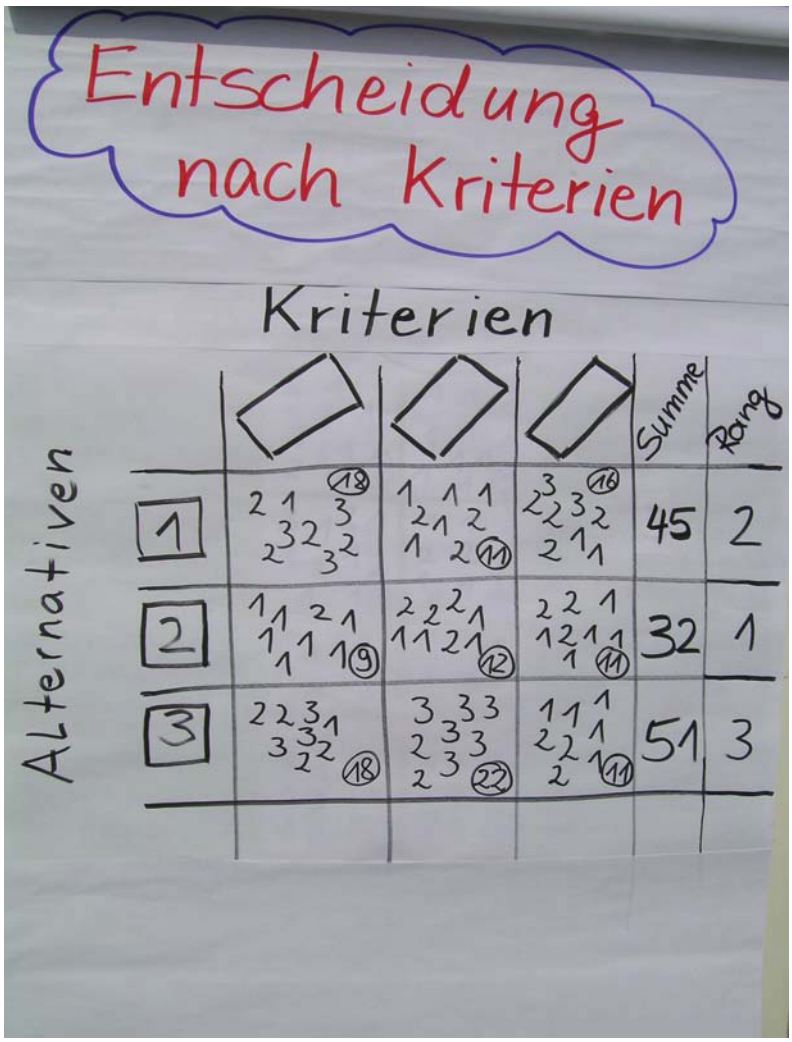
Eine Variante ist, wenn wenig Zeit besteht, eine Reihe von Kriterien vorzugeben, und zusätzlich 2-3 Kriterien mit aufzunehmen, die die Gruppe formuliert. Das erhöht die Akzeptanz des gesamten Ranking-Verfahrens. Wann wird das Ranking-Verfahren angewendet? Wenn es darum geht, verschiedene Möglichkeiten auszuwählen, z.B. für welche Kampagnen man sich entscheiden möchte? Angenommen eine Gruppe bewertet zunächst fünf Themen, zu denen jeweils eine Kampagne durchgeführt werden soll, was für die Gruppe natürlich nicht möglich ist. Dann wird mit Hilfe von Kriterien, z.B.: „Welche Kampagne ist am stärksten emotionalisierend?“, „Welche passt am besten zu der Gruppe?“ oder auch „für welche Kampagne existieren Ressourcen?“ die Kampagnenalternativen bewertet, entweder über Punktvergabe oder über die Vergabe von Bewertungen 1-3.

Die Punktvergabe hat den Vorteil, dass es schneller geht, bei Bewertungen können diese Verfahren langwierig sein, gerade wenn viele Alternativen vorliegen oder auch sehr viele Kriterien (mehr als fünf), wenn viele Menschen daran teilnehmen (mehr als sechs). Man sollte sie dann in der Regel kurz vor Pausen beginnen, so dass auch ein gewisser Anreiz da ist, mit der Bewertung zu Ende zu kommen.

Diese Matrixverfahren führen aber tatsächlich zu einer qualifizierten Entscheidung, da eben viele Kriterien berücksichtigt werden. Und: viele Diskussionen, die vergleichsweise chaotisch geführt werden, können anhand der Kriterien zeitlich abgekürzt werden. Fünf bis max. zehn Kritierien sollten es sein, da ansonsten das Verfahren unübersichtlich wird. Das Matrixverfahren hat auch den Nebeneffekt, dass eine Sensibilisierung für die Kriterien insgesamt stattfindet: „Was sind Kriterien für erfolgversprechende Kampagnen?“ oder: „Mit welchen Aktionsformen können wir unser politisches Ziel erreichen?“ Es macht den Kopf frei dafür, nicht einfach nur auf die Aktion zu schauen, sondern eben auch die relevanten Rahmenbedingungen. Zu berücksichtigen ist, dass die Sensibilisierung oft den größten

Erfolg des Verfahrens ausmacht. Die Methode ist also auch in ihrem didaktischen Nutzen zu sehen.

Innerhalb von Institutionen wie z.B. Gewerkschaften, Kirchengruppen, aber auch Abteilungen von Unternehmen trifft das Ranking-Verfahren bisweilen auf Misstrauen. Denn es wird häufig von professionellen Unternehmensberatern benutzt, um innerhalb von Arbeitsteams komplexe Entscheidungen vorzubereiten, die dann mittels vorgegebener Kriterien in eine bestimmte Richtung gedrückt, sprich, manipulativ angewendet werden. Bei Gruppen aus den sozialen Bewegungen wird das Verfahren hingegen zumeist als anregend und interessant wahrgenommen.



Kombination

Es ist ratsam, bei Entscheidungsprozessen insgesamt immer vorsichtig vorzugehen. Wir suchen ja auch deswegen nach Alternativen zu der klassischen Mehrheits-Minderheits-Entscheidung, weil bei dieser häufig genug Minderheiten den Kürzeren ziehen und sich unterlegen fühlen oder auch permanente, strukturelle Minderheiten darstellen, was dann letztlich zu vielen negativen Prozessen für die Einzelpersonen, bzw. für die Gruppen führt.

Bei den Verfahren, die wir oben vorgestellt haben, ergeben sich in der Regel drei Probleme: Das eine Problem ist, dass die Menschen mit diesen anderen Verfahren nicht so sehr vertraut sind. Sie äußern dann manchmal am Schluss, sie hätten anders entschieden, wenn sie die Methode schon vorher gekannt hätten.

Das zweite Problem ist, dass die Verfahren in der Regel eine geringere Legitimität und Anerkennung haben als das Mehrheits-Minderheits-

Verfahren, d.h. manche Menschen bezweifeln, ob man überhaupt so entscheiden sollte und ziehen stattdessen lieber die herkömmliche Entscheidungsform vor. Auf diesen Punkt kann man auf zweierlei Weise reagieren: Die ModeratorIn sollte 1. sehr klar und eindeutig das Verfahren erklären, und 2. evtl. einen Konsens darüber herbeiführen, ob die Gruppe bereit ist, mit diesem Verfahren zu entscheiden. Es sollte also eine Entscheidung über das Entscheidungsverfahren vorausgeschickt werden. Das ist nicht immer, aber manchmal angebracht.

Auf alle Fälle, und dies wäre der 3. Punkt, empfiehlt es sich, mindestens zweistufig vorzugehen, d.h. eine Entscheidung, die mittels dieser Verfahren getroffen wurde, nochmals mit einem anderen abzusichern. So wird idealer Weise zweimal die gleiche Entscheidung getroffen – was unserer Erfahrung nach die Regel ist. Diese zwei Stufen sind sozusagen die Reaktion für die etwas schwächere Legitimität, obwohl sie – wie sie hier vorgestellt werden – viel weniger diskriminierend sind wie Mehrheits-Minderheits-Entscheidungen. Diese werden zwar häufig kritisiert und als Unrecht empfunden, aber haben eben in unserer Gesellschaft eine oft unhinterfragte Legitimation. Die Legitimität wächst natürlich in dem Maße, wie Gruppen oder Einzelne positive Erfahrungen mit diesen Verfahren machen, und dann entfällt auch zunehmend die zweite Stufe. Aber das ist ein längerer Prozess.

Die aufgezählten Verfahren sind nicht so zu aufzufassen, als wären sie alternativ zueinander zu denken, in dem Sinne, dass man entweder die eine, die andere oder die dritte Entscheidungsform verwenden könnte. Sondern sie sollten je nach Gruppe, je nach Entscheidungsthema, je nach Entwicklungsstand der Gruppe ausgewählt werden. Bestimmte Variablen führen dazu, dass bestimmte Entscheidungsverfahren adäquater oder weniger adäquat sind.

So empfiehlt es sich z.B., das Konsensverfahren in seiner ausführlichen Variante nur bei Gruppen anzuwenden, die in hohem Maße Interesse daran haben, persönlich über ihre Gruppenidentität zu wachsen, d.h. ihr Prozess ist stark auch auf Gruppenwachstum ausgerichtet. Dagegen ist bei Gruppen, die vornehmlich am Ergebnis orientiert sind, das ausführliche Konsensverfahren nur schwer durchzusetzen. Das ergebnisorientierte Verfahren wird z.B. von gewerkschaftlichen Gruppen oder Gruppen, die unmittelbar vor einer Aktion stehen, bevorzugt. Da sind dann schnelle Konsensentscheidungsverfahren oder eben formalisierte wie die Bewertungsstufen 1-3 angebrachter.

Ulrich Wohland

Kapitel **II.11**

Konsens per Telefon und E-Mail

Sonderformen sind die Entscheidungsfindung per Telefon und per E-Mail. Bei Konsens am Telefon sind zwei Voraussetzungen unabdingbar: die ModeratorIn und eine klare Strukturierung. Konsens am Telefon findet so statt, dass bei Telefonkonferenzen die ModeratorIn die Fragen, die entschieden werden soll, deutlich und klar formuliert. Nach einer Phase der Diskussion, werden Lösungsmöglichkeiten gesammelt. Die Konsensstufen 1-4 sollten von der ModeratorIn vorher ins Bewusstsein gerufen werden. Insbesondere wenn es mehrere Lösungsalternativen gibt, die zu bewerten sind, sollte sich jedeR TeilnehmerIn eine Schreibnotiz machen, um die Vorschläge auch vor Augen zu haben. Nach einer festgelegten Reihenfolge, wird dann eine Runde gemacht, wo jedeR analog den Konsensstufen ihre Beurteilung durchgibt. Hilfreich dabei ist, dass auf alle Fälle die ModeratorIn nebenher auf einer Matrix die Entscheidungen bzw. die Konsensstufen der jeweiligen Teilnehmenden mitschreibt und dies dann noch mal kund tut am Ende der Entscheidungsfindung.

Konsens per Mail

Die E-Mail-Entscheidung gibt es in drei Formen: als Rundmail, sternförmig oder per E-Mail-Verteiler oder Mailingliste. Rundmail heißt: in einem begrenzten Kreis von Teilnehmenden wird eine Entscheidungsfrage herumgeschickt. Z.B. wann sollen wir uns das nächste Mal treffen? Diese Frage wird nun von Teilnehmer zu Teilnehmer geschickt, idealer Weise mit einer Tabelle versehen, auf der einen Achse die Namen auf der anderen die Terminvorschläge, so dass die einzelnen sich eintragen können. Auf diese Weise stellt sich heraus, welche Entscheidungsalternativen und Trefftermine von den meisten geteilt werden. Dies ist eine einfach Frage, weil die Zielsetzung relativ einfach ist. Nützlich ist sie aber allemal.

Interessant ist die Methode bei Entscheidungsfragen. Die zur Entscheidung anstehende Frage sollte sehr klar und deutlich formuliert herumgeschickt werden und dann jeweils auch eine Entscheidungstabelle, auf der einen Achse die Namen und auf der anderen die Vorschläge, angefügt sein. Es sollte aber auch die Möglichkeit bestehen, dass die einzelnen Teilnehmenden ihre Entscheidung noch mal begründen können, so dass langsam ein wachsender Korpus von Argumenten sich anhäuft, der die Entscheidung der Nachfolgenden beeinflussen kann.
Problematisch ist dabei, dass dieser Korpus erst nach und nach wächst, und deswegen die letzte Person diejenige ist, die die meisten Argumente erhält. Es empfiehlt sich, die Endfassung der Rundmail allen TeilnehmerInnen zuzusenden und die Entscheidung z.B. mit einer Telefonkonferenz abzuschließen.

Eine zweite Form ist wie gesagt der sternförmige Entscheidungsprozess. Von einer Person geht die Frage, bzw. die Matrix aus, wird an alle gleichzeitig versendet und kehrt dann innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens dann wieder zu der ModeratorIn zurück. Hierbei findet überhaupt keine Diskussion statt, weil ja nur die Entscheidung einbahnstraßenförmig zurückkommt.
Bei nicht konfliktuösen Entscheidungsprozessen, die auch schnell erfolgen müssen, ist dies ein hilfreiches Verfahren. Anzuwenden auch hier für Terminabfragen oder bei Vorschlägen, die schon vorher lange diskutiert worden sind, wo es vielleicht noch Informationen gab, die jemand einholen musste. Wenn Konflikte damit verbunden sind, ist dieses eher formale Verfahren nicht geeignet, weil es die Lebendigkeit des unmittelbaren Austausches nicht zulässt.

Eine dritte Form ist eine Kombination aus Rundmail und sternförmigem Verfahren. Eine Entscheidung kann auch per E-Mail-Verteiler oder per Mailingliste abgefragt werden: Alle Personen, die in dem Verteiler oder auf der Mailingliste sind, bekommen gleichzeitig alle die Entscheidungsfrage von einem Mitglied zugesendet.
Die Antworten gehen ebenfalls an alle zurück und können entsprechen von allen zugleich eingelesen werden – zumindest besteht die technische Möglichkeit dazu. Ein Moderator, oder auch die Person, die die Entscheidungsfrage aufgeworfen hat, sollte nach der Rückmeldung der Gruppe eine Zusammenfassung machen und das Ergebnis formulieren. Der Vorteil dieses Verfahrens ist, dass gleichzeitig alle mitlesen können, der Nachteil, die größere Menge zu lesender E-Mails.

Ulrich Wohland

Kapitel **II.12**

Übergangsmodelle

Manche Organisationen handhaben das Konsensmodell etwas anders als beschrieben. Mit Übergangsmodelle sind Entscheidungsverfahren bezeichnet, die sich am Konsensverfahren orientieren, aber auch (Ausnahme) Regelungen der Mehrheits-Entscheidung eingebaut haben, die dieses ergänzen oder kombinieren. Sie zeichnet aus, dass sie, im Fall das Konsens im ersten Bemühen nicht erreicht werden kann, die letzten Schritte zur konsequenten Einigung auslassen und durch Mehrheitslösungen ersetzen.
Diese Entscheidungsmodelle sind von großen Organisationen entwickelt worden, für Treffen von 30-300 Menschen. Wir stellen hier stellvertretend einige Verfahren vor.

Mindestens 90% Zustimmung und Referendum (FAU-Modell)

Die FAU (Freie ArbeiterInnen Union) eine libertäre, gewerkschaftlich orientierte Assoziation, trifft Entscheidungen nach dem Konsensverfahren mit einer hohen Zustimmungserfordernis. Erst bei einer Zustimmung von 90% und maximal 10% Enthaltung (nicht Ablehnung!) gilt eine Entscheidung als beschlossen.
Kommt kein Konsens zustande, geht ein Antrag in das sogenannte „Referendum". Das Referendum bezeichnet alle Einzelmitglieder der FAU. Danach stimmen sämtliche Mitglieder einzeln und schriftlich ab. Zur Beschlussfassung reicht dann die einfache Mehrheit.

Das Besondere an der Entscheidungsstruktur der FAU ist auch, das die TeilnehmerInnen ihrer bundesweiten Treffen als Delegierte angesehen werden, die keine eigene Entscheidungsbefugnis haben, da ihnen von ihrer Ortsgruppe ein imperatives Mandat gegeben wird. Das heißt, es können während der Diskussionsprozesse von den Delegierten keine spontanen Entscheidungen getroffen werden, die von den vorher in den Ortgruppen beschlossenen, abweichen. Zur Problematik dieses hohen Anspruchs siehe Ralf Burnicki, S. 142.

90/10-Konsens + Mehrheitsabstimmung (Attac/D)

Das globalisierungskritische Netzwerk Attac räumt dem Konsensprinzip einen hohen Stellenwert ein, allerdings wendet auch Attac nicht das „reine" Konsensverfahren an, sondern einen sogenannten 90/10-Konsens.
Das heißt, Konsens ist dann erreicht, wenn mindestens 90% der anwesenden Stimmberechtigten die Entscheidungsvorlage befürworten und nicht mehr als 10% ihre Ablehnung bekunden. Befürwortung bedeutet für Attac nicht unbedingt aktive Zustimmung, sondern „wenn niemand widerspricht".

Mit diesem Entscheidungsverfahren werden alle politischen Grundsatzentscheidungen behandelt, nicht solche wie Finanzfragen oder Haushaltsplan. Diese können nach dem Mehrheitssystem mit einfacher Mehrheit entschieden werden.

Bei einer 10%- oder mehr Dissens-Minderheit wird als weiteres Verfahren eine AG gebildet, die sich aus den exponierten Konfliktparteien zusammensetzt. Diese hat die Aufgabe, einen Konsensvorschlag zu erarbeiten. Wenn sie nicht zu einer Einigung kommt, kann mit einer _- Mehrheit beim nächsten Treffen – oder auch schon während diesem - abgestimmt werden. Der Minderheit – mindestens 10% - wird das Recht eingeräumt, ihre Position im Ergebnisbericht zu veröffentlichen, wenn sie dies wünscht.

Konsens + 50/15-Modell (FöGA-Modell, BSV)

Von der ehemaligen FöGA, Föderation Gewaltfreier Aktionsgruppen stammt das sogenannte 50/15-Entscheidungsmodell, das auch der BSV (Bund für Soziale Verteidigung) übernommen hat. Es ist aber auch hier erst die 2. Wahl, für den Fall, dass kein Konsens möglich ist, der generell angestrebt wird.
Das 50/15er-Modell besagt, dass Entscheidungen dann gültig sind, wenn mehr als 50 % zustimmen, aber nicht mehr als 15% ablehnen. Die 15% stellen im Grunde eine Sperrminorität dar, das der Minderheit – definiert als 15% der Anwesenden – das Recht gibt, die Entscheidung zu verhindern. Die Meinung der Minderheit muss als Anmerkung im Ergebnisbericht hinzugenommen werden und von dieser selbst formuliert sein (aktiver Minderheitenschutz).

Schnelle Entscheidungsfindung

Eine Besonderheit der FÖGA war der Modus ihrer Schnellen Entscheidungsfindung. Gab es zwischen den Treffen Entscheidungen zu treffen, z.B. Positionspapiere zu verfassen oder Aufrufe zu unterschreiben, wurde ein Rundbrief an die sogenannten Korat-Mitglieder versendet. Der Koordinationsrat (Korat) diente als Schanier zwischen den Bundestreffen und dem Büro (Graswurzelwerkstatt). Zur ausstehenden Entscheidungsfrage sollte von diesen die telefonische Rückmeldung innerhalb einer Woche erfolgen. Meldete sich ein Korat-Mitglied nicht, wurde das als Enthaltung gewertet. Legte ein Mitglied Veto ein, verhinderte das die Entscheidung bis zum nächsten Korat-Treffen. Gültig war die Entscheidung, wenn kein Veto eingelegt wurde und wie oben beschrieben mindestens 50% zustimmten und nicht mehr als 15% ablehnten.

Mehrheitsentscheidung mit Veto-Recht (Eirene)

Das Konsens-Entscheidungsmodell von Eirene, einer christlichen Friedensorganisation, legt die Priorität auf einvernehmliche Entscheidungen. Sollte diese nicht möglich sein, entscheidet die Mehrheit. Falls die Minder-

heit diese Entscheidung nicht akzeptieren kann, kann sie ein Veto einlegen. Eine Schlichtungsgruppe, die aus einem VertreterIn der Mehrheit und der Minderheit, sowie dem/der GeschäftsführerIn besteht, bemüht sich dann eine einvernehmliche Entscheidung zu finden. Ist keine Einigung möglich, entscheidet der Vorstand.

Weitere Variationsmöglichkeiten

Vorgestellte Entscheidungsmodelle decken nicht alle Möglichkeiten ab, die bestehen, wenn ein Konsens im ersten Durchgang nicht erreicht werden kann.
Bevor vorschnell zu Mehrheitslösungen gegriffen wird, können andere Zwischenschritte gegangen werden.

Zu diesen Schritten zählen.

- Vertagung und erneute Beratung
- Konfliktgespräch zwischen den Extrempositionen
- Vermittlung durch Drittpersonen, die von allen Konfliktbeteiligten als VermittlerInnen akzeptiert werden.
- Evtl. Schiedsspruch durch eine Schlichtungsperson/-gruppe, die von allen Konfliktbeteiligten akzeptiert wird.
- Konsens-Beschluss, dass in der strittigen Frage mit Mehrheit entschieden wird.

Die Vermittlungs- und Schiedsverfahren sollten selbstverständlich die freiwillige Zustimmung und Teilnahme der Konfliktbeteiligten voraussetzen.

Konsens mit Ausweg

Ein einfaches und praktisches Verfahren ist auch folgendes: Wird der Konsens in der 1. Sitzung nicht erreicht, wird die Beschlussfassung auf die nächste Sitzung vertagt. Auf der 2. Sitzung wird dann erneut versucht, einen Konsens herzustellen. Sollte auch hier keine einvernehmliche Lösung gefunden werden, folgt eine qualifizierte Mehrheitsabstimmung. Für eine qualifizierte Mehrheit wird eine 2/3- oder 3/4- Mehrheit benötigt (zur Unterscheidung von qualifizierter, absoluter und einfacher Mehrheit, siehe Glossar).

Bernd Sahler

Kapitel **II.13**

Kreativität im Entscheidungsprozess

Kreativität ist fast immer gefragt, wenn zwei oder auch zweihundert Leute ihre Meinungen, Bedenken, Wünsche, Bedürfnisse, Ideen und Vorschläge in eine Entscheidungsfindung einbringen. Denn man entscheidet nicht nur zwischen vorgegebenen Alternativen, sondern sucht und entwikkelt neue Ideen und Lösungen. Das führt zu einem Ergebnis, das viele Aspekte integriert und anfangs so nicht abzusehen war. Wer versteht, welche Rolle Kreativität dabei spielt, kann vermeiden, dass sie von vornherein ausgebremst wird, in einer ziellosen Sammlung endet oder in Momenten eingebracht wird, wo sie die Entscheidung behindert.

Kreativität bedeutet, dass etwas Neues entsteht. Bei Entscheidungsfindungen gibt es Bedarf nach Neuem, weil das Ergebnis anfangs noch nicht feststeht und die Vorschläge und Ideen bewegt und verändert werden sollen. Im Entscheidungsprozess findet Kreativität auf zwei Ebenen statt: bei jeder Einzelnen, wenn sie/er die eigenen Positionen verändern und neue Lösungen finden, und in der Gruppe, wenn aus den einzelnen Vorstellungen und Meinungen ein gemeinsamer Ideenpool entsteht, aus dem sich ein Ergebnis herauskristallisiert. Nicht jede Entscheidung erfordert Kreativität (z.B. wenn es nur einen Vorschlag gibt, dem gleich alle ohne Bedenken zustimmen). Schwierige und komplexe Entscheidungen erfordern fast immer Kreativität.

Die Theorie vom kreativen Prozess

Grundlage der Integration von Kreativität in Entscheidungsprozesse kann die Theorie vom kreativen Prozess sein. Sie versteht Kreativität als ein verschiedene Phasen durchlaufendes Wechselspiel von Inspiration, in der Ideen und Bilder hervorkommen, und Elaboration, in der ausgearbeitet, objektiviert, kommunizierbar gemacht wird.

Es gibt viele Prozesse, die als kreative Prozesse interpretiert werden können, z.B. Erfindungen (technische Entwicklungen, Innovationen), die Entstehung eines Kunstwerkes (Malen eines Bildes, Schreiben einer Geschichte, Komponieren), soziale Situationen (Gruppenfindung und -konsolidierung, Therapie, Konfliktlösungsprozesse) - und natürlich Entscheidungsprozesse.

Kreative Prozesse unterscheiden sich von normativen Prozessen: Bei normativen Prozessen stehen Ziele, Methoden und Ergebnisse fest, bei kreativen Prozessen sind Schritte und Ergebnisse offen. Beide Prozessmodelle können je nach Problemsituation hilfreich sein.

Kreative Prozesse lassen sich in *folgende Phasen* einteilen:

- **Initiation**

Die Anfangsphase ist geprägt durch die Wahrnehmung der Situation, Sammeln von Informationen, verschiedenen, auch ungewöhnlichen und unsinnigen Ideen, also alles, was zum Thema gehört. Es geht um Öffnen und um Quantität ohne Bewertung, anfangs auch ohne Eingrenzung und Auswahl.

- **Inkubation**

In dieser Phase beginnt das Kombinieren, Sortieren, Bewerten, Eingrenzen und Verknüpfen von neuen und alten Ideen. Die Phase ist geprägt durch Rückzug nach innen. Sie ist äußerlich unproduktiv. Die Arbeit geschieht überwiegend unbewusst durch intuitives Denken und Tagträume. Hier können z.B. Spaziergänge und Pausen hilfreich sein. Sogar Beschäftigung, die scheinbar nichts mit dem Thema oder der Fragestellung zu tun hat, etwa ein Bild zu malen, kann Impulse in Bewegung bringen und ermöglichen, festgefahrene Gedanken loszulassen. In dieser Phase werden neue und alte Gedanken vernetzt, so dass ein qualitativer Sprung stattfinden kann.

- **Illumination**

Irgendwann kommt es (im Idealfall) zum sog. Aha-Effekt, einem Durchbruch, einem Geistesblitz, bei dem sich verschiedene Gedanken zusammenfügen, Widersprüche auflösen und eine Lösung sichtbar wird.

- **Verifikation**

Jetzt folgt das Ausarbeiten der Idee, Ausprobieren, Überprüfen an der Realität und ggf. Verändern.

Dies ist nur ein *Modell* des kreativen Prozesses. In der Anwendung überlappen sich meistens mehrere parallel laufende Prozesse, Phasen gehen gegebenenfalls ineinander über beziehungsweise werden wiederholt.

Konsensfindung als kreativer Prozess

Die Untergliederung des Prozesses in Phasen kann als methodisches Hilfsmittel gesehen werden, um einen kreativen Prozess zu beginnen, zu fördern und zu Ende zu führen.

In der folgenden Tabelle sind die Phasen des kreativen Prozesses und Schritte zur Konsensfindung im Zusammenhang dargestellt. Die linke Spalte zeigt die üblichen Schritte zur Konsensfindung. Die mittlere Spalte stellt eine Interpretation der Konsensfindung als kreativer Prozess dar. In den rechten Spalte sind methodische Hilfsmittel angegeben, die sich aus dieser Interpretation ergeben:

Schritte zur Konsensfindung	**Phasen im kreativen Prozess**	**Methodische Hilfsmittel**
1. Probleme klarstellen	**1. Initiation** Informationen einholen	
2. Entscheidungsfrage formulieren	Ziel bestimmen	Visualisieren
3. Meinungen, Interessen, Bedürfnisse, Wünsche offen legen	Alle bringen sich ein, noch keine Lösungsvorschläge	Runde
4. Sammlung von Lösungsvorschlägen	Experimentelle Atmosphäre, möglichst viele Ideen, personenunabhängig sammeln, Quantität, keine Bewertung, Spinnen erlaubt, Kreativität aktivieren, *Inspiration*	Kreativ-Methoden, Ortswechsel, Kleingruppen, Brainstorming, Mindmapping, Kärtchenabfrage
	2. Inkubation Kombinieren, probieren, experimentieren, integrieren, Pausen machen Strukturieren, sortieren, eingrenzen	Rollen, Handzeichen, Clustern, Pausen, Spaziergang, ...
	3. Illumination Ideen -> Lösungsvorschlag	
5. Diskussion von Lösungsvorschlägen	**4. Verifikation** Realisierbarkeit, Umsetzbarkeit, Machbarkeit, Tragfähigkeit prüfen	
6. Konsensvorschlag formulieren		
7. Persönliche Bewertung des Vorschlags		Konsensstufen, Blitzlicht-Runde
8. Feststellen der Entscheidung / *Konsens*		

Bei der Gegenüberstellung fällt auf, dass der kreative Prozess vor allem im 4. Schritt 'Sammlung von Lösungsvorschlägen' wichtig ist. Dieser Schritt ist im kreativen Prozess durch die ersten drei Phasen detaillierter ausgearbeitet.

Um in der *Initiationsphase* Kreativität zu fördern ist es wichtig,

- dass in einer spielerisch-experimentellen Atmosphäre möglichst viele Ideen gesammelt werden,

- dass auch ungewöhnliche und unrealistische Vorschläge gesponnen werden, die die Phantasie anregen,
- dass beim Sammeln nicht bewertet oder eingegrenzt wird, damit alle Ideen sich ohne jede Zensur heraus trauen und Vielfalt entsteht,
- dass Methodik und Setting der Kreativität Raum geben.

In der *Inkubationsphase* kommt es darauf an,

- dass mit den Ideen experimentiert und probiert wird, ohne zu entscheiden(!),
- dass die Sammlung strukturiert wird und diverse Ideen kombiniert werden,
- dass Pausen, Spaziergänge oder Spiele Zeit und Raum geben, auch unbewusst zu arbeiten und neue Gedanken bewusst zu machen,
- dass alle auf einen einheitlichen Informationsstand kommen, indem alle Vorschläge kommuniziert werden.

In der *Illuminationsphase* ist es maßgebend,

- dass aus den vielen Ideen ein Lösungsvorschlag oder auch einige konkrete Lösungsvorschläge entwickelt werden,
- dass Widersprüche aufgelöst werden,
- dass alle beteiligt sind.

Der kreative Prozess wird von *äußeren und inneren Faktoren beeinflusst*:

- räumliche Situation (aktivierende Sitzordnung, frontale Ausrichtung),
- sozialer Kontext (Unterstützung, Gruppendynamik, Vertrauen schaffen),
- psychische Komponenten (Konzentration, Mut, Motivation, Hingabe, Ausdauer, z.B. Atmosphäre und Stimmung entsprechend integrieren, arrangieren...) und
- kognitive Faktoren (Erfahrung, Denkfähigkeit, Fachwissen, Fähigkeit Relevanz zu sehen und Informationen zu kombinieren).

Ein bewusster Umgang mit diesen Faktoren kann einen kreativen Prozess unterstützen. Geeignete Methoden sind z.B. Theater, „Mit-dem-Fernglas-in-die-Zukunft-schauen“, Gruppenbilder malen, Spiele, Bewegung, Rechts-links-Verknüpfung, Brainstorming, Mindmapping, ...

Zusammenfassung

Kreativität ist immer wieder unverzichtbar, um einen Konsens zu finden. Daher ist es wichtig, Raum für Kreativität zu lassen. Prozessmodell und kreativitätsaktivierende Methoden können dies unterstützen. Entscheidungen, die in einem kreativen Prozess gefunden wurden, sind in der Regel gute Entscheidungen, weil viele Möglichkeiten angeschaut wurden, viele Personen mitgedacht haben, viele Anregungen integriert und Bedenken berücksichtigt wurden, weil möglichst viele Beteiligte das Ergebnis gut finden und sich damit identifizieren können.

Katrin Löwensprung

Teil III

Moderation von Konsensentscheidungen

Kapitel ***III.1***

Grundzüge der Moderation

Gruppentreffen oder andere Veranstaltungen sind nicht selten von unbefriedigenden Erfahrungen geprägt , wie die, nicht weiter gekommen zu sein, in der Diskussion keinen roten Faden verfolgt zu haben, nicht so richtig zum Abschluss gekommen zu sein etc.. Hier kann eine gute Moderation oft Abhilfe schaffen. In diesem Kapitel werden einige Elemente der Moderation vorgestellt, die als Anhaltspunkte für die eigene Praxis dienen können.

Mit Moderation ist im folgenden die Gesprächsleitung gemeint, die Gruppensitzungen unterstützt. Sie zeichnet sich aus

a) durch eine spezifische Grundhaltung der ModeratorIn
b) das Arbeiten mit bestimmten Methoden und ein systematisches Vorgehen
c) den Einsatz von Hilfsmitteln und Materialien

Es geht dabei darum,
- die verbindenden Worte zwischen den Beiträgen zu formulieren,
- weiterführende Fragen an der richtigen Stelle zu stellen,
- prägnante Zusammenfassungen zu machen und
- eine gewisse Ordnung in den Ablauf zu bringen.

Die ModeratorIn ist für den **Rahmen der Veranstaltung verantwortlich**:
- Sie initiiert den pünktlichen Beginn und achtet darauf, dass das vereinbarte Ende eingehalten wird.
- Sie entwirft die Tagesordnung und behält Änderungen der Tagesordnung im Auge.
- Sie sorgt dafür, dass der Arbeits- und Diskussionsprozess in Gang kommt und bleibt
- Sie schaut darauf, das bestimmte Methoden eingehalten werden und das Gespräch nach bestimmten Gesprächsregeln verläuft

Vorbereitung der Moderation

Es wird oft übersehen, dass eine gute Moderation Vorbereitung braucht. Woran zu denken ist, bei der Moderation und worauf ich mich vorbereiten muss, kann in 4 Fragen zusammengefasst werden:
- Habe ich alle Materialien, die ich einsetzen möchte?
- Was sind die Kernpunkte des Themas? Worauf kommt es an?
- Was sind zu erwartende Knackpunkte/kritische Punkte der Diskussion?
- Welche Methoden sind passend, um die kritischen Phasen zu überwinden?

Haltung und Rolle der ModeratorIn

ModeratorInnen sollten
- unparteilich sein, sich also nicht auf eine Seite ziehen lassen oder für eine Position Partei ergreifen;
- allen TeilnehmerInnen Wertschätzung entgegenbringen;
- eine interessierte Haltung einnehmen und den GesprächspartnerInnen äußerlich und innerlich zugewandt sein;
- eine gewisse Distanz wahren, um den Überblick über das Gesamtgeschehen behalten zu können. (Das bedeutet nicht, unbeteiligt zu sein oder den TeilnehmerInnen gegenüber kühl oder unnahbar.)

Die ModeratorIn sollte folgende Regeln beachten:

Beiträge gleichrangig behandeln
Keine einzelnen TeilnehmerInnen hervorheben
Verhalten und Äußerungen der Gruppe nicht bewerten
Gruppenergebnisse nicht kommentieren

Zu den **Gesprächsregeln** gehört:

- Beiträge zum gleichen Thema haben Vorrang
- Wortbeiträge sollten nacheinander erfolgen
- Vermeide Wiederholungen!

Zwei grundlegende Punkte für die Moderation von Konsensentscheidungen:

- Strebe Lösungen an, die Gewinn für alle bedeuten statt Kompromisse. Lösungen, bei denen Seite zugunsten einer anderen Abstriche von ihrer Position machen muss, entsprechen nicht einer Konsensentscheidung.
- Unterscheide zwischen der Position/Forderung und den Interessen/ Bedürfnissen. Die Einbeziehung der Interessen und Bedürfnisse in die Konsensdiskussion ermöglicht, übergreifende Lösungen im oben genannten Sinne zu finden.

Wieviel eigene Beiträge vertragen sich mit der Rolle der ModeratorIn?

Zum Rollenverständnis der ModeratorIn gehört auch, keine eigenen inhaltlichen Beiträge zu machen. Nach unserer Erfahrung sollte dies aber kein dogmatisch zu handhabender Grundsatz sein. Manchmal kann es angebracht sein, dass die ModeratorIn eigene Sichtweisen einbringt, z.B. wenn die Diskussion stockt. Dies ist vor allem dort angezeigt, wo die ModeratorIn zugleich auch als kompetente ReferentIn fungiert und also auch eine gewisse „Ratgeberfunktion“ hat. Mit eigenen Beiträgen darf die ModeratorIn hingegen keine Position beziehen, die TeilnehmerInnen der Gruppe kritisiert oder angreift - um damit möglicherweise heftige Gegenreden zu provozieren.

Anmerkung: Besonders bei der **internen Moderation**, also der Moderation von einer Person, die ständiges internes Gruppenmitglied ist, kommt es noch auf eine andere Qualität an: Die Moderation sollte als Mensch und mit dem, was sie repräsentiert, sozial, an Sachkenntnissen, an Politikverständnis usw. in der Gruppe anerkannt sein. Das ist oft eine Person, mit den größten integrierenden Eigenschaften, die sozusagen aus der Mitte der Gruppe kommt.

Worauf zu achten ist, bei...

Zwischenrufen

Mit Zwischenrufen streng nach Regel zu verfahren - entweder erlaubt oder nicht erlaubt - ist nur selten angebracht. Zwischenrufe können eine Diskussion auch beleben und eine angenehme geistige Abwechslung bringen. Mit Zwischenrufen verhält es sich in ähnlicher Weise wie mit der Intervention ins Reden (siehe unten). Sie sollten zugelassen werden, aber nur kurz, damit sie nicht vom eigentlichen Diskussionsthema wegführen. Meist sind es Fragen oder Gegenansichten zum zuvor Geäußerten, auf die dann mit 1-2 Rückmeldungen oder Antworten eingegangen werden kann. Außerdem gibt es oft die Möglichkeit, auf die weitere Behandlung des angesprochenen Problems oder Themas einen Querverweis zu machen.

Intervention in Reden

Es kommt vor, dass einzelne ohne Unterlass Reden schwingen, vom Thema abschweifen, sich wiederholen oder andere diskriminierend angreifen.
Dann sind fast alle froh, wenn es jemanden in der Rolle eineR ModeratorIn gibt, die es versteht, auf eine gute Weise RednerInnen zu unterbrechen. Auf eine gute Weise heißt: ohne ihnen autoritär über den Mund zu fahren oder sie zu unterdrücken oder abzuwürgen. Beides führt berechtigterweise zu Widerstand auch bei anderen Gruppenmitgliedern. Nicht verletztende Interventionsweisen sind:

- Ins Wort gehen und dabei das Gesprochene aufnehmen und wieder inhaltlich zurückführen aufs Thema (Energie aufnehmen und umlenken).
- Mit Fragen intervenieren; nicht mit „Nachfragen“, die eine Vertiefung bewirken würden, sondern mit helfenden Fragen, z.B. wie kommst du jetzt von unserem Thema auf diese Aussage? Oft sind Leute gedanklich verstrickt und können so wieder raus gebracht werden.
- Schlicht bitten, zum Schluss zu kommen.

Bei all dem vermeiden, im Ton oder in der Gestik strafend oder missbilligend zu sein - das steht keineR ModertorIn zu.

Störungen

Störungen haben Vorrang! Werden Störungen ignoriert, ruft dies in den meisten Fällen eine innere Verweigerung hervor, normal fortzufahren. Es liegt dann atmosphärisch ein ungutes Gefühl in der Luft, das sich wie ein Schleier über alles weitere legt. Von daher führt kein Weg daran vorbei, Störungen erst auszuräumen, bevor in der Tagesordnung weiter gemacht wird, auch auf die „Gefahr" hin, damit einen Konflikt manifest werden zu lassen.
Störungen werden nicht nur verbal geäußert. Störungen können auch spürbar stille Störungen sein: Leute sagen nichts, aber machen auch nicht mit (innerer Widerstand). Dann könnte die Frage helfen: „Was ist los?"
Laute Störungen: einzelne versuchen, die Aufmerksamkeit der Gruppe auf sich zu ziehen durch lautes Reden, möglicherweise auch durch Gestiken. Dann nicht gegen die „StörerInnen" ankämpfen, sondern die Gruppe einbeziehen. Die ModeratorIn hat nicht die Aufgabe, die „Störer" zur „Räson" zu bringen. Keine Angst, dass da was etwas dem Ruder läuft! Es gilt, die Störungen in Ruhe zum Anlass zu nehmen, sie anzusprechen.

Einige Hinweise zu:

Redeliste

Redelisten sind ausgesprochen förderlich für einen ruhigen konzentrierten Diskussionsprozess, zu empfehlen schon ab einer Gruppengröße von 8 Personen. Bei der Moderation mit zwei Personen (siehe unten) hat sich bewährt, dass eineR die Gesprächsführung macht, damit sie/er sich auf die Gedanken konzentrieren kann, und die/der andere die Redeliste führt.
Redeliste führen heißt: Notieren der Namen in der Reihenfolge der Meldungen und Aufrufen des/der jeweiligen Nächsten. Zum Aufrufen ist zu beachten: Gebe zwischendurch die Reihenfolge der Namen (bis zu 6 Personen) bekannt, also wer wo auf der Redeliste steht, damit die TeilnehmerInnen wissen, wann sie dran sind.
Merke auch: Allzu lange Pausen zwischen dem Ende des letzten Wortbeitrages und dem namentlichen Aufrufen der nächsten Person, fährt den „geistigen Spannungsbogen" herunter und bremst den Fluss der Gedanken (am besten selber ausprobieren).
Zwischendurch, wenn nötig, kurz hinweisen: „Versucht euch zu beschränken", „Vermeidet Wiederholungen", evtl. noch mal das Thema in Erinnerung rufen.

Moderation bei zwei Personen. Rollenaufteilung.

Modell A: Eine Person übernimmt die Gesprächsführung. Sie ist in der Hauptrolle. Die zweite Person achtet darauf, dass nichts übersehen wird: ob die ersten Person methodisch etwas ausgelassen hat; ob eine Person übergangen worden ist. Sie achtet darauf, dass die Zeit eingehalten werden kann und führt die RednerInnenliste. Steht also der ersten Person assistierend zur Seite.

Modell B: Beide moderieren als gleiche Partner, ohne Festlegung von Haupt- und Nebenrolle. Diese Form der Moderation bietet erweiterte Möglichkeiten. Z.B. im Wechsel einen Tagesordnungspunkt vorzustellen, oder einzuspringen, wenn die andere Person mal einen Durchhänger hat. In diesem Fall ist es gut, wenn sich die ModerationspartnerInnen vorher kennen und „eingespielt“ sind.

Bei der Moderation mit Karten sollte die erste Person den Blickkontakt zur Gruppe haben und das Gespräch führen, während die zweite Person die Karten an die Wand/Flipchart hängt.

Überblick:
Was gehört zu einer Moderation?

Vorbereitung:

Raum, Sitzordnung, Materialien, Informationsbeschaffung

Einleitung:

Namen/Vorstellung, Thema, Informationen, Entscheidungsbedarf?, Tagesordnung, Zeit.

Hilfsmittel:

der Visualisierung: Moderationskarten, Moderationsmarker, Flip-Chart, Meta-Plan-Wände, Klebepunkte

Methoden/"Techniken":

Visualisieren (Plakate, Karten, Mindmap ...)
Runde, Blitzlicht, Brainstorming
Aktives Zuhören, Spiegeln
Kartenabfrage, Clustern
Kleingruppen, Fishbowl
Meinungsbild, Meinungsbarometer
Zusammenfassen/Ordnen/Strukturieren
Pause
Punktbewertung
Konsensstufen
und andere (siehe *Methoden*)

Gesprächsregeln:

TZI-Regeln

Formale Dinge:

Protokollierung
Zeitkontrolle

Strukturieren und Ordnen:

Thema und Ziel klar formulieren
(Worum geht es, was ist unser Ziel? Was wollen wir am Ende erreicht haben?)
RednerInnenliste
Zusammenfassung
Herausarbeiten von Lösungen

Vom Beispiel einer Gruppensitzung

Eine Gruppe trifft sich wie immer 2-wöchentlich Donnerstag abends 20 Uhr. Die Mitglieder trudeln so nach und nach ein. Es ist bereits 20.30 Uhr und eine illustre Plauderrunde scheint nicht zum Ende zu kommen. Wer ergreift in dieser wohl bekannten Situation die Initiative zum Übergang in die „offizielle" Tagesordnung? Die Gruppe hat wohlweislich der guten Gründe, die für eine Moderation sprechen, bei ihrer letzten Sitzung eine Person dafür benannt. Sie tut das in Rotation, also im Wechsel, so dass alle mal dran kommen. Vorher hat sich die Gruppe an einem Wochenende zum Thema Moderation intern fortgebildet.
Deshalb ergreift – nennen wir sie Danda – das Wort und spricht die Punkte der Besprechung an. Hier liegt der Vorteil einer klaren Rollenzuweisung auf der Hand. Die Moderatorin wusste darum, dass es zu ihrer Aufgabe gehört, den Diskussionsprozess ans Laufen zu bringen und so etwas wie den gesprächsoffiziellen Rahmen zu eröffnen. Sie war von der Gruppe dafür autorisiert und wusste sich sicher, dass das akzeptiert und sie keine Kritik oder abwertende Bemerkungen dafür einfangen würde. Hätte es keine vorher bestimmte Gesprächsleitung gegeben, hätte irgendwann irgendjemand das Wort ergriffen. Wahrscheinlich später und möglicherweise jemand, der eine herausgehobene Stellung in der Gruppe hat.
So blieb die Frage wer anfängt, nicht ewig im luftleeren Raum und es dauerte nicht zu lange bis jemand das Wort zum Beginn ergriff. (Außerdem konnten die anderen entspannt plaudern, weil sie die Verantwortung der Gesprächsleitung bei Danda wussten)

Nachdem also Danda die Sitzung eröffnet hat, geht sie die Besprechungspunkte an. Sie schreibt dazu auf ein Flipchartpapier mit einem breiten Marker die beiden Punkte auf, die beim letzten Treffen für dieses Mal schon genannt wurden. Dazu kommen Vorschläge der anderen. Die Anliegen sind mal wieder größer, als die zur Verfügung stehende Zeit es zulässt, sie zu besprechen. Deshalb geht Danda dazu über, mit der Gruppe zu klären, welche Punkte in welcher Reihenfolge an diesem Abend besprochen werden sollen.
Sie entwirft einen Vorschlag: Sie nimmt die Stimmung für das spürbare Interesse an einem Punkt auf und stellt ihn in den Mittelpunkt der Tagesordnung. Davor setzt sie einen kleineren aber dringlichen Punkt, der schnell und leicht zu klären sein dürfte. Ihre Überlegung ist, dass ein guter Einstieg und ein befriedigendes Erlebnis am Anfang auch die Diskussionsfreude für die anderen Themen positiv beeinflusst. Mit den anderen Punkten verfährt sie so, dass sie von den insgesamt 7 noch 3 herausgreift und nummeriert. Sie regt an, diese Punkte nicht wie ein abzuhandelndes Muss zu verstehen, sondern als eine optionale Themenreserve, auf die wie bei einer Nachrückliste zurückgegriffen werden kann, wenn noch Zeit und Muße an diesem Abend übrig bleibt. Die übrigen zwei Punkte könnten aus ihrer Sicht auch beim nächsten Mal diskutiert werden.

Das mit der optionalen Themenreserve, merkt sie, entlastet sie von dem Druck, ein zeitlich enges Programm durchziehen zu müssen. Es bleibt mehr Freiheit, auch mal je nach Diskussionsverlauf, bestimmte Themen zu vertiefen, und die Gruppe wird dann am Ende nicht frustriert sein, wenn sie nicht alles geschafft hat, was sie sich als (zu) hoch gestecktes Ziel gesetzt hat.
Die Gruppe stimmt ihrem Vorschlag weitgehend zu. Sie möchte aber, dass ein Punkt von hinten vor den Haupttagesordnungspunkt gesetzt wird, da er heute entschieden werden müsse und ansonsten die Sorge bestehe, es bliebe am Schluss nicht mehr genügend Zeit. Diesen Vorschlag übernimmt Danda dann auch.
Wo mancherorts die Festlegung der Tagesordnung schon halbe Abende gefüllt hat, bevor inhaltlich diskutiert wurde, brauchte es in dieser Gruppe dank des Vorschlags von Danda 10 Minuten. Dass ihr Vorschlag angenommen wurde, lag nicht nur daran, dass sie die Stimmung der Gruppe traf, sondern auch an ihrer „Kommunikation“ und Haltung. Sie diktierte ihre Ideen nicht und es war auch nicht ihr persönlicher Wunsch, dass so und so vorgegangen würde. Sie legte lediglich eine Orientierung vor als Angebot an die Gruppe. Die anderen hatten die Freiheit, ihren Vorschlag zu verwerfen, ohne dass sie ärgerlich geworden wäre.
Zur Tagesordnung ist noch zu sagen, dass die Gruppe jede ihrer Sitzung mit „Aktuellem“/Neuigkeiten beginnt, also dem Austausch von Infos und Erfahrungen der letzten Zeit. Danach und vor der eigentlichen Tagesordnung, wird noch abgesprochen, wer die nächste Sitzung moderiert. So ist gewährleistet, dass das nicht wie so oft „hinten runterfällt“.

Beim Austausch der Erfahrungen berichten drei Gruppenmitglieder von ihrer Beteiligung an einer Sitzblockade. Die Erlebnisse der AktivistInnen waren so intensiv, dass sehr viel Gesprächsbedürfnis besteht, sie kommen vom Berichten ins Erzählen.
Danda möchte einerseits der wichtigen Erfahrungsweitergabe und Auswertung genug Raum und Zeit geben. Wenn sie andererseits die Diskussion jetzt „so weiter laufen lassen“ würde, käme die Gruppe wahrscheinlich an diesem Abend nicht viel weiter als über den ersten Punkt hinaus. In ihrer Überlegung sieht sie folgende Möglichkeiten: 1. Sie leitet eine konzentrierte Zusammenfassung ein, die im Wechselspiel mit den anderen ergänzt wird. Für diese gibt sie eine Zeitbegrenzung von 10 min vor. Dabei sollten die wichtigsten Erfahrungswerte herausgestellt werden. Die Verarbeitung der Erlebnisse und persönliche Schilderung der Beteiligten könnte dann fortgesetzt werden im Anschluss an die Sitzung in der Kneipe. Eine weitere Methode wäre, den drei BlockiererInnen zwei Leitfragen zu stellen, die die Konzentration auf Wesentliches lenken würde. Die Fragen könnten lauten: Was war für euch die kritischste Situation, in der es euch „mulmig“ war? Welcher hauptsächliche Faktor hat aus eurer Sicht zum Erfolg der Aktion beigetragen? Mit diesen Fragen und ihren Antworten würde aber eine reflektierende Auswertung mit der gesamten Gruppe eingeleitet, für die mehr Zeit zur Verfügung stehen müsste.

Deshalb interveniert sie, nennt ihre Gründe für die Zeitbegrenzung, und schlägt vor, die Erlebnisse konzentriert zusammenzufassen. Dadurch, dass sich an dieser Zusammenfassung fast alle beteiligen, werden in diesen 10 Minuten sehr dicht die wesentlichen Aspekte herausgestellt. Ein anderer Effekt ist, dass das Gehörte so den Gruppenmitgliedern wesentlich schärfer im Gedächnis bleibt.

Nachdem also der Vorlauf abgeschlossen ist und auch die Person für die Moderation des nächsten Treffens feststeht, geht Danda zum ersten der drei hauptsächlich gewählten Tagesordnungspunkte über. Es geht darum, wann die Gruppe ihr gemeinsames Hüttenwochenende im Schwarzwald verbringen will und wer sich zunächst mal um die Reservierung kümmert. Die Gruppe ist im schnellen Terminfinden geübt; sie verfährt folgendermaßen: Zuerst holen alle ihre Kalender heraus. Dann wird grob der Zeitraum bestimmt. Danach geht Danda die Wochenenden durch und fragt jeweils, wer **nicht** kann. Beim dritten aufgerufenen Wochenende können tatsächlich alle. Wo jetzt der Termin feststeht, meldet sich Christoph von sich aus, um nach Hütten Ausschau zu halten. Spontan schließt sich noch Henrike an. Die organisatorischen und andere Fragen sollen erst beim nächsten Mal besprochen werden, wenn möglicherweise die Hütte schon klar ist.

Als nächstes aber gilt es zu entscheiden, ob die Gruppe sich unter einen Aufruf zur Demonstration gegen den Bau einer Strasse im Grenzgebiet der Schweiz mit ihrem Namen setzen lassen will. Ein Gruppenmitglied, der dieses Anliegen eingebracht hat, plädiert engagiert dafür. Andere sind dagegen und machen die schon vor langer Zeit diskutierte Maßgabe geltend, nicht pro forma für Aktionen aufzurufen, an denen sie selbst nicht aktiv beteiligt sind. Danda fragt sich, wie sie mit dieser Situation umgehen sollte? Die Wortmeldungen haben klar gemacht, dass vier Leute dagegen sind und bis jetzt nur Ralf dafür ist, den Aufruf zu unterzeichnen. Danda bittet zunächst die anderen, die sich noch nicht geäußert haben, ihre Meinung darzulegen. Dabei stellt sich heraus, dass es bei den anderen auch starke Vorbehalte gegen das politische Spektrum gibt, das die Aktion initiiert hat. Obwohl sie selbst mit beiden leben könnte, ist für Danda die Sache angesichts dieser Meinungsäußerungen klar. Wenn bei einer Frage, die die Identität der Gruppe berührt, für die die Gruppe als Ganzes mit ihrem Namen stehen soll, so viele nicht zustimmen können, dann kann der „Antrag" von Ralf nicht eingelöst werden. Sie als Moderatorin wendet sich deshalb an Ralf, um ihm diese Sichtweise nahezubringen.
Danda tut dies unparteiisch, sie stellt lediglich die Argumente dar, redet aber nicht auf Ralf ein, um bei ihm eine Einsicht zu erreichen. Ralf ist zwar enttäuscht, ihm fällt es aber nicht schwer, die Argumente nachzuvollziehen. Auch fühlt er sich jetzt nicht aus der Gruppe geworfen, da er in der Phase der Diskussion von den anderen für seine Haltung nicht angefeindet wurde. Die Diskussion hat für ihn aber auch grundsätzliche Unterschiede im

politischen Selbstverständnis offengelegt und er möchte das anvisierte Wochenende nutzen, um darüber weiter zu reden.

Jetzt könnte Danda den Hauptpunkt angehen, merkt aber, dass nach dieser Runde eine Pause gut täte. Ihr Vorschlag wird dankend angenommen. Die Pause gibt vor allem die Gelegenheit, die Atmosphäre zu entspannen, die sich während der vorhergehenden Diskussion eingestellt hatte.

Merklich aufgelockert kommt die Gruppe wieder zusammen, um an den inhaltlichen Hauptteil des Abends zu gehen: der Diskussion um den Schuldenerlaß der ärmsten Länder. Um die Diskussion ans Laufen zu bringen, spricht Danda Andreas an, der dazu bereits ein Referat an der Uni gehalten hat, und bittet ihn, eine kurze Einführung zu geben.
Andreas gibt so viele anregende Informationen, dass die anschließende Diskussion wie von selbst läuft und Danda sich bewusst entscheidet, als Gruppenmitglied und nicht als ModeratorIn mitzudiskutieren und damit ihre Rolle auf das Führen der RednerInnenliste und das Setzen des Schlusspunktes zu beschränken. Die Geschichte soll nämlich auch zeigen, dass Moderation lediglich ein Hilfsmittel ist und kein Selbstzweck.

Bernd Sahler

Kapitel **III.2**

Leitsätze konsensorientierter Moderation

Konsensfindungstreffen zu moderieren ist nicht immer einfach. Oft unterliegen externe ModeratorInnen dem Wunsch, die in sie gesetzten Erwartungen nicht enttäuschen zu wollen und greifen dann – besonders unter Stresssituationen – auf alte Bewältigungs- und Denkmuster zurück. Diese Leitsätze – geschrieben in Thesenform – sind gedacht als Orientierungspunkte. Sie schärfen das Bewusstsein für die Andersartigkeit von Konsensprozessen und fassen wesentliche Merkmale einer konsensorientierten Diskussions- und Entscheidungskultur zusammen.

1. Zum „Dissens" ermutigen!

Es hört sich paradox an und ist provokativ formuliert: Die Voraussetzung für Konsens ist Dissens. Damit ist die Aufforderung gemeint, die Standpunkte in aller Klarheit und ohne Rücksicht auf die (Mehrheits-)Meinung anderer offen zu legen. Eine konsensorientierte Moderation sollte die TeilnehmerInnen ausdrücklich dazu ermuntern, ihre unterschiedlichen Sichtweisen darzulegen. Gerade in „gewaltfreien Kreisen" führt eine gewisse Konfliktscheuheit dazu, die Dinge nicht beim Namen zu nennen. Hier sollte die ModeratorIn nachhelfen, um mit Nachfragen an die eigentliche Aussage zu kommen: „Mir ist noch nicht ganz klar geworden, was du meinst. Möchtest du, dass.....?" Erst wenn der „Dissens" deutlich ausgesprochen ist, kann eine Problemlösung gefunden werden, die die verschiedenen Interessen und Bedürfnisse der TeilnehmerInnen einschließt - oder auch nicht. Jedenfalls ist es diese Vorarbeit, die es ermöglicht, zu einer tragfähigen Konsensentscheidung zu kommen.

.

2. Sich zum Veto-Gebrauch freundlich stellen!

Der Hinweis in Richtung einer Minderheit, ihr Veto nur in schwerwiegenden Fällen zu gebrauchen, kann auf diese wie eine moralische Einschüchterung wirken und sie davon abhalten, ein Veto einzulegen. Hier muss die ModeratorIn – und jedeR TeilnehmerIn – ein Gespür entwickeln, ob sich die Minderheit jetzt nicht mehr traut oder trotzdem selbstbewusst bleibt. Im ersten Fall sollte der Moderator – oder jeder andere – sich (für den Augenblick) auf die Seite der Minderheit stellen, um sie zu stärken und für das gute Recht des Vetos argumentieren.
Der Hinweis ist hingegen da angezeigt, wo einzelne das Veto-Recht missbrauchen, weil sie z.B. im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen wollen oder um der Mehrheit ihre Vorstellungen aufzuzwingen.

3. Ergebnisdruck abschütteln!

Oft unterliegen – vor allem extern eingeladene ModeratorInnen – der Versuchung, der Gruppe zu einem Erfolgserlebnis verhelfen zu wollen – und das besteht aus einem sichtbaren Ergebnis. Die ModeratorIn sollte sich klarmachen, dass sie nicht für die Lösung verantwortlich ist. Obwohl sich diese Aussage nicht auf alle Situationen übertragen lässt, kann gesagt werden, dass gerade dann die besten Ergebnisse – als kreativ neue Lösungen – zustande kommen, wenn die Konsenssuche nicht unter Zeit- und Erfolgsdruck steht.
Die Moderation sollte sich also hüten, vorschnell auf eine Einigung hin zu drängen. Dies auch deshalb, weil unter Ergebnisdruck die Wahrscheinlichkeit größer wird, dass Konflikte verdeckt werden und Gegensätze zugunsten von Harmoniebedürfnis verdrängt werden.
Eine empfehlenswerte Methode ist – insbesondere in angespannten Situationen – die kritische Frage ganz aus dem unmittelbaren Zwang zur Entscheidung herauszunehmen. Danach lockert sich die Atmosphäre wieder und oftmals öffnet sich ein neues Fenster, durch das neue Lösungsansätze sichtbar werden.

4. Alle in die Meinungsbildung mit einbeziehen.

Zum Konsensgespräch und ihrer Moderation gehört, alle Anwesenden in die Meinungsbildung mit einzubeziehen, anders wäre Konsens nicht möglich. Schon der Respekt vor der Person gebietet, sie nach ihrer Meinung zu fragen. ModeratorInnen sind deshalb gefordert, die Runde im Blick zu behalten und aufmerksam zu sein, ob jemand noch nicht zu Wort gekommen ist. Moderation wird ihrer Aufgabe gerecht, wenn sie die Diskussion ans Laufen bringt und darüber wacht, dass niemand übergangen wird. Das heißt mitunter auch, TeilnehmerInnen direkt anzusprechen: „Wir haben jetzt einige Meinungen gehört, was meinst denn du dazu?“. Die Moderation sollte bei den „Stillen und Schüchternen“ nach einem „Ich weiß nicht“ nicht gleich zur nächsten Person übergehen, sondern die Aufmerksamkeit eine Weile bei ihnen lassen und sie freundlich einladen, mehr dazu zu sagen.

5. Integrierend wirken!

Eine Moderation, die es versteht, „Meinungen zu verbinden“, Standpunkte zu verknüpfen, immer wieder die Fäden zwischen den Beiträgen herzustellen, wirkt förderlich für ein gutes Diskussionsklima. Eine integrierende Moderation nimmt aktiv die Gemeinsamkeiten auf ohne die Unterschiede zu negieren! (Siehe 1.). Hier ist die Moderation am wenigsten von der Person des Moderators zu trennen. D.h. eine ModeratorIn mit integrierenden Eigenschaften kann nicht nur zu einem guten Konsensergebnis beitragen, sondern idealerweise auch den menschlichen Zusammenhalt der Gruppe verstärken.

6. Bedenken ernst nehmen!

Es ist zur Gepflogenheit modernen „Konfliktmanagements“ geworden, Ärger aufzufangen und Kritik zu entschärfen, indem man den Anschein erweckt, die Person würde in ihrem Anliegen ernst genommen. Dagegen sollte es darf beim Ernstnehmen der Bedenken nicht darum gehen, es wie ein Mittel zum Zweck der Beruhigung der Gemüter einzusetzen, um alsdann in der Tagesordnung weitermachen zu können. Das Ernstnehmen der Bedenken darf weder ein rein förmlicher Akt noch beschwichtigend sein. Die Bedenkenträger müssen *in der Sache* ernst genommen werden und ihr Beitrag in den weiteren Konsensfindungprozess wenn möglich eingearbeitet werden. ModeratorInnen sollten es „ehrlich“ meinen und darüber wachen, dass die Bedenken nicht übergangen werden.

7. Minderheits- und Mehrheitsmeinung gleich(rangig) behandeln!

Oft ist es so, dass wir das vorherrschende Denkmuster der Mehrheitsentscheidung mit in die Konsensfindung transportieren. Das heißt, wir übertragen das Wertempfinden vom Mehrheitssystem auf das Konsensmodell und im Wertekontext des Mehrheitsmodells hat die Mehrheitsmeinung Vorrang vor der Minderheitenposition. Bezogen auf den oben stehenden Satz bedeutet dies vor allem: Wir sollten nicht die Minderheitsmeinung der Mehrheitsmeinung unterordnen, indem wir die Mehrheitsmeinung zum Maßstab machen, an dem sich die Minderheit abzuarbeiten hat. Die Standardfrage konsensorientierter Moderation, ob die Minderheit mit dem, was die Mehrheit will, leben kann, darf deshalb nicht „inflationär“ gebraucht und automatisch eingesetzt werden. Denn:„Umgekehrt stellt sich die Frage genauso. Was zählt, ist nicht, wie viele Leute ein Problem mit deinem Vorschlag haben, sondern wie schwerwiegend das Problem ist“. (Ulrike Laubenthal).

8. Machtungleichheit ausgleichen

Menschen verfügen über unterschiedliche Ausdrucksmittel, um wahrgenommen zu werden und gesellschaftliche Prägungen und Dominanzverhältnisse wirken auch in herrschaftsfreie Konsensgespräche hinein. Manche fühlen sich z.B. psychisch unterlegen, oder trauen sich von ihrem Selbstwertgefühl her nicht so viel zu wie andere. Zuweilen nimmt ein Diskussionsverlauf auch unterdrückerische Formen an, wodurch Minderheiten oder exponierte Einzelmeinungen moralisch in die Defensive gedrängt werden und sich dann nicht mehr trauen, ihre Meinung zu äußern.
ModeratorInnen haben aufgrund ihrer Rolle mehr Mittel und Spielraum als TeilnehmerInnen, um ausgleichend in solche Prozesse einzugreifen. Sie können z.B. eine Brücke zur geschwächten Person herstellen, um sie ans Wort zu bringen; oder sie können mit dem Gewicht ihrer Position sich an ihre Seite stellen - auch räumlich gemeint - und ihr einen geschützten Raum der Artikulation anbieten. Und wo TeilnehmerInnen mit ihren rheto-

rischen Fähigkeiten nicht weiter kommen, sollten ModeratorInnen bereit stehen, um sie sprachlich zu unterstützen - wenn sie das wünschen.
Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Methoden, wie Machtungleichheit egalisiert und Dominanz entgegengewirkt werden kann, zum Beispiel durch wechselseitiges Reden oder Quotierung (siehe Kap VI.1: *Methoden*).
Konsensprozesse tendieren dahin, das psychologische Gefälle zwischen Menschen abzubauen, weil die, die meinen, dass ihre Meinung „ja sowieso nicht so wichtig ist", eine Aufwertung und persönliche Ermächtigung erfahren (sollten).

9. Die Entscheidungsfreiheit und den Willen des einzelnen achten!

Es gehört zur Grundüberzeugung der Gewaltfreiheit, dass Entscheidungen freiwillig gefällt werden sollten. Das beinhaltet, den Willen der einzelnen zu akzeptieren und darauf zu verzichten, jemanden z.B. überreden zu wollen oder manipulativ zu „bearbeiten". Es darf nicht darum gehen, andere umstimmen zu wollen. Auch sind sog. Überzeugungskämpfe fehl am Platze, da sie darum streiten, wer Recht hat. Im Sinne dieses Leitsatzes hat jedeR Recht.
Die Moderation hat hier die Aufgabe, für die Einhaltung herrschaftsfreier Diskussionskultur zu sorgen, wie auch sich selbstkritisch zu prüfen, ob sie eigene Interessen verfolgt und die Konsensfindung in die gewünschte Richtung hinlenkt.

10. Eigenverantwortung und Egalität fördern

Eine konsensorientierte Moderation sollte die Eigenaktivität der TeilnehmerInnen herausfordern und das Mitdenken provozieren. Wo ModeratorInnen einer rezeptiven Haltung begegnen, nach dem Motto: „Die ModeratorIn macht das schon für uns" sollten sie dieser entgegenwirken. Das bedeutet auch, keine Lösungen anzubieten, die nicht vorher in der Gruppe erarbeitet worden sind. Denn für den Diskussions- und Entscheidungsprozess sind alle gleichermaßen verantwortlich – ModeratorInnen sind dafür nur in einer besonderen Rolle. Oft wird eine Frage gestellt und gleichzeitig der Blick auf die ModeratorIn gerichtet, in der Erwartung einer Antwort von ihr. Hier muss die ModeratorIn die Erwartung bewusst enttäuschen, in gewünschter Weise darauf einzugehen. Stattdessen kann sie die Frage aufgreifen, um sie an die Runde der TeilnehmerInnen zurückzugeben: Was meint ihr dazu? Gibt es dazu Vorschläge?

Bernd Sahler

Kapitel **III.3**

Konsensorientierte Moderation
in herkömmlichen Situationen

In den zahlreichen Gruppenzusammenhängen, in denen sich unser tägliches Leben abspielt, gibt es nur wenige Gruppen, die das Verfahren der Konsensfindung kennen und anwenden. Wer jedoch einmal die Vorzüge des Konsensprinzips schätzen gelernt hat, wird nur schwer zu den üblichen Mehrheitsabstimmungen zurückkehren wollen.

Was kann man in dieser Situation tun?

Als einzelne Person oder auch als kleine Gruppe innerhalb der Gesamtgruppe hat man die Möglichkeit, durch bestimmte Fragen und Impulse während einer Sitzung oder durch grundsätzliche Vorschläge den Konsensgedanken Stück für Stück einzubringen.

Mehr Möglichkeiten hat man, wenn man selbst – als ModeratorIn – die Zusammenkunft leitet. In dieser Funktion hat man die Möglichkeit, Entscheidungsfragen und – abläufe so zu gestalten, dass damit praktisch eine Konsensfindung stattfindet. Die Gruppenmitglieder bzw. TeilnehmerInnen müssen dazu keine Kenntnisse des Konsensverfahrens haben.

Zwar kommen immer wieder von – meist ungeduldigen – TeilnehmerInnen Zwischenrufe und Anträge wie „Lasst uns jetzt abstimmen!“, aber davor und auch noch in dieser Situation hat die ModeratorIn zahlreiche Möglichkeiten, den Entscheidungsprozess in konstruktive Bahnen zu lenken.

- Während bei herkömmlicher Moderation oft nur Wortmeldungen registriert und nach Redeliste abgefragt werden, sollten bei einer konsensorientierten Gesprächsleitung immer wieder die bisherigen Argumente und der Stand des Gesprächs zusammengefasst werden. So werden Wiederholungen und eine Verzettelung in Nebenthemen vermieden. Zusammenfassungen klären, worum es geht und worauf noch eine Antwort gefunden werden muss. Sie bringen Ordnung in das Durcheinander der Gedanken.
- Wenn sich Wortbeiträge auf unterschiedliche Themen beziehen, ist es sinnvoll, zuerst die Beiträge zu dem einen Thema abzufragen und erst danach Stellungnahmen zu dem nächsten. Das kann bedeuten, dass bestimmte Wortmeldungen vorgezogen werden bzw. andere hintan gestellt werden, um eine themenzentrierte Diskussion zu ermöglichen. Eine Klärung im Gespräch macht viele Abstimmungen überflüssig.

- Wenn es dann doch zu Forderungen nach Abstimmung kommt, sollte geprüft werden, was nun wirklich strittig ist und was nicht. So können Anträge "auseinander genommen" und auf die Punkte reduziert werden, über die tatsächlich Uneinigkeit herrscht. Die anderen Punkte können als Teil-Konsens festgehalten werden und so auch einer Konfrontationshaltung den Boden entziehen. Verbliebene Dissens-Punkte können eher in Richtung einer einvernehmlichen Lösung geklärt werden als der ursprüngliche Gesamtantrag.
- In Diskussionen kommen oft Unruhe und Ungeduld auf, wenn die Gesprächs-TeilnehmerInnen zu später Stunde erschöpft sind und auf Minderheitenvoten gereizt reagieren. Sie hoffen dann, durch Abstimmungen Zeit zu sparen und zügiger zu einem Ende zu kommen. Dies ist wohl eine der schwierigsten Situationen für konsensorientierte ModeratorInnen. Während herkömmliche SitzungsleiterInnen dem Druck nachgeben, heißt es hier im Gegenteil, die Ruhe zu bewahren, Minderheiten-Meinungen zu würdigen und die anderen zur Geduld zu er-mutigen. Wenn die Gesprächsleitung selbst ungeduldig wird, bleibt kaum noch Raum für einvernehmliche Lösungen.
- Manchmal kann es auch sehr hilfreich – und letztendlich zeitsparender! – sein, wenn eine kurze Pause eingeschoben wird. Die Erfahrung zeigt, dass in einer Pause der Gesprächsbedarf von vielen TeilnehmerInnen in informellen Zweier- oder Kleingruppengesprächen abgedeckt wird. Vieles kann in diesen Mini-Gesprächen geklärt werden. Für andere führt eine kleine Redepause zur Beruhigung und Abklärung der Gedanken. Nach einer Pause ist eine Diskussion nie wieder dieselbe wie zuvor: Vieles geht leichter, hat sich erledigt oder kann mit neuen Ideen in eine konstruktive Richtung geführt werden.
- Im Zusammenhang mit der wachsenden Ungeduld, Diskussionsmüdigkeit und der ablaufenden Zeit mehren sich gewöhnlich die Forderungen nach einer engen Zeitbegrenzung für die Gesprächsbeiträge und einem Schluss der Redeliste. Meist ist schon zu diesem Zeitpunkt die Bereitschaft, anderen zuzuhören und auf ihre Argumente einzugehen, erschöpft und man will nur noch zu einem Ende kommen. Für diejenigen, die die Mehrheitsmeinung teilen, bringt dieses Vorgehen natürlich Vorteile. Wer der Minderheit angehört, fühlt sich jedoch übergangen oder abgewürgt.

Die Alternative ist, alle Beiträge anzuhören und ihnen Beachtung zu schenken, dabei jedoch Wiederholungen zu vermeiden. Das spart letztendlich mehr Zeit als eine rigide Zeitbegrenzung. Denn meist sind es das Gefühl oder die Erfahrung, kein Gehör zu finden oder als Minderheit überstimmt zu werden, welche dazu führen, dass die gleichen Argumente wiederholt oder mit anderen Worten vorgebracht werden. Wenn jedoch klar ist, dass jede Wortmeldung Beachtung findet und nicht unberücksichtigt bleibt, erübrigt sich das „Powern" mit langen und häufigen Redebeiträgen.

- Eine übliche Methode, Diskussionen abzubrechen oder eine abrupte neue Wendung zu geben, ist es, Geschäftsordnungsanträge zu stellen. Da sie den Redebeiträgen vorgezogen werden müssen, kann damit die Runde der Meinungsäußerungen vorläufig oder endgültig gestoppt werden. Im Interesse einer herrschaftsfreien Entscheidungsfindung sollten ModeratorInnen diesem Vorgehen nicht tatenlos zuschauen oder lediglich für die Abstimmung der Geschäftsordnungsanträge sorgen. Auf der anderen Seite sind solche Anträge aber auch ein Zeichen, dass die Dialogbereitschaft im Raum abnimmt. Deshalb ist es ratsam, die Unzufriedenheit aufzugreifen, sie in Worte zu fassen und einen eigenen, allparteilichen Vorschlag zum Weitergehen zu machen, der die Minderheits-Meinungen nicht ausgrenzt und trotzdem für ein zügiges Vorankommen sorgt. Das kann z.B. das vorläufige Ausklammern einer strittigen Frage und deren Klärung in einer Kleingruppe sein oder eine abschließende Runde mit Meinungsäußerungen zum Thema ohne Kommentar und Bewertung durch die anderen. Wenn von der Gesprächsleitung einsichtige, konstruktive Vorschläge zum weiteren Vorgehen gemacht werden, erübrigen sich die Versuche, durch eigene „Brechstangen"-Vorschläge Diskussionsprozesse abzukürzen.
- Eine Vielzahl von Tagesordnungspunkten bei einer begrenzten Zeit verführen dazu, möglichst viele Themen „durchzuziehen". Gegen eine zügige Behandlung von Tagesordnungspunkten ist zwar nichts einzuwenden, sie kann aber auch dazu führen, dass Widerspruch gar nicht mehr angemeldet wird – weil er ja aufhalten würde – und dass Müdigkeit und Erschöpfung auftreten.
- Dagegen können Pausen und Methodenwechsel ein geeignetes Mittel sein. Ein Brainstorming, eine Phase der Kleingruppendiskussion, eine Aufstellung im Positionsbarometer oder die Klärung strittiger Fragen im „Fischbecken"-Gespräch (vgl. Kap. VI.1: *Methoden*) können neue Energie in die Gruppe geben und letztendlich zu schnelleren Ergebnissen führen als das atemlose Weiter-weiter im gleichen Stil. Der Methodenwechsel bedeutet zwar einen gewissen Zeitmehraufwand – z.B. um die Methoden vorzustellen, Stühle beiseite zu räumen oder Gruppen zu bilden – aber dieser Aufwand lohnt sich und ist oft auch eine kleine Auflockerung zwischendurch.
- Wenn eine Diskussion zu einem Beschluss führen soll, werden häufig kontroverse Alternativen formuliert und zur Abstimmung gestellt. Dies führt dazu, dass die Vorschläge der Gegenseite nach Mängeln abgeklopft und abgewertet werden, um den eigenen Vorschlag in umso besserem Glanz erscheinen zu lassen. Am Schluss stehen wieder Gewinner und Verlierer – und meist nicht optimale Lösungen. Ein anderes Vorgehen führt weiter: Statt nur der Negativpunkte des „gegnerischen" Vorschlags werden auch die positiven Aspekte gesucht und herausgezogen. Diese können mit den einleuchtenden Argumenten des eigenen

Vorschlags zu einem neuen, konsensfähigen Vorschlag zusammengefügt werden, der inhaltlich besser ist und beide Fraktionen „in ein Boot holt". Die Aufgabe der ModeratorIn besteht hierbei darin, aktiv Konsensmöglichkeiten herauszuhören und zu einem Konsensvorschlag zu verdichten. Aktiv" deshalb, weil es über das „passive" Sammeln von Anträgen und diese zur Abstimmung bringen hinausgeht.

- Steht ein Beschlussantrag zur Abstimmung an, wird dieser gewöhnlich mit Ja, Nein oder Enthaltung bewertet.
  JedeR hat jedoch auch die Möglichkeit, schon vor einer Abstimmung bei den GegnerInnen eines Antrags nachzufragen, welches ihre Bedenken sind, um sie entweder zu klären oder in einen überarbeiteten Beschlussantrag einfließen zu lassen.

- Statt sofort Lösungsmöglichkeiten für ein Problem zu sammeln und nur über die alternativen Vorschläge zu diskutieren, ist es hilfreich, zunächst nach den Motiven und Interessen der Beteiligten zu fragen. Geht man auf diese Weise „eine Ebene tiefer", zeigt es sich meist, dass der Lösungsvorschlag, den jemand hartnäckig vertritt, nicht unbedingt der einzige Weg ist, um seine eigentlichen Interessen und Bedürfnisse zu befriedigen. Der Weg zu einer gemeinsamen, neuen Lösung wird dadurch wieder geöffnet.

- Gemeinhin werden Diskussionen als ein Herausstellen unterschiedlicher Sichtweisen und Argumentationslinien geführt. Wer die meisten im Raum überzeugt, kann seinen Lösungsvorschlag durch die abschließende Abstimmung durchsetzen. Das Schielen nach der Mehrheit kann das Eingehen auf die Minderheit und das Gewinnen ihrer Unterstützung zu kurz kommen lassen.

- Um einen Überblick zu bekommen, wie weit schon Übereinstimmung hergestellt werden konnte und wo noch Dissens besteht, empfiehlt es sich jedoch, vor einer endgültigen Abstimmung eine vorläufige Abstimmung durchzuführen bzw. ein Meinungsbild zu erstellen. Das geht sehr schnell, beendet jedoch noch nicht die Diskussion. Minderheiten-Meinungen werden evtl. relativiert oder zurückgezogen, wenn es deutlich ist, dass die Mehrheit ihnen nicht folgt. Auf der anderen Seite hat die Mehrheit die Möglichkeit, durch Veränderungen ihres Beschlussantrags oder zusätzliche Angebote die Zustimmung der jetzt noch Dissentierenden zu erlangen.

- Lässt sich eine Mehrheitsabstimmung nicht vermeiden – zuweilen drängen sogar offensichtliche Minderheiten darauf! - und wird tatsächlich die Minderheit überstimmt, bleibt noch eine letzte Möglichkeit, den Konsensgedanken aufleben zu lassen: Die unterlegene Seite wird noch einmal die Möglichkeit zur Stellungnahme gegeben, ob und wie sie mit dem Mehrheitsbeschluss leben kann. Umgekehrt kann auch die Mehrheitsfraktion gefragt werden – besonders bei knappen Entscheidungen

– , ob sie ihren Vorschlag angesichts der dünnen Mehrheit trotzdem umsetzen will oder ob sie nach einer Lösung mit deutlicherer Unterstützung suchen möchte.

Christoph Besemer

Kapitel **III.4**

Arbeitsblatt

Moderation von Konsensfindungsgesprächen

Versucht eine Gruppe, Entscheidungen im Konsens zu treffen, genügt es nicht, die üblichen Diskussionsleitungs-Regeln zu beachten: Das Ergebnis wird – falls nicht schnell Einstimmigkeit hergestellt werden kann – sehr bald der Rückgriff auf Mehrheitsabstimmungen sein. „Konsens" bedeutet aber mehr: eine Entscheidung, die auch von Menschen unterschiedlicher Meinung mitgetragen werden kann. Um das zu erreichen, muss die Gesprächsmoderation manchmal ganz anders aussehen, als wir es von hergebrachten Diskussionsrunden kennen:

Immer wieder Stand des Gesprächs und der Argumente zusammenfassen!	Statt	nur Reihenfolge der Wortbeiträge und Gesprächsthemen regulieren
Konsenspunkte festhalten und an den zunehmend eingegrenzten Dissenspunkten weiterarbeiten!	Statt	Nur Strittigkeit oder Nicht-Strittigkeit des Gesamtantrages feststellen
Ruhe bewahren und zur Geduld Ermutigen	Statt	Durch Ungeduld und Zeit druck Hektik aufkommen lassen
Alle Bedenken zu Wort kommen Lassen, Wiederholungen vermeiden	Statt	Schluss der Redeliste und enge Zeitlimits für Diskussionsbeiträge
Eigene, allparteiliche Vorschläge Zum weiteren Vorgehen machen!	Statt	Nur Reagieren auf Geschäftsordnungs-Anträge
Mut zu Pausen und Methoden-Wechsel (z.B. Kleingruppen, Fisch-Becken, Brainstorming)	Statt	Möglichst viel durchziehen wollen
Konsensmöglichkeiten heraus-Hören und zu einem Konsens-Vorschlag verdichten!	Statt	Kontroverse Alternativen formulieren und zur Abstimmung stellen

Nach Bedenken fragen und darauf eingehen/sie klären (lassen)!	Statt	JA-NEIN-ENTHALTUNG-Abstimmung
Interessen/Motive hinter den Positionen erfragen und alternative Lösungsmöglichkeiten sammeln!	Statt	Sofort über Lösungsvorschläge diskutieren
Meinungsbild zur Klärung der Stimmungslage vor der endgültigen Entscheidungsfindung!	Statt	Mehrheits-Abstimmung als Abschluss der Diskussion
Fragen, ob Minderheit mit der Entscheidung leben kann!	Statt	Weitergehen zum nächsten Tagesordnungspunkt

Christoph Besemer

Kapitel **III.5**

Wenn die Emotionen brodeln...: Konfliktklärung in Gruppen

Konsensfindung ist eine Form der Entscheidungsfindung, mit der die meisten Gruppen noch keine oder wenig Erfahrung haben. Ihre Anwendung bereitet deshalb möglicherweise Schwierigkeiten, auch wenn alle Gruppenmitglieder bereit sind, nach den einzelnen Schritten vorzugehen und konstruktiv auf ein einmütiges Ergebnis hinzuarbeiten.

Umso schwieriger gestaltet sich jedoch eine Entscheidungsfindung, bei der keine optimalen Voraussetzungen gegeben sind. Wenn sich etwa statt Geduld und Wohlwollen Zeitdruck, Ungeduld und Gereiztheit breit machen. Dies kann eine Gesprächssituation emotional aufladen und zu Konflikten führen, die eine Einigung in der Sache schwierig gestalten. Dass und wie solche Situationen in den Griff zu bekommen sind, wurde in den vorausgegangenen Kapiteln erläutert. Die Konflikte, um die es hierbei geht, könnte man „Stresskonflikte" nennen, denn sie entstehen im Verlauf einer nervlich belastenden Sitzung. Stresskonflikte kann man oft auch ohne tiefer gehende Konfliktklärung bewältigen, indem man durch Appelle an die Geduld und den guten Willen der Beteiligten sowie durch methodische Hilfestellungen für einen zügigen und konstruktiven Fortgang der Entscheidungsfindung sorgt. Kommt man dann zu einem guten Ergebnis sind auch die Emotionen und die Konflikte aufgelöst.

Größere Probleme werfen jedoch Konflikte auf, die schon vor der Sitzung entstanden sind und dorthin „mitgebracht" werden. Diese können Rivalitäten zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern sein oder handfeste Streitigkeiten, die bislang zu keinem guten Ergebnis geführt haben. Wenn nun der Inhalt des Treffens und der Entscheidungsfindung ganz andere Fragen betrifft, rumoren diese ungelösten Konflikte im Untergrund und können durch schwierige Rahmenbedingungen oder einen zähen Gesprächsverlauf aktiviert werden. Die zunehmende Gereiztheit und emotionalen Ausbrüche sind dann nicht allein der aktuellen Gesprächssituation zuzuschreiben sondern auch den ungelösten tiefer liegenden Konflikten. Eine Gesprächsmoderation, die lediglich auf der Sachebene bleibt, wird in diesem Fall sehr wahrscheinlich scheitern: Es wird keine Einigung geben, zumindest keine wirklich zufrieden stellende. Der Gesamteindruck des Treffens wird miserabel sein. Die Fragen, die geklärt werden sollten, werden weiterhin Zündstoff für Auseinandersetzungen abgeben. Doch was kann getan werden, wenn die Emotionen brodeln, ein Sachthema behandelt werden soll und Moderationsmethoden zu kurz greifen?

Methodische Unterschiede zwischen Konfliktklärung und Moderation

Wie wir im Kapitel „Konstruktive Konfliktlösung und Konsens" (Kap.I.6) gesehen haben, befinden wir uns in einer solchen Situation auf der Stufe des akuten Konflikts und noch nicht in der Phase der Problemlösung, für die das Konsensverfahren vorgesehen ist. Konfliktbearbeitung bzw. -klärung ist zunächst angesagt – und diese verläuft nach anderen Gesetzen als die Lösungsfindung auf der Sachebene. Wichtige Unterschiede dabei sind:

- Das Prinzip der Wortfolge durch Redeliste oder Runde wird durchbrochen: Es reden diejenigen, die den Konflikt miteinander haben. Das sind in der Regel wenige Personen.
- Die Aussprache zwischen den Konfliktbeteiligten wird möglichst auf Dialoge bzw. eine Folge von Dialogen zwischen jeweils zwei Personen reduziert. Das heißt, dass zwei Personen miteinander ins Gespräch kommen und nicht – oder nur wenn sie es gestatten – durch die Beiträge Dritter unterbrochen werden.
- Das Prinzip, dass jedes Gruppenmitglied etwa gleiche Redemöglichkeiten haben sollte, ist bei der Konfliktklärung hinderlich. Das Gegenteil gilt: Die KontrahentInnen bekommen soviel Zeit, wie sie brauchen, um sich auszusprechen und gegenseitiges Verständnis zu erreichen. Die anderen Gruppenmitglieder müssen sich während dieser Phase zurückhalten bzw. schweigen.
- Um eine konstruktive Klärung des Konflikts zu ermöglichen, sollen die Beteiligten über ihre Gefühle, Gedanken/Interpretationen, Werte und Bedürfnisse reden. Was in Sachdiskussionen ausufernd und „zu privat" wäre, ist bei der Konfliktbearbeitung erwünscht und für die Klärung erforderlich.
- Um eine Eskalation zu verhindern, sollten die Konfliktbeteiligten – mehr noch als ohnehin – eine nicht-verletzende Sprache verwenden, d.h. auf Angriffe, Beleidigungen, Beschuldigungen etc., also die typischen „Du-Botschaften", verzichten zugunsten von „Ich-Aussagen" über die eigene Befindlichkeit.
- Eine Gesprächsleitung und inhaltlich-methodische Hilfestellung durch eine neutrale Drittperson sind zwar nicht immer erforderlich, aber hilfreich und in manchen Fällen unausweichlich. Die Rolle dieser GesprächshelferIn wäre in dieser Phase die eineR MediatorIn und geht über die Moderationsaufgabe hinaus. Eine MediatorIn greift aktiver in den inhaltlichen Gesprächsverlauf ein als eine ModeratorIn. Je nach Vorerfahrung und Qualifizierung sollte sich eine ModeratorIn diese Aufgabe zutrauen oder auch nicht – und an eine andere qualifizierte Peson abgeben.

Konfliktklärung im Fishbowl

Methodisch wird eine Konfliktklärung im Rahmen von Konsensfindungsgesprächen am besten in der Form eins „Fishbowls" (auch unter dem Begriff „Fischbecken" geläufig) durchgeführt:

- Zunächst werden innerhalb eines (Stuhl-)Kreises zwei oder drei (oder mehr) Stühle/Plätze aufgestellt.
- In der Mitte („Fishbowl") nehmen die Personen Platz, die im Konflikt sind, im Außenkreis verbleibt der Rest der Gruppe. Die im Außenkreis Sitzenden haben die Aufgabe, aufmerksam zuzuhören. Sie dürfen aber nicht durch Nebengespräche, Zwischenrufe oder Meinungsbekundungen stören. Sie greifen von außen nicht ins Gespräch ein.
- Wenn mit GesprächshelferIn gearbeitet wird, setzt sich diese zu den Konfliktparteien in den Innenkreis.
- Wenn es mehr als zwei (oder drei) Personen sind, werden mehrere Gesprächsrunden mit jeweils zwei (oder drei) Personen durchgeführt. Es sollen jeweils die Personen aufeinandertreffen, die einen unmittelbaren Konflikt miteinander haben. Die anderen Konfliktbeteiligten nehmen, solange sie nicht dran sind, im Außenkreis Platz.
- Die Personen im Fishbowl haben die Gelegenheit, ihren Konflikt ausführlich miteinander zu besprechen. Sie werden bei Bedarf von der vermittelnden Drittperson – falls vorhanden – unterstützt. Dieses Gespräch wird so lange geführt, bis eine Entspannung und Verständigung eintritt.
- Ist der Konflikt oder die Störung zwischen den zwei Personen in der Mitte geklärt, verlassen entweder beide oder nur eineR von beiden den Innenkreis und eine neue Zweiergruppe findet sich, um ihren Konflikt zu klären.
- Oft reicht es, wenn zwei Hauptexponenten eines Konflikts sich in der Mitte aussprechen. Wenn zwischen diesen beiden eine Verständigung erreicht werden konnte, sind meist auch alle anderen zufrieden gestellt und wieder für ein konstruktives Sachgespräch bereit.
- Die Gesprächshilfe durch eine Drittperson verläuft nach den Regeln der konstruktiven Konfliktbearbeitung durch Mediation.

Variante: Leerer Stuhl

Außer den Plätzen für die direkten KonfliktpartnerInnen gibt es noch einen freien Platz im Fishbowl: Dieser Platz ist gedacht für diejenigen Personen aus dem Außenkreis, die in das Gespräch eingreifen wollen. In diesem Fall setzt sich diese Person auf den freien Stuhl und signalisiert dadurch, dass sie etwas sagen möchte. Sie wartet aber ab, bis die beiden KontrahentInnen ihr die Erlaubnis zum Reden geben. Es kann sich ein kurzes Gespräch entwickeln, danach zieht sich aber die Dazugekommene wieder in den Au-

ßenkreis zurück. Das „Kerngespräch“ kann wieder in der ursprünglichen Zusammensetzung weiter gehen.

Christoph Besemer

Literatur:

- Christoph Besemer: Konflikte verstehen und lösen lernen. Werkstatt fürGewaltfreie Aktion, Baden, 1999
- Christoph Besemer: Mediation. Vermittlung in Konflikten. Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden 1993
- Eduard De Bono: Konflikte: Neue Lösungsmodelle und Strategien, Econ TB Verlag, Düsseldorf 1989
- Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater, Verlag Paul Haupt / Verlag Freies Geistesleben, Bern/Stuttgart, 4. unveränd. Aufl. 1994
- Alexander Redlich: KonfliktModeration. Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten, Windmühle GmbH, Hamburg 1997
- Marshall Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen, Jungfermann Verlag, Paderborn 2001
- Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden (Bd.1-3), Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek 1992
- Christoph Thomann: Klärungshilfe: Konflikte im Beruf. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek 1998
- Lutz Schwäbisch / Martin Siems: Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek 1974

Teil IV

Erfahrungen und Beispiele aus der Praxis

Kapitel **IV.1**

Religiöse Gesellschaft der Freunde (Quäker)

Art der Entscheidungsfindung und Beschlussfassung

Die Quäker, die offiziell Religiöse Gesellschaft der Freunde heißen, sind aus einer Bewegung entstanden, die George Fox im 17. Jahrhundert auf christlicher Grundlage in England ins Leben gerufen hat. Als Quäker glauben wir an „das von Gott in jedem Menschen". Das weist über die Personen hinaus, ist Führung und bedeutet Verantwortung und Demut gegenüber „dem von Gott im anderen". Es gibt keine Priester, kein festgeschriebenes Glaubensbekenntnis, keine Dogmen und Sakramente, weil für die Quäker, das ganze Leben ein Sakrament ist. In den Andachten versammeln sich die Freunde (wie die Quäker sich untereinander nennen) im gemeinsamen Schweigen, um sich „leer zu machen für Gott" und in tiefer Stille Gott zu erfahren.

Auch die Geschäftsversammlungen werden im Geiste einer Andacht abgehalten. Alle Versammlungen beginnen und enden mit einem Schweigen. Auch nach den einzelnen Beiträgen der Teilnehmenden werden kurze Zeiten der Stille eingehalten, um die Beiträge wirklich wahrzunehmen. Und wenn eine Aussprache heftig und kontrovers zu werden droht, kann es sein, dass eine Freundin oder ein Freund aufsteht und damit um Stille bittet, die es ermöglicht, wieder zur Ruhe und zum Hören zurückzukommen. Die Art der Beschlussfassung ist nicht einfach eine Abstimmungsmethode, sondern sie setzt den Glauben voraus, in der Stille göttliche Führung erfahren zu können. Im Sinne eines „sense of the meeting" wird eine einmütige Beschlussfassung angestrebt.

Einmütigkeit bedeutet nicht, dass alle einer Meinung sind. Einmütigkeit ist auch nicht gleichzusetzen mit einem Kompromiss, auf den man sich notgedrungen einigt und dabei eigene Bedenken oftmals gewaltsam zurückstellt. Vielmehr ist schon im Ansatz der Wunsch vorhanden, einen Beschluss zu finden, in dem die Einheit der spirituellen Haltung, der göttliche Geist, der die Freunde verbindet, Ausdruck findet. JedeR wird klärend voller Verantwortung und mit kritischem Blick dazu beitragen - nicht, um Recht zu haben, sondern um dem Ganzen zuträglich zu sein.

Die richtige Durchführung der Geschäftsversammlung hängt demnach davon ab, dass alle in einer aktiven, suchenden Haltung teilnehmen. Freunde sollen nicht mit der festen Absicht kommen, eine bestimmte Vorgehensweise unbedingt durchsetzen zu wollen. Offen sein für neue Einsichten heißt jedoch nicht, dass sich vorher niemand Gedanken gemacht hat, und auch nicht, dass alles, was gesagt wird, unkritisch aufgenommen wird. Der Dienst an der Andachtsgruppe erfordert die oftmals mühsam erworbene Kenntnis der Fakten ebenso wie die Fähigkeit, ihre Relevanz und ihr Gewicht abzuschätzen.

Eine wichtige Rolle dabei spielen die SchreiberInnen, die die Versammlung vorbereiten und moderieren. Ihre wichtigste Aufgabe ist, ohne vorgefasste Meinung in Offenheit, Zugewandtheit und Liebe zu hören, aufzunehmen und niederzuschreiben, was sie als „sense of the meeting" erfahren. Dabei geht es darum, dass und wie jedeR gehört wird, nicht nur in Bezug auf die Worte, sondern in Bezug auf den Geist, der dahinter steht.

Fallbeispiel: Konsens als Ergebnis gemeinsamen Wahrnehmens

Auf der letzten Jahresversammlung war ein sehr schwieriger Beschluss zu fassen, der immer wieder vertagt worden war, weil keine Einmütigkeit zustande kam. Konkret ging es dabei um die Frage, ob die gesamte Jahresversammlung als Körperschaft Mitglied in anderen Organisationen (hier Bund für Soziale Verteidigung und Forum Ziviler Friedensdienst) sein kann oder darf und im Besonderen darum, ob ein Ausschuss eine solche Mitgliedschaft eingehen kann, ohne die Zustimmung der Jahresversammlung zu haben (was geschehen war). Einige Freunde waren dabei sehr persönlich engagiert, sodass es schwer fiel, loszulassen und den gemeinsamen Geist, der uns trägt, wahrzunehmen.

Für mich war es dann erstaunlich, was innerhalb zweier Sitzungseinheiten *geschah*, ohne dass es *gemacht* wurde, so wie es eine Freundin am Anfang der Versammlung ausgedrückt hatte: „Haltet für möglich, dass in diesem Raum etwas geschehen kann, was niemand ahnt."

Es gilt bei Aussprachen folgende Regel: Wer zu einem Tagesordnungspunkt sprechen möchte, steht auf, und der Schreiber oder die Schreiberin, die die Versammlung leiten, rufen eine/n von ihnen auf. Die anderen setzen sich wieder. Das wiederholt sich so lange, bis die SchreiberInnen glauben, einen gemeinsamen Beschluss formulieren zu können.

Ich z.B. war 3 mal aufgestanden, ohne aufgerufen zu werden. An diesem Tag wurde überhaupt kein Beschluss gefasst. Am nächsten Tag meldete ich mich zunächst nicht und hörte erst einmal zu. Es war erstaunlich, was geschah: Es kam ein Beschluss zustande, der vorher nicht denkbar gewesen war, und wir fühlten uns alle beschenkt. Es war wie ein Wunder.

Es wurde beschlossen, die Mitgliedschaft des Friedensausschusses, um die es ging, formal zu beenden. Dies wurde möglich, weil der persönlich überaus engagierte Freund dies unter dem Eindruck des gesamten Geschehens von sich aus vorschlug. Gleichzeitig wurde die Arbeit, um die es ging, nicht nur gewürdigt, sondern es wurde, weil so ganz im Sinne quäkerlichen Engagements, die finanzielle Unterstützung durch die Religiöse Gemeinschaft der Freunde (RGdF) deutlich aufgestockt.

Das Erstaunliche war, dass die Freunde, die in der Sache am meisten betroffen waren, in diesem Prozess dahin geführt wurden, vertrauensvoll loszulassen, woran ihr Herz bis dahin so sehr hing.

Der Beschluss wurde unter der Andachts-Stille der Anwesenden formuliert und niedergeschrieben und konnte dann einmütig gefasst werden. Es war ein Weg entdeckt worden, den keiner der Anwesenden für sich al-

lein erkannt hatte und der über die Unterschiede in den ausgedrückten Meinungen hinausging.

Natürlich gibt es auch Situationen, in denen nicht alle zustimmender Meinung sind. Dabei gibt es die verschiedenen Möglichkeiten eines Neins:

- des *zweifelnden* Neins, das eine andere Entscheidung für besser gehalten hätte;
- des *zögernden* Neins, das Bedenken ausdrückt, aber einem Beschluss nicht entgegen stehen will;
- des *sicheren* Neins, das aufgrund schwerwiegender Einwände keine andere Möglichkeit sieht, als die vorgeschlagene Entscheidung zu verhindern.

Das bedeutet dann, dass die Versammlung keinen einmütigen Beschluss fassen kann, und er deshalb vertagt werden muss.

Vielleicht hört sich das alles für Menschen, die diese Erfahrung noch nicht gemacht haben, unwirklich an. Damit einher geht eine oft auch schmerzliche Phase der Geduld und des Wartens. Immerhin hat sich diese Art der Beschlussfassung schon seit 350 Jahren bewährt und ich persönlich möchte meine Erfahrungen damit nicht missen.

Christa Voigt

Kapitel **IV.2**

Basisdemokratie des Widerstands: X-tausendmal quer

Konsensentscheidungen sind mühsam, aber lohnend

Die Kampagne X-tausendmal quer gibt es seit 1995. Sie versteht sich als Mitmachkampagne innerhalb der Anti-Atom-Bewegung. Ihr Ziel ist die Stilllegung aller Atomanlagen und ihr Schwerpunkt die gewaltfreie Behinderung von Castor-Transporten mit möglichst vielen ("X-tausend") TeilnehmerInnen. Dazu organisiert die Kampagne große gewaltfreie Sitzblokkaden auf den jeweiligen Transportstrecken. Im März 1997 ist X-tausendmal quer zum ersten Mal mit einer großen Sitzblockade gegen einen Castor-Transport nach Gorleben in Erscheinung getreten.

Dann gab es durch den Atomtransporte-Stopp der Bundesregierung eine kleine Pause. Seit 2001 hat X-tausendmal quer jedes Jahr mindestens eine große gewaltfreie Sitzblockade organisiert.[1]

Im Kern wird die Kampagne von etwa 60 Aktiven getragen, die bundesweit verstreut leben. Sie sind in Arbeitsbereichen organisiert und praktizieren mit Hilfe moderner Medien wie Mailinglisten und Telefonkonferenzen eine sehr arbeitsteilige Struktur. Zur Koordination der Arbeit und zur Aktionsvorbereitung treffen sich die Aktiven zu bundesweiten Tages- und Wochenendtreffen.

X-tausendmal quer bekennt sich in seinen Aktionsaufrufen stets zur Gewaltfreiheit als "*aktives Prinzip, das ermutigt und befähigt, dem Unrecht und der Gewalt gezielt entgegenzutreten und für Lösungen zu streiten, die für alle tragbar sind*" und folgert daraus: "*Für unsere eigenen Strukturen bedeutet das, dass wir*

[1] Das Archiv der Kampagne X-tausendmalquer mit Rundbriefen, Flugblättern, Protokollen von Vorbereitungstreffen, Presseauswertungen der Aktionen und Prozessakten befindet sich im Archiv Aktiv in Hamburg (http://www.archiv-aktiv.de) und kann von Interessierten nach Absprache für Forschungszwecke genutzt werden.

gleichberechtigt und offen miteinander umgehen wollen. Um niemanden zu übergehen, treffen wir unsere Entscheidungen im Konsens." [2]

Konsens bei X-tausendmal quer

Was sagt das "Lehrbuch" von X-tausendmal quer zum Thema Konsensentscheidung in großen und kleinen Gruppen? Auch dazu findet sich im eben zitierten Aktionsaufruf eine Passage:
"Es hat sich gezeigt, dass auch Tausende von Menschen miteinander gut durchdachte, verantwortliche Konsensentscheidungen in relativ kurzer Zeit treffen können, wenn sie sich in Bezugsgruppen organisieren und über einen SprecherInnenrat austauschen. Dabei sind transparente Strukturen und ein guter Informationsfluss wichtig." [3]

Werfen wir nun aber einen Blick auf die Praxis: Ich beginne mit einem Zitat aus dem begeisterten Bericht von jemandem, der bei der großen Sitzblockade 1997 mit zuletzt 9.000 BlockadeTeilnehmerInnen bei der Sprecher-Innenrats-Moderation mitgemacht hat: "*Von Samstag vor dem Transport bis Mittwoch hat es 26 Räte gegeben. Am Tag vor dem Transport waren es allein 10. Und gerade an diesem Tag dauerten sie bis zu einer Stunde. Waren es am Samstag noch 20 Sprecherinnen und Sprecher, so wuchs die Zahl kontinuierlich auf zum Schluss 120 Sprecherinnen und Sprecher an. Aufgrund wechselnder Beteiligung an den Räten und unterschiedlich großen Bezugsgruppen waren schätzungsweise 3000-4000 Personen über die Räte organisiert. In der Schlussphase Dienstag Nacht wurde der Gesamtrat eingeführt. Innerhalb von nur 2 Stunden konstituierten sich 10 sogenannte Abschnittsräte, die jeweils eine Sprecherin oder einen Sprecher in den Gesamtrat sandten. Es entstand die bisher größte politische Aktion in der bundesdeutschen Geschichte, die sich mittels Räten organisierte. Weltweit sind nur wenige größere Aktionen beschrieben."* [4]

Bei X-tausendmal quer ist es eine Grundsatzvoraussetzung, dass sich alle AktionsteilnehmerInnen in Bezugsgruppen organisieren und dort ihre Bedürfnisse, Ängste usw. im Hinblick auf die geplante Aktion besprechen. Die Bezugsgruppen entsenden dann eine Vertreterin oder einen Vertreter in den SprecherInnenrat. Der SprecherInnenrat stellt fest, wo Entscheidungsbedarf entsteht, tauscht Informationen aus und formuliert evtl. Lösungsvorschläge. Im Rat werden die Dinge koordiniert, die die gesamte Aktion betreffen und nicht in den Bezugsgruppen allein entschieden werden können. Besteht Entscheidungsbedarf, so gehen die SprecherInnen mit den entsprechenden Entscheidungsfragen und formulierten Lösungsvorschlägen in ihre Gruppen, um dort die Position der Gruppe zu den Lösungsvorschlägen zu

[2] X-tausenmalquer (2003). Gewaltfrei und ungehorsam gegen Castor und Atomkraft: "Castor-Alarm im Wendland. Protest und Widerstand vom 8. bis 13. November 2003." Flugblatt, Kiel.
[3] X-tausenmalquer (2003), a.a.O.
[4] X-tausenmalquer (1998): Gewaltfreie Blockade des dritten Castortransportes nach Gorleben im März 1997. Dokumentation. Jeetzel: Tolstefanz - Wendländisches Verlagsprojekt. S. 21/22.

klären. Dabei wird dann nach einem Konsensmodell[5] vorgegangen, das verschiedene Zustimmungsgrade vorsieht und Bedenken oder andere Lösungsvorschläge ermöglicht. Nach der Beratung in den Bezugsgruppen treffen sich die SprecherInnen wieder im Rat und berichten aus ihren Gruppen. Mensch schaut dann, ob sich daraus ein Konsens formulieren lässt, ggf. mit verschiedenen Abstufungen der Zustimmung. Wenn das nicht der Fall ist, geht es zur Weiterberatung wieder zurück in die Gruppen oder es ist kein Konsens zu erreichen.

Durch die Anwendung des Konsensprinzips wird gewährleistet, dass alle TeilnehmerInnen die Aktion auch wirklich mittragen. Konsens bedeutet nicht unbedingt, dass alle einer Meinung sind, aber immer, dass alle mit der Entscheidung leben können und niemand mit seinen Bedürfnissen übergangen wird. Das ist ganz wichtig für den Erfolg der Aktion. Denn das gemeinsame Ziel ist es, mehrere Hundert oder vielleicht auch mehrere Tausend Menschen so zu einigen, dass sie gemeinsam und entschlossen zum Aktionsort gehen, dort auch trotz polizeilicher Abwehrmaßnahmen (z.B. Polizeiketten) gewaltfrei hinkommen und dann gemeinsam eine wirkungsvolle Aktion machen. Das ist X-tausendmal quer bisher jedes Mal gelungen!

Besonderheiten bei der Konsensfindung

Bei der Vorbereitung und Durchführung von Aktionen Zivilen Ungehorsams mit Hunderten von TeilnehmerInnen sind besondere Rahmenbedingungen gegeben:

Es handelt sich in der Regel um große Gruppen, die sich überwiegend nicht kennen.

- Es gibt ein gemeinsames, auf wenige Tage begrenztes, motivierendes Projekt, nämlich die gemeinsame Aktion.
- Es gibt ein mehr oder weniger großes Risiko von körperlichen Unannehmlichkeiten, angefangen bei der Kälte, über Polizeirepressionen bis hin zu juristischer Verfolgung hinterher. Das führt dazu, dass die individuelle Betroffenheit besonders groß ist.
- Es gibt sehr viele Bedürfnisse, es gibt Ängste, aber es gibt auch einen sehr großen Erfolgswunsch.

[5] Näheres zum Konsensprinzip, wie es bei X-tausendmal quer angewendet wird, siehe X-tausendmalquer (2001): „Kleine Blockadefibel“ Verden.

X-tausendmal quer ist mehr als die Aktionsgruppe und nicht alle Fragen werden im SprecherInnenrat entschieden:

- Erstens gibt es eine Übereinkunft, in der grundlegende Prinzipien wie Gewaltfreiheit, Konsens und der Charakter der Aktion festgelegt wurden. Sie wurde von der Vorbereitungsgruppe zusammen mit dem Aktionsaufruf formuliert und veröffentlicht. Die Übereinkunft wird von der Aktionsgruppe nicht mehr diskutiert. Wer ihr nicht zustimmen kann, soll an dieser Aktion nicht teilnehmen. Dadurch gibt es einen Grundkonsens, ohne dass die Aktionsgruppe ihn erst erarbeiten muss.
- Zweitens gibt es für die Aktionsgruppe ein vorgegebenes Verfahren zur Kommunikation und Entscheidungsfindung mit Bezugsgruppen und SprecherInnenrat als den wichtigsten Säulen. Das ist über die vorangegangenen Aktionen tradiert, wird vorher schriftlich formuliert und in Gewaltfreien Aktionstrainings vermittelt und eingeübt.
- Drittens gibt es eine Vorbereitungsgruppe, die sich schon Monate lang oder zumindest wochenlang Gedanken gemacht hat. Dabei werden eine ganze Reihe von Sachen schon festgelegt, die in der Regel mehr oder weniger ungefragt übernommen werden. Das führt dazu, dass sich die Gesamtgruppe auf wirklich bedeutsame Fragen und Entscheidungen beschränken kann. Außerdem hat die Aktionsgruppe bei X-tausendmalquer keine allumfassende Entscheidungskompetenz. Die Vorbereitungsgruppe behält z.B. die Finanz- und Ressourcenautonomie und organisiert die Entscheidungsfindung dazu in einer eigenen Struktur.
- Während der Aktion bilden sich aus der Vorbereitungsgruppe sogenannte unterstützende Arbeitsbereiche. Diese arbeiten parallel zur Aktionsgruppe und übernehmen bestimmte aktionsunterstützende Aufgaben wie z.B. Pressearbeit, Jura-Selbsthilfe, Moderation des SprecherInnenrats sowie die Organisation von Material, Transporten, Verpflegung etc. Die Arbeitsbereiche haben eine eigene Entscheidungsautonomie. Dadurch sind viele, oft technische Fragen von vornherein aus der Entscheidungskompetenz des SprecherInnenrats herausgenommen. Die Arbeitsbereiche nehmen am SprecherInnenrat teil und stellen sich in den Dienst der Aktionsgruppe. Dabei kann es problematisch sein, dass Einzelne aus der Vorbereitungsgruppe den SprecherInnenrat durch Beiträge und Informationen einseitig beeinflussen oder dominieren.

Ein weiteres Merkmal ist das Vorhandensein einer Kultur, eines Erfahrungsschatzes und auch einer gewissen Erwartungshaltung, die sich aus den vorangegangenen Aktionen ergibt. Auch wenn viele der Teilnehmer an diesen Aktionen gar nicht teilgenommen haben, so ist ihnen der Charakter einer X-tausendmal quer Aktion trotzdem bekannt.
Nicht zuletzt haben die Aktionen von X-tausendmal quer auch einen "Event-Charakter": Es gibt eine Begeisterung, die die TeilnehmerInnen schon mitbringen, die sich dann bestätigt und die ganz andere Voraussetzungen für solch ein Konsensverfahren bietet, als wenn es sich um langfristige Gruppenprozesse handelt.

Erfahrungen mit Konsensentscheidungen

Die Aktionen von X-tausendmal quer beginnen nicht erst auf der Transportstrecke. Der eigentlichen Sitzblockade geht vielmehr eine mehrtätige gemeinsame Vorbereitung eines Teils der späteren Aktionsgruppe voraus. In dieser Zeit finden sich Unorganisierte zu Bezugsgruppen zusammen, der SprecherInnenrat konstituiert sich, ein gemeinsames Aktionstraining findet statt und es werden Absprachen über die kommende Aktion getroffen. Nach und nach wächst eine handlungsfähige Gruppe heran.

Bei der Durchführung des Konsensverfahrens im SprecherInnenrat hat sich eine feste Moderationsgruppe bewährt. Sie ist auch für die Protokollierung der Beratungen und Entscheidungen verantwortlich. Die Moderationsgruppe wird vorab aus der Vorbereitungsgruppe gebildet, ist aber offen für zusätzliche ModeratorInnen aus dem TeilnehmerInnenkreis.

Sehr wichtig sind eine gute Kommunikation und funktionierende I n-formationsflüsse: Eine besondere Verantwortung haben dabei die SprecherInnen der Bezugsgruppen: sie müssen in die Gruppen tragen, was im Rat gesagt wurde, und was die Gruppen beraten, muss wieder zurück in den Rat. Soviel Information richtig zu transportieren ist eine ganz hohe Anforderung. Ebenso wichtig ist ein guter Informationsfluss von und zu den unterstützenden Arbeitsbereichen.

Bei großen offenen Aktionen kommen ständig neue Leute hinzu, die Gruppe wächst ständig an. Daraus ergibt sich, dass regelmäßig neu hinzukommende TeilnehmerInnen informiert werden müssen. Dies sollte möglichst außerhalb der Entscheidungsstrukturen z.B. durch Infostände, Flugblätter und spontane Informationsplena für „Neue" geschehen, damit die Entscheidungsprozesse nicht dauernd gestört werden. Dann müssen die Ankommenden in die bestehende Struktur aktiv integriert werden. D.h. mensch muss Gruppen für sie suchen oder Gruppenbildung anregen und ähnliche Sachen.

Eine wichtige Voraussetzung fürs Gelingen ist, dass bereits gefällte Beschlüsse von später eintreffenden TeilnehmerInnen akzeptiert werden. In der Praxis sieht das so aus, dass es z.B. Freitag abends los geht, da kommen die ersten 50. Am Samstag Abend sind es dann beispielsweise 200, und dann steigert sich das Ganze bis kurz vor Beginn der Aktion vielleicht auf 1000. Es kommen ständig Leute hinzu, und die müssen oder sollten das akzeptieren, was es an Vorlauf gab. Es wird nicht immer alles wieder neu diskutiert, sondern mensch setzt da an, wo mensch gerade ist.

Zum Schluss noch einige praktische Erfahrungen und Tipps:

- Eine kleine gemeinsame Aktion vor der Hauptaktion wirkt sich sehr positiv auf die nachfolgenden Entscheidungsfindungsprozesse in der Aktionsgruppe aus. D.h. nicht nur reden, sondern auch schon mal was tun und sich selbst erfahren.
- Für die Treffen des SprecherInnenrats ist es hilfreich, wenn es einen "Empfang" gibt: D.h. es gibt eine Person, bei der sich Leute melden können, die von außen in den SprecherInnenrat reinkommen, und "empfangen" werden. Sie müssen dann nicht so in das Treffen hereinplatzen. Die Person am Empfang kümmert sich darum, das jeweilige Anliegen an die ModeratorInnen des Rates weiterzugeben. Das gleiche gilt für die telefonische Erreichbarkeit der ModeratorInnen z.B. für die unterstützenden Arbeitsbereiche.
- Es kommt vor, dass der Rat ganz ohne Diskussion in den Gruppen entscheiden will. Es kommt auch vor, dass von SprecherInnen, denen dieses System fremd ist, Mehrheitsentscheidungen gefordert werden und die in der Aufregung oder Hitze des Gefechts sagen, "Jetzt lasst uns halt einfach abstimmen, machen wir doch nicht lang rum."
- Das Konsensverfahren ist am Anfang sehr zeitintensiv, weil es den Einzelnen viel Raum, viele Rechte und Beteiligungsmöglichkeiten einräumt. Das Kennenlernen und die Berücksichtigung der Bedürfnisse und Interessen fast jeder einzelnen TeilnehmerIn fördert jedoch das gegenseitige Vertrauen und führt dazu, dass mensch mit seinen formalen Rechten lockerer umgeht und dass die Entscheidungsprozesse schneller werden.
- Ein Problem ist natürlich immer ein Veto. Gerade bei Gruppen, die so kurzfristig zusammenkommen ist oft gar nicht die Akzeptanz dafür da, wirklich das Verhalten völlig zu verändern, nur weil eine Gruppe dage-

gen ist. Ein Veto führt dann zu intensiveren Auseinandersetzungen in der Sache, aber nicht unbedingt dazu, dass die Veto einlegende Gruppe sich mit ihrer Position wirklich durchsetzen kann.

- Es lässt sich ein Auf und Ab bei der Geschwindigkeit der Entscheidungen beobachten. Wenn die Entscheidungsfindung gerade sehr langwierig und sehr langsam ist, kann das Bedürfnis stärker werden, dass es schneller geht. Wenn es dann irgendwann schneller geht, kann umgekehrt das Gefühl wachsen, "das geht mir jetzt aber viel zu schnell, jetzt müssen wir wieder langsamer machen".
- In einer gut besetzten Teilgruppe finden sich alle wichtigen Positionen der Gesamtgruppe wieder. Hierarchiearme, basisdemokratische Entscheidungsfindung heißt nicht automatisch: "Alle entscheiden über alles", sondern kann auch offene und transparente Strukturen bedeuten: "Ich weiß, wer über was entscheidet, aber ich muss nicht alles selbst mitentscheiden".

Fazit

Konsensentscheidungen in sehr großen Gruppen brauchen positive Bedingungen. Sie stärken eine Gruppe, machen sie aktions- und handlungsfähiger und schärfen den Blick für die Mitglieder und Ressourcen der Gruppe.
Konsensentscheidungen sind mühsamer als Mehrheitsentscheidungen, aber nachhaltig und lohnend!

Friedrich Erbacher

Kapitel **IV.3**

Konsensentscheidungen auf dem Jugendumweltkongress

Einmal im Jahr, meist die Woche um Silvester, treffen sich ein paar Hundert Jugendliche, um eine Woche zusammen zu leben und an Themen zu arbeiten. Entstanden ist der Jugendumweltkongress (Jukss) 1993 aus den Bundestreffen der Jugendumweltverbände Bund Jugend (BuJu) und Naturschutz Jugend (NaJu).

Seit 1999 wird der Jukss unabhängig von den Verbänden und von finanzieller Unterstützung des Umweltbundesamtes organisiert. Der Jukss wird jedes Jahr von einem neu zusammengesetzten Team vorbereitet. Er ist selbstverwaltet und basisdemokratisch, d.h. das Orgateam wird zu Beginn des Jukss aufgelöst, anfallende Aufgaben werden von neuen Gruppen übernommen und Entscheidungen, die den ganzen Jukss betreffen, werden von allen im Plenum entschieden. Das sind z.B. Pressetexte (zu strittigen Themen) und Flugblätter vom Jukss, Umgang mit und Ausschluss von Sekten (oder Rassisten, Sexisten), TeilnehmerInnenbegrenzung, Umgang mit Zensur von Geldgebern, Rahmen einer Öffentlichkeitsaktion, Umgang mit Alkohol, politisch oder juristisch fragwürdigen Aktionen (Tortenwurf) u.a. Es gibt auch Diskussionen, die keine Entscheidung erfordern, aber im Plenum stattfinden. Zwischen den Jukssen entscheidet das Orgateam, auch im Konsens.

Man kann den Jukss auch als gesellschaftliches Experiment sehen. Mit dem Konsensmodell wurde viel experimentiert und die Struktur wurde immer wieder verändert. Ich werde hier zwei unterschiedliche typische Modelle beschreiben: Zum einen das Plenum, wie es z.B. beim Jukss Ostern 1999 in Göttingen ablief, zum anderen das Blütenmodell, wie es z.B. Silvester 2003/04 in Darmstadt praktiziert wurde.

Praktische Erfahrungen

„Mein erstes Jukssplenum fand ich ziemlich lustig. Da saßen ein paar Hundert Leute, die mit Händen in der Luft wedelten, also während einer ernsthaften Diskussion. Nach einigen Tagen war ich doch irgendwie beeindruckt. Wir, also ein paar Hundert Leute, hatten im Plenum eine Resolution im Konsens diskutiert, formuliert und verabschiedet. An die Inhalte erinnere ich mich nicht mehr. Das ist jetzt schon über 10 Jahre her. Auf einigen Jukssen waren die Plena auch ziemlich vernachlässigt worden. Auf weiteren Jukssen haben wir experimentiert, hinterfragt und neue Verfahren entwikkelt. Das war oft nervenaufreibend, anstrengend und schwierig, aber auch spannend und manchmal richtig gut.“

Das Plenums-Modell

Das Entscheidungsmodell hat folgende Elemente: Plenum, Bezugsgruppen, SprecherInnenrat und evtl. Interessiertenrunden.
Im **Plenum** treffen sich täglich alle 'Teilis' (TeilnehmerInnen), um anstehende Fragen zu klären, Informationen auszutauschen und Entscheidungen zu treffen. Im Plenum werden neue Themen vorgestellt und andiskutiert (Statementdiskussion). Wenn nicht gleich entschieden werden kann und der Diskussionsbedarf groß ist, können nach dem Plenum **Interessiertenrunden** die Themen weiter diskutieren und evtl. ihr Ergebnis schriftlich in die Bezugsgruppen geben. Die **Bezugsgruppen** treffen sich vor dem Mittagessen, besprechen anstehende Themen in kleiner Runde und schicken dann eine SprecherIn in den **SprecherInnenrat**. Hier werden die Diskussionsergebnisse zusammengetragen und daraus ein Konsensvorschlag für das Plenum entwickelt. Das **Plenum** entscheidet über Vorschläge des SprecherInnenrates. Es ist einziges Entscheidungsorgan.
Das Plenum wird von einer Aufgabengruppe vorbereitet und moderiert. Einige Rollen werden zu Beginn im Plenum verteilt: Stimmungsbarometer, ProtokollantIn, (ZeitgeberIn), Mund. Zum Mund kann man gehen, wenn man sich nicht traut, ins Mikro zu sprechen. Der Mund spricht dann den Beitrag ins Mikrofon (hat sich bewährt).

Bei Konsensdiskussionen im Großplenum haben sich Handzeichen für Wortmeldungen, Meinungen und Verständlichkeit bewährt. Sie ermöglichen die eigene Meinung nonverbal zu kommunizieren, geben ein permanentes Stimmungsbild, vermeiden Wiederholungen, erleichtern das mitmoderieren, (und halten den Kreislauf in Schwung - Scherzchen). Daneben sind die wichtigsten Hilfsmittel: Konsensstufen, Tageslichtprojektor, sichtbar aufgehängte Tagesordnungspunkte, Konsensvorschläge auf Folie.

Das Blüten-Modell

Von oben betrachtet sieht das Modell wie eine Blüte aus. Die **Bezugsgruppen** sitzen so in Kreisen ('Blütenblätter'), dass die SprecherInnen einen Innenkreis bilden. So können im Wechsel der **SprecherInnenrat** öffentlich tagen und die Bezugsgruppen in kleiner Runde diskutieren. Die SprecherInnen können natürlich jederzeit ausgewechselt werden. Das Blütenmodell bietet im Vergleich zum Plenumsmodell bessere Möglichkeiten für alle mitzudiskutieren, aktivere Bezugsgruppen, einen transparenteren SprecherInnenrat und erübrigt eine Moderation.

Nach dem Abendessen findet die Blüte statt. Der Zeitrahmen umfasst ein bis zwei Stunden, angepeilt ist eine gute Stunde. Die Bezugsgruppen treffen sich auch einmal täglich. Der SprecherInnenrat braucht kein extra Treffen. Es gibt aber eine Blütenvorbereitungsgruppe.

In die Blüte kommen zum einen Infos, die mit Handlungsbedarf verbunden sind, z.B. „der Frühstücksdienst für morgen braucht noch Unterstützung, wer macht mit?“. Diese Punkte kommen am Anfang, weil alle sie hören sollen, weil man sofort ein Feedback braucht und weil sie relativ

schnell erledigt sind. Zum anderen werden in der Blüte Punkte besprochen, die einen Entscheidungsbedarf haben (und für den ganzen Jukss relevant sind). Die Themen einbringen können jeder 'Teili' und jede Gruppe über die moderierte Infowand oder in der Blütenvorbereitung.
Zur Entlastung der Blüte gibt es ein offenes Mikrofon während des Essens, mit dem Ansagen gemacht werden können, und eine moderierte Infowand, an der Themen angesprochen und Nachrichten hinterlassen werden können.

Die 'BVG'/Blütenvorbereitungsgruppe bereitet die Blüte direkt vorher vor und wertet sie anschließend öffentlich aus. Sie besteht als Aufgabengruppe im Selbstverwaltungsmodell und macht die Vorbereitung öffentlich, d.h. wer Bedarf hat, kann dazu kommen. Zur Vorbereitung gehört,

- die TOPs zu sammeln (auch von der Infowand) und in eine Reihenfolge zu bringen
- den Raum und die Technik vorzubereiten (Projektor, Leinwand, Folie, Stifte, Mikro, Sitzkreise markieren);
- ggf. den Beginn des Plenums zu initiieren;
- die Rollen zu verteilen, ProtokollschreiberInnen zu finden;
- Anregungen aus der Auswertung einzubringen.

Selbstmoderation

Die Blüte moderiert sich selbst. Das heißt, alle Sprecherinnen sind für das Verfahren verantwortlich und machen Vorschläge zum Vorgehen. Der SprecherInnenrat hat ein Mikro, das auch als Redestab fungiert, also spricht immer nur eine Person. Eine wichtige Rolle, die jemand zu Beginn der Blüte übernimmt, ist das Visualisieren (auf einem Projektor) und Protokollieren. Und es gibt eine ZeithüterIn, die auf den zeitlichen Rahmen achtet und sich einbringt, bevor der Rahmen gesprengt wird (diese Rolle kann natürlich im Rat liegen, wird dann aber gerne vernachlässigt). Die Blüte wird selbst moderiert, weil ModeratorInnen immer wieder mit schwierigen Situationen und Konflikten überfordert waren und für alle möglichen Probleme verantwortlich gemacht wurden.

Kommunikationshilfen sind:

- kommunikative Sitzordnung, schneller Kleingruppen-SprecherInnenrat-Wechsel nach Bedarf (Redebedarf gibt's bei vielen),
- öffentlicher SprecherInnenrat (guter Infofluss und Transparenz),
- Rollen, Visualisierung,
- Handzeichen (Ja, Nein, Wiederholung, Verfahrenstechnik), die auch als Plakate an der Wand ablesbar sind,
- die Schritte der Konsensfindung (auch als Plakat),
- Vermittlung des Blütenmodells an neue TeilnehmerInnen.

Wichtig für Jukssplena ist:

- Neue TeilnehmerInnen integrieren und das Modell gut vermitteln.
- Zurückhaltende ermutigen, sich einzubringen und auch SprecherIn zu sein.
- Machtgefälle thematisieren (Wissen haben, viel machen, gut reden, schnell denken, anerkannt sein, strategisches Vorgehen...) und möglichst auflösen.
- Den Diskussionsprozess wichtig nehmen und nicht einfach eine Abstimmung mit Konsensstufen machen.
- Konformitätsdruck erkennen und abbauen.
- Eine klare Struktur haben, um langatmige und ineffektive Plena zu vermeiden.
- Zur (Selbst-)Moderation ermutigen, um den Prozess in Schwung zu halten
- Sich selbst und die anderen ernst nehmen. Konsens ist fast nie die Lieblingslösung von allen, sondern eine Entscheidung, mit der alle gut leben können und die (wenn nötig) alle mittragen. Deshalb ist wichtig, z.B. wenn man in den Bezugsgruppen fragt, welche Lösung die bevorzugte ist, auch zu fragen, ob man mit den anderen Vorschlägen auch leben kann.

Diese Modelle sind und bleiben ein Übungs- und Lernfeld. In der Jugendumweltbewegung wurde und wird viel mit Entscheidungsfindung experimentiert. Es sind breite Fähigkeiten vorhanden. Der Prozess geht weiter...

Katrin Löwensprung

Kapitel **IV.4a**

Kommune Niederkaufungen: Vom Umgang mit dem Vetorecht

Die Kommune Niederkaufungen bei Kassel besteht seit 1986. Ihr gehören heute 70 Menschen an. Zu ihren Grundsätzen zählen eine gemeinsame Ökonomie und selbstbestimmtes Arbeiten, eine ganzheitliche - Kopf und Hand verbindende - Lebensweise und andere Formen des Konsums sowie die gleichberechtigte Entscheidungsfindung nach dem Konsensprinzip.

Ein Aspekt des Konsensprinzips, der immer wieder eine große Rolle spielt, ist das Vetorecht. Im Grundsatzpapier der Kommune Niederkaufungen von 1983 steht auf Seite 7: *„Ein ausdrückliches Vetorecht halten wir nicht für nötig, da der Wille zur Konsensfindung beinhaltet, einen Widerspruch auszudiskutieren. ....“*
Unter der Voraussetzung, dass alle einen Konsens anstreben, ist ein Machtinstrument, wie es das Vetorecht darstellt, überflüssig. Das ist logisch, aber sicher auch recht idealistisch und wird in der Praxis nicht immer funktionieren. Zumindest in unserer Kaufunger Praxis wird trotzdem vom Vetorecht Gebrauch gemacht, wenn auch nicht sehr oft.

Immer wieder gab es Versuche, dem Veto die Schärfe zu nehmen. So wurde zum Beispiel argumentiert, Veto sei nicht das Ende einer Diskussion. Wenn jemand ein Veto einlegt, dann muss mit der Person noch einmal neu diskutiert werden. Diese Art der Argumentation stiehlt sich an der Problematik vorbei. Solange mensch noch miteinander im Gespräch ist und um Lösungen ringt, gibt es jenseits der inhaltlichen Ebene - auf der strukturellen Ebene - der Entscheidungsfindung, eigentlich noch gar kein Problem. Das wird erst virulent, wenn, aus welchen Gründen auch immer, eine Sachauseinandersetzung nicht mehr möglich erscheint.
In der Theorie, kann ich mir viele Gründe ausdenken, dass dieser Punkt gar nicht eintreten kann. Wir haben in Situationen, in denen es auf einen solchen Punkt zustrebte, viele Methoden versucht. Von Stellvertreter-Diskussionen über Einzelgespräche in einem geschützten Rahmen, Schlichtungsgruppen bis zu verschiedenen Therapieformen. Trotzdem haben wir es bislang nicht geschafft, Vetosituationen gänzlich zu vermeiden.

Warum? Es ist sicher viel seltener, als mensch gemeinhin denkt, aber es kommt vor, dass auch ein Zeitdruck entsteht. In einem so umfassenden Lebenszusammenhang, wie es eine Kommune bedeutet, gibt es inhaltlich eine Unzahl von Themen, die einfach nicht alle von allen ausdiskutiert werden können. Wir haben da recht gute Strukturen entwickelt, die davon ausgehen, dass es nicht nötig ist, dass jedeR bei allen Themen mitreden

muss. Das klappt auch recht gut; trotzdem gibt es Leute, die bei vielen Themen mitreden. Positiv beschrieben kann das daran liegen, dass sie vielleicht besonders kompetent sind und überall gebraucht werden, vielleicht übernehmen sie aber auch nur besonders viel Verantwortung. Vielleicht sind diese KommunardInnen aber auch abhängiger von der Gruppe und haben deshalb mehr Ängste als andere. Der Sachverhalt lässt sich auch negativ beschreiben. Die Leute haben einfach nicht genug Vertrauen in die Gruppe oder in die Fähigkeiten ihrer MitkommunardInnen. Neben einem möglichen Zeitdruck und der Vielzahl der Themen könnte der Grund für das Aussprechen eines Vetos auch pauschal in der Persönlichkeit gesucht werden. Welches Erklärungsmuster auch immer bestehen mag, auch wenn mensch davon ausgeht, mit der richtigen Therapie lernen „die" es auch noch, kommt die Gruppe nicht daran vorbei, heute mit dem konkreten Veto umzugehen.

Nach der Theorie und lange Zeit auch in unserer Praxis in der Kommune Niederkaufungen war es so, dass, wenn eine Person ein Veto einlegt und dieses nicht ausgeräumt werden kann, die Entscheidung so nicht getroffen werden kann. Diese Umgangsweise beinhaltet ein Vetoverständnis, das darauf hinausläuft, dass sich das Veto letztendlich immer durchsetzt.
Diese Umgangsart mit dem Veto wurde innerhalb von siebzehn Jahren in einem Fall bei uns nicht akzeptiert. Das bedeutet nicht, dass damit das Veto-recht abgeschafft wurde. Es bedeutet vielmehr: Es gibt auch ein anderes Verständnis von Veto. Ein Veto hat nach wie vor seine Berechtigung, es setzt sich aber nicht immer automatisch durch. Das Veto muss von der Restgruppe akzeptiert werden und dann besteht der Konsens darin, dass mensch gemeinsam das Veto akzeptiert und der angestrebte Beschluss nicht umgesetzt wird.

Wie kann es dazu kommen, dass ein Veto nicht anerkannt wird? Wann wird ein Veto anerkannt? Ohne einem wie auch immer geartetem Mehrheitsprinzip das Wort reden zu wollen ist sicher klar, dass es einen Unterschied macht, ob das Veto von einer Person eingelegt wird oder von einer mehr oder weniger großen Gruppe. Nach meiner Beobachtung war es bei uns bisher in der Regel so, dass bei einer Gegnerschaft einer (größeren) Gruppe zu einem Vorhaben, der Punkt des Vetos gar nicht erreicht wurde. Wenn es eine Gruppe gibt, selbst wenn sie in deutlicher Minderheitenposition ist, die mit einem Vorhaben nicht einverstanden ist, werden in der Regel vor dem Erreichen des Vetopunktes andere Lösungsmöglichkeiten erarbeitet. Deshalb spitze ich im Folgenden die Situation auf eine bzw. ganz wenige Personen zu, die das Veto einlegen.

Ein wichtiger Punkt ist zweifellos, wie nachvollziehbar und glaubwürdig die existenzielle Not gemacht werden kann, die die Veto einlegende Person erfahren würde, bei Verabschiedung der fraglichen Entscheidung. Es spielt auch eine Rolle, ob die Gruppe merkt, dass die Benachteiligung selbst hinterfragt wird von der Veto einlegenden Person. Ist die mögliche Benach-

teiligung nur zu umgehen, wenn die anderen etwas tun – die Entscheidung nicht treffen oder sucht die benachteiligte Person auch Lösungen bei sich selbst?

Wenn ich Interessierten unsere Entscheidungsstrukturen vorstelle, sage ich immer, ein nicht auszuräumendes Veto am Ende einer Auseinandersetzung wirft meiner Ansicht nach immer auch die Trennungsfrage auf. Wenn in einer Frage, die so wichtig ist für mich, dass ich es in Kauf nehmen würde, die ganze Gruppe zu blockieren, alle anderer Meinung sind als ich, muss ich mich fragen, ob ich in dieser Gruppe noch leben kann und will. Was will ich noch in einer Gruppe, in der (fast) alle in einer mir existenziell wichtigen Frage anderer Meinung sind als ich? Wenn mensch unausweichlich an diese Stelle kommt, heißt es Verantwortung übernehmen, in erster Linie für sich selbst aber auch für die Gruppe.

Sicherlich ist es auch von Bedeutung, wer ein Veto einlegt. Eine Person die wiederholt alleine ein Veto einlegt bzw. wiederholt mit ihren Ansichten alleine steht, auch wenn es nicht immer zu einem Veto kommt, wird es zunehmend schwerer haben, Anerkennung für ihr Veto zu erhalten.

In der Theorie zum Konsens wird oft von Entscheidungssituationen ausgegangen, die Vorteilshabende und Benachteiligte hat. Dies ist bei Fragestellungen, in denen z.B. die Umweltbewegung aktiv ist, zumindest vordergründig, häufig gegeben. Gegenüber einer Mehrheitsentscheidung bietet das Konsensprinzip den Benachteiligten mit dem Vetorecht einen besonderen Schutz. Es sind aber auch Entscheidungen denkbar, bei denen im einen Fall die eine Seite benachteiligt ist, im anderen Fall die andere Seite Nachteile hat. Hier bietet die besondere Schutzfunktion des Vetorechts keine Hilfestellung in der Beantwortung der Frage, welche Seite schutzwürdiger ist.

Gruppen, die nach dem Konsensprinzip ihre Entscheidungen treffen wollen, tun sicher gut daran, sich klar zu machen, dass nicht unbedingt jede Frage im Konsens entschieden werden muss. Je komplexer die Gruppe ist, umso deutlicher sollten sich alle machen, dass bestimmte Themen auch an Untergruppen delegiert werden können. Natürlich entsteht dabei die Gefahr, dass mensch sich nicht mehr über die eigentlich relevanten Inhalt auseinandersetzt und statt dessen Scheingefechte führt darüber, ob eine Frage nun die nötige Relevanz hat, um zu einer Gesamtgruppen-Entscheidung zu werden oder nicht. Dies sollte mensch natürlich vermeiden und im Zweifelsfall dann lieber das Thema zu einem Gruppenthema machen, trotzdem ist es ein Unterschied, ob die Gruppe darauf verständigt, möglichst vieles zu delegieren, oder ob sie selbstverständlich davon ausgeht, alles ist Thema für alle. In der Kommune Niederkaufungen kann alles zu einem Gesamtgruppenthema gemacht werden, es gibt aber Bereiche, in denen die Kompetenzen an Untergruppen delegiert wurden. Am deutlich-

sten bei den Arbeitsbereichen, die weitgehend autonom sind in ihren Entscheidungen. Andere Verantwortungsbereiche zu definieren, die an Untergruppen abgegeben werden können, fällt uns leider noch schwer. Wie gut Verantwortung abgegeben werden kann, hängt sicher auch damit zusammen, ob es funktionierende Untergruppen, -strukturen gibt, die die Verantwortung dann übernehmen könnten.

Um die mögliche Last der großen Anzahl notwendiger Entscheidungen von der Gesamtgruppe nehmen zu können, kann es auch Sinn machen, eine Thematik eventuell in der Gesamtgruppe zu besprechen aber anschließend keine gemeinsame für alle verbindliche Entscheidung zu treffen, sondern in Untergruppen Unterschiedliches zuzulassen. Ein Austausch macht durchaus Sinn, auch wenn am Ende keine für alle verbindliche Entscheidung steht. Eine Vision für die Gruppe wäre, Vertrauen ineinander zu entwickeln und die Konsequenzen, die aus einer kontroversen Auseinandersetzung gezogen werden müssen, bei den einzelnen oder Untergruppen zu belassen.

BefürworterInnen des Vetorechts argumentieren zum Teil damit, dass mit einem Veto nichts Neues eingeführt werden könnte, mit dem Veto ließe sich nur ein Status quo, auf den mensch sich vorher mal geeinigt hat, verteidigen. Im Einzelfall wird es aber nicht leicht sein zu klären, worauf mensch sich denn vorher genau geeinigt hat. Es gibt immer auch neue Situationen, über die noch nie geredet wurde. Wir sind ständig mit alten Situationen konfrontiert, die zwar schon mal geklärt wurden, unter neuen Aspekten aber möglicherweise ganz anders aussehen. Gesetzt den Fall, eine Frage taucht zum erstenmal auf, es gibt noch keinen Status quo. Es wird also ein Vorschlag zu einer Umgangsweise gemacht, die auf Widerspruch stößt. Zählt dann ein Veto nicht oder gestaltet das Veto in einer neuen Situation alleine neues Recht, weil es sich immer durchsetzt? Könnte die Antwort lauten, bisher gibt es XY nicht, also bleibt es dabei – obwohl wir uns nie darauf geeinigt haben? Hier würde dann im Extremfall eine Person neues Recht gestalten können. Oder muss ich mir, z.B. bei der Neuentwicklung einer Technologie, diese auf jeden Fall ganz schnell aneignen, auch wenn ich sie aktuell gar nicht haben will - vielleicht kann ich sie ja in zwei Jahren gebrauchen, ich hätte damit einen Status quo geschaffen, die neue Technologie gibt es dann in der Kommune. Wenn jemand nach intensiverer Beschäftigung mit dieser Technologie feststellt, dass sie sehr kritikwürdig ist, muss diese Person einen Konsens herstellen, dass solche Technologie in der Kommune nicht verwendet werden soll und dann hätte ich die Möglichkeit das Verbot per Veto zu verhindern. Für mich wird hier deutlich, dass sich mit solchen Finessen das Konsensprinzip nicht leben lässt. Das Konsensprinzip lässt sich nur leben mit dem gemeinsamen Willen zum Konsens. Das Konsensprinzip unterscheidet sich hier nicht von anderen Prinzipien, sie funktionieren nur solange sich die Beteiligten darauf ein-

lassen. Jedes Prinzip lässt sich aushebeln, da nützen die besten und komplexesten Ausführungsbestimmungen nichts.

Wenn ein Veto ausgesprochen wird und die Gegenseite das akzeptiert, haben wir einen Konsens, dass der Vorschlag nicht angenommen wird – das ist dann zwar noch keine Problemlösung, bezüglich der Nicht-

Annahme des Vorschlags aber Konsens. Was passiert, wenn die Gegenseite das Veto nicht akzeptiert. Diesen Fall kann mensch nicht ausschließen. Meines Erachtens kann es keinen Blankoscheck geben, dass jedes Veto, das da irgendwann mal kommen könnte von allen immer akzeptiert werden muss. Ein Verständnis, das dem Veto immer die letztlich höchste Durchsetzungskraft zugesteht, beinhaltet das Potential, an den kleinsten Fragen jede Gruppe sprengen zu können. Bei einem solchen Vetoverständnis würde sich die Trennungsfrage nicht bei der Veto einlegenden Person stellen, sondern bei der Person bzw. den Personen, die mit diesem speziellen Veto nicht leben könnten. Wäre diese Person dann gezwungen die Konsequenzen zu ziehen und müsste dann die Gruppe verlassen? Wenn es sogar mehreren an der gleichen Stelle so ginge und sie nicht mit dem Veto leben könnten, müssten dann sogar mehrere aussteigen, weil sich das Veto immer durchsetzen kann? Es macht keinen Sinn, dem Veto diese absolute Macht zu geben. Wobei die gelebte Praxis des Konsensprinzips vor der permanenten Aufgabe steht, den Grundgedanken des Vetorechts, die Hochrangigkeit des Minderheitenschutzes trotzdem zu gewähren. Das Vetorecht ist ein wichtiger Bestandteil des Konsensprinzips, das Konsensprinzip lässt sich aber nicht auf das Vetorecht reduzieren.

Aus den bisherigen Erfahrungen mit dem Konsensprinzip wird auch deutlich, dass für das Funktionieren bestimmte Voraussetzungen zumindest hilfreich, vielleicht sogar notwendig, sind. Je breiter die gemeinsame Basis der Gruppe ist, umso einfacher lassen sich Konsensentscheidungen treffen. Das ist einerseits trivial, andererseits je nach dem, was die Gruppe überhaupt gemeinsam tun will, in der Tragweite für die Gemeinsamkeit, unterschiedlich. Trotzdem ist dieser Aspekt erwähnenswert, er wird bedeutsam für Gruppen, die über längere Zeiträume bestehen. Zu Beginn einer Gruppe gibt es in aller Regel eine mehr oder weniger breite gemeinsame Basis, weil

mensch sich ja gerade trifft, um etwas Bestimmtes zu tun. Diese gemeinsame Basis wird aber mit der Zeit häufig schwächer. Dabei geht es nicht um eine Schuldfrage oder um moralisch zu bewertende Kriterien, sondern zunächst mal um quasi natürliche Prozesse. Die gemeinsame Basis kann schwächer werden, weil die Gruppe zum Beispiel wächst oder ohne zu wachsen, neue Menschen hinzukommen und alte wegbleiben. Neue Menschen bringen neue Ideen und Aspekte mit, die in der Ursprungsgruppe nicht vertreten waren, die Basis wird breiter: Das kann für das gemeinsame Ziel hilfreich sein, muss es aber nicht unbedingt. Aber auch Gruppen, die sich in ihrer Zusammensetzung nicht ändern, sind vor diesem Phänomen nicht geschützt, schließlich entwickelt sich jedeR von uns (hoffentlich) auch persönlich weiter und bringt damit neue Aspekte in die alte Gruppe. Unabhängig von beteiligten Personen, ändern sich die (gesellschaftlichen) Rahmenbedingungen, unter denen die Gruppe existiert. Dies hat Einfluss auf die gemeinsame Basis und kann diese zerstören. Als Beispiel möge der Hinweis auf die unterschiedlichsten Haltungen zur Gewaltfrage innerhalb der Linken im Laufe des 20. Jahrhunderts genügen.

Soll die Entscheidungsfindung nach dem Konsensprinzip funktionieren, ist das gemeinsame Ziel noch fundamentaler als die gemeinsame Basis, die zum Beispiel gemeinsame Analysen, Strategien und Methoden beinhaltet. Das gemeinsame Ziel ist aus den gleichen Gründen Veränderungsprozessen unterworfen wie die gemeinsame Basis. Darüber hinaus wird das gemeinsame Ziel zumindest in komplexeren Zusammenhängen oft gar nicht thematisiert. In Ein-Punkt-Bewegungen ist es klar. Bei Attac beispielsweise oder der Gründung einer Kommune ist das Ziel jedoch nicht so einfach zu benennen bzw. die Zielsetzung der beteiligten Personen ist da nicht hundert Prozent identisch. Wenn eine Person in der Kommune lebt, nur weil sie erhofft, dort eine (Liebes-)Beziehung zu finden, eine andere ausschließlich, um dort selbstbestimmt arbeiten zu können, wird es bei bestimmten Fragen schwer, einen Konsens zu finden. Zum Glück ist diese Monokausalität eine unrealistische Vereinfachung.

Aus der Geschichte der Kommune Niederkaufungen und aus der Beobachtung anderer Kommunegründungen leite ich auch ab, dass es für das Vorhaben, nach dem Konsensprinzip zu entscheiden, zumindest hilfreich ist, sich vorab auf einige Grundprinzipien zu einigen.

In einer am Konsensprinzip orientierten Gruppe ist der Umgang mit dem Veto auch ein Ausdruck des – jede Gruppe ständig beschäftigenden – Konfliktfeldes Gruppe – Individuum. Eine allzeit gültige Lösung, wie z.B. das Veto setzt sich immer durch, gibt es da keine.

Uli Barth

Kapitel **IV.4b**

Es lebe das verbindliche Veto oder andere Notfallstrukturen!

Dieser Artikel reflektiert ebenfalls Erfahrungen aus der Praxis in der Kommune Niederkaufungen, wenn auch mit anderen Schlussfolgerungen als Uli Barth.
Nachdem nach 16 Jahren Kommunegeschichte erstmals ein Veto - eingelegt durch eine Gruppe von 7 Erwachsenen und 2 Jugendlichen - übergangen wurde, ist diese letzte Sicherheit für Einzelpersonen, dass sie nicht mehr überstimmt werden kann, nicht mehr gegeben. Nachdem wir all die Jahre uns entweder einigen mussten oder eine Entscheidung nicht getroffen werden konnte, hat eine Mehrheit nach diesem Präzedenzfall die Möglichkeit, ein Veto nicht zu akzeptieren und erreicht damit positiv gesehen eher wieder Handlungsfähigkeit. Eine Definition des Wortes „Veto" (ich verbiete) in der Art, dass es nur bei Akzeptanz der anderen Bestand hat, entspricht nicht dem allgemeinen Verständnis dieses Wortes. Ich würde so etwas eher mit (schwerwiegendem) Einspruch beschreiben.

Es gab in der Gruppengeschichte immer wieder Erfahrungen mit Vetos, mit denen sich die Gruppe manchmal nur zähneknirschend arrangiert hatte. Die AnwenderInnen solcher Vetos sahen sich meistens großem Druck ausgesetzt. Allerdings hatten sie die Sicherheit, dass sie bei Einlegung eines Veto nicht übergangen werden konnten. Weder irgendwie geartete Mehrheiten noch in der informellen Hierarchie hochstehende Personen konnten daran vorbei. Theoretisch könnte die VetoeinlegerIn bei soviel „Macht" des Einzelvetos das Veto aussitzen und diese Macht missbrauchen. Meine Erfahrungen in diesen 16 Jahren waren anders: Wohl gab es Menschen, die häufiger in Konflikten auftauchten, aber nicht, dass sie inflationär die Vetokeule schwangen. Auch an Vetos ohne ausreichende Diskussionsbereitschaft kann ich mich nicht entsinnen. Allenfalls bei Vetos gegen einstiegswillige Personen kamen wenig ausführliche Diskussionen vor. Da gibt es hier auch eine 2 Wochenfrist, um die Leidenszeit für die Beteiligten zu begrenzen. Das verbindliche Veto gegen Einstiegswillige wird hier von niemandem infrage gestellt.

Wenn aber eine Gruppe meint, dass sie diese große Macht für Einzelmenschen nicht (mehr) will, gibt es auch Möglichkeiten, ein verbindliches Vetorecht gegen Missbrauch abzusichern:
Hier in der Kommune wurde vor etlichen Jahren über die Möglichkeit eines verbindlichen Schiedsspruchs diskutiert, ohne dass wir uns darauf einigen konnten. Das könnten vorher festgelegte Personen aus anderen Gemeinschaften sein oder Vertrauensmenschen aus der Region oder oder... Würde nun eine (Teil)Gruppe überhaupt nicht mit einem Veto leben wollen, müssten sich die Konfliktparteien gemäß so einer Vereinbarung dem im Ergeb-

nis dann verbindlichen Schiedsverfahren unterwerfen. Die Aussicht, den Konflikt an ein Schiedsgremium ganz aus der Hand geben zu müssen, würde das „Aussitzen" eines Vetos noch unattraktiver machen als es sowieso schon ist.

Aber warum so eine Verrechtlichung, so ein Aufwand? Ich wage folgende Thesen:

1. Gibt es keine, ich nenne sie mal: „Notfallstrukturen" wie Veto oder und Schiedsverfahren, entsteht ein Trend in Richtung Mehrheitsprinzip.
2. Gibt es keine Notfallstrukturen, entsteht eine Stärkung informeller Hierarchie.
3. Gibt es Notfallstrukturen, so strahlen sie in den aktuellen Konflikt aus. Ihr Vorhandensein macht die Beteiligten einigungswilliger, sofern die Notfallstrukturen für ausgewogene Verhältnisse sorgen.

Zu 1. und 2.: Ohne Notfallstruktur ist es formal erst mal vollkommen offen, was am Ende eines verfahrenen, harten Konfliktes passiert. Diese Offenheit wird jedoch – wohl bemerkt bei harten, eher unerfreulichen Konflikten – mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu führen, dass die Zahlreicheren sich gegen die wenigen oder die Einzelnen durchsetzen. Ebenso werden informell hierarchisch höher stehende Personen, die mit mehr Freundschaften, mit besserer mündlicher und schriftlicher Ausdrucksmöglichkeit beim offenen Ausgang einen Konflikt in ihrem Sinne entscheiden. Schlimmer noch: M.E. wird sogar die latent immer vorhandene Hierarchie durch so eine Offenheit gestärkt, dann kann ein „Alpha-Mensch" eher hoffen, eine Sache in Ihrem/seinem Sinne entscheiden zu können. Dagegen macht ein Vetorecht in dem Sinne, „Du kannst auch die LetztE in der Gruppe nicht übergehen" an diesem Punkt den Kampf um Rangstellung gewissermaßen sinnlos.
GegnerInnen des verbindlichen Vetos könnten jetzt einwenden, dass überhaupt nur hierarchisch hochstehende Personen wagen, ein Veto einzulegen. Meiner Beobachtung entspricht das nicht der Realität, ein Veto wird oft aus Ohnmacht eingelegt. Allerdings stehen das nur relativ sture Menschen in einer Gruppe durch. Hierarchie fördernd war das Veto m.E. bisher nicht.

Zu 3.: Sicher ist es richtig, durch Weiterentwicklung unserer Kommunikationsfähigkeiten solche harten Gegeneinander-Situationen gar nicht mehr entstehen zu lassen, einander besser verstehen, Missverständnisse vermeiden, Bedürfnisse von Strategien unterscheiden lernen... Aber nicht alle wollen und werden das überall und immer hinkriegen.

Es ist z.B. nicht sinnvoll, bei gemeinsamen Eigentum nur eineN ins Grundbuch einzutragen und die anderen versprechen sich freundschaftlich und privat, dass trotz dieser Formalie das gemeinsame Eigentum bestehen bleibt. Besser ist es, das gemeinsame Eigentum auch in eine, wenn auch

kompliziertere Rechtsform zu bringen, sozusagen für den Notfall. Die Aussichtslosigkeit, gemeinsames Eigentum doch irgendwie irgendwann privatisieren zu können, diszipliniert auch im normalen Alltag den Umgang mit Fragen um dieses abgesicherte Eigentum.

Schorsch Eisenberg

Kapitel **IV.5**

Erfahrungen einer Frauenorganisation mit dem Konsensverfahren

Diesen Verein gibt es jetzt seit fast 20 Jahren: Frauen treffen sich, um sich mit der eigenen Lebensgestaltung im Alter zu beschäftigen, sich gegenseitig beim Älterwerden und im Alter zu unterstützen, Lebens- und Wohnformen zu entwickeln, Politik zu betreiben und Projekte außerhalb zu unterstützen. Es gibt Feste, künstlerisch-kulturellen Austausch, spirituelle Begegnungen, Sport u.v.m. Das zeigt sich in bundesweiten und regionalen Aktivitäten ganz unterschiedlicher Art für alles, was zum Wohlbehagen beim Älterwerden und im Alter **als** *beitragen kann.*

Von ursprünglich etwa 30 Mitfrauen ist die Vereinigung jetzt auf 450 angewachsen, die über die ganze Bundesrepublik Deutschland verteilt wohnen. Bei den fünf Gesamttreffen im Jahr sehen sich jeweils ca. 70 – 90 Frauen. Diese Treffen finden für ein Wochenende in einem Frauenferienhaus statt, auch die Jahreshauptversammlung, auf der die meisten Entscheidungen getroffen werden.

Die Entscheidungssituation ist von folgenden Bedingungen geprägt: Von den etwa 450 Mitfrauen sind nur etwa 20% der Frauen anwesend und dazu bei jedem Treffen in höchst unterschiedlicher Zusammensetzung. Der Informationsstand über das Vereinsleben und die Beteiligung daran ist ebenfalls sehr unterschiedlich. Ein Teil kommt sehr häufig zu Treffen, andere verspüren nach Jahren des Rückzugs wieder Lust zu kommen, ein Teil ganz „neue" Frauen sind auch immer dabei. Diese Diskontinuität äußert sich auch als unterschiedliche Bedeutung, die dieser Verein für die Einzelne in ihren verschiedenen Lebenssituationen einnimmt, verbunden mit einem unter-schiedlichen Kenntnisstand und Einblick in das, was gerade im Vereinsleben geschieht, unterschiedlicher Zugewandtheit, Verbindung der Frauen untereinander. Zu bemerken ist auch die auseinander klaffende finanzielle Situation der Frauen. Da die Ziele des Vereins offen formuliert sind, kommen so die unterschiedlichsten Interessen zum Tragen, was die Gruppe immer wieder in ihrer Kreativität und ihrem Verständnis herausfordert.

Entscheidungen wurden lange Jahre nach dem Mehrheitsprinzip und ausschließlich im Plenum getroffen. Was am Anfang sinnvoll erschien, weil Entscheidungen noch durch die persönliche Kenntnis einer jeden mit einer jeden getragen waren und die Verbindung der „Aktiven" untereinander bestand, führte aufgrund der vorhandenen Unterschiedlichkeiten und Diskontinuitäten zu wachsenden und sich verschärfenden Problemen. Ein Vertrauen war nicht mehr spürbar.

Die Auswirkungen: Im Plenum kamen nur wenige zu Wort. Andere konnten ihr Anliegen im Plenum gut darstellen und durchsetzen. Versteckte Machtstrukturen entstanden, waren für einige wahrnehmbar, wurden jedoch nicht durchschaut. Viele trauten sich nichts mehr zu sagen. Transparenz war nicht mehr gegeben. Massiver Ärger und polarisierende Diskussionen beherrschten die Treffen, Empfindlichkeiten und Verletztheiten wuchsen. Entscheidungen wurden immer wieder in Frage gestellt, weil Unzufriedenheiten nicht ausgeräumt wurden. Es kam vor, dass sie von einem Treffen zum anderen gekippt wurden und Mehrheiten sich veränderten und ob sie umgesetzt werden würden, war ungewiss. Weil nicht genügend durchdacht, wurden mehrere Male äußerst problematische finanzielle Entscheidungen getroffen. Inhaltliche Blockierungen entstanden, Probleme wurden verschleppt.

Als „am schlimmsten" wurde Streit erlebt, der immer wieder – oft unvorhergesehen – zwischen einzelnen Frauen oder Grüppchen aufflammte. Insgesamt entstand Unbehagen, Frust, Ohnmachtsgefühle. Die Situation stagnierte. Eine allmählich größer werdende Sehnsucht nach Veränderung machte sich bemerkbar.
Reagiert wurde mit Strukturdiskussionen, die zwar nichts veränderten, jedoch langsam eine inhaltliche Öffnung zu den Fragen hin bewirkten: Wie können wir uns begegnen, was wollen wir zwischen uns entwickeln? Ist die jetzige Form der Entscheidungsfindung wirklich dem angemessen, was wir wünschen und wollen? Wie erreichen wir, dass sich mehr beteiligen und auch diejenigen, die nicht an den Gesamttreffen teilnehmen, einbezogen werden? Wie können wir Entscheidung- und Lösungsmöglichkeiten finden, die unseren Interessen, Unterschieden und Differenzen Raum geben, so dass keine Frau ausgegrenzt wird und alle sich irgendwie aufgehoben fühlen? Wie können wir das kreative Potential zwischen uns entfalten, damit unsere Unterschiedlichkeit zum Reichtum der Gruppe wird?

Eine Tagung des Verbandes zum Leben der Moso (vgl. nächstes Kap. IV.6) einem matriarchalen Volk in Südwest-China, das Entscheidungen nach dem Konsensprinzip durchführt, brachte schließlich das Aha-Erlebnis und damit den Durchbruch. Zur Frage, ob die Entscheidungsform der Moso – das Konsensverfahren – auch für uns eine Möglichkeit wäre, entwickelte sich Offenheit und Hoffnung. Entschieden wurde, Konsens an einem Wochenendseminar mit Fremdreferentinnen auszuprobieren und die nicht unerheblichen finanziellen Mittel bereit zu stellen. Das Wochenende wurde ein voller Erfolg. Seit nunmehr drei Jahren werden Entscheidungen nach dem Konsensverfahren getroffen. Und das hat einiges verändert.

Maßgeblich war dafür auch die Art der Durchführung. D.h. jedes Mal beim Gesamttreffen wird das Verfahren an Hand von visuellem Material kurz vorgestellt. Ein bis zwei Moderatorinnen, die sich mit den Entscheidungsfragen befasst haben, begleiten den Prozess. Die Auseinandersetzungen finden zunächst in Kleingruppen statt, die nach dem Zufallsprinzip ge-

bildet werden. Alle Teilnehmerinnen treffen sich zur Konsensfindung im Fishbowl, hier Stern genannt. Ein Stellvertreterprinzip gibt es nicht, es werden lediglich Sprecherinnen gewählt, um den Prozess für alle durchschaubar zu halten. Kleingruppen, Fishbowl und Murmelgruppen wechseln sich, je nach Prozess ab.
Als deeskalierend und sehr hilfreich hat sich erwiesen, bei bedeutsamen Entscheidungen, die z.B. Gruppenprozesse oder die innere Haltung betreffen oder tief berührend sind, die Befindlichkeiten bezüglich eines Vorschlags abzufragen. Unterschwelligen Ablehnungen und unangenehmen Empfindungen wird Raum gegeben. Eine positive Auswirkung auf der sachlichen Ebene ist fühlbar.

Was ist nun an Veränderungen geschehen? Frauen, die nach längerer Zeit wieder zu den Treffen kamen, bekunden, dass sie beeindruckt sind von dem völlig veränderten positiven Klima zwischen den Frauen.
Die Auseinandersetzung bei den Gesamttreffen in Kleingruppen ermöglicht bei der gegebenen Diskontunität ein Kennenlernen untereinander und zugleich eine Einbeziehung von neuen Frauen ohne große Mühe. Eine größere Akzeptanz und vielleicht Verständnis der Unterschiede entsteht, auch dann, wenn die eigene Ansicht ganz anders ist. Die Andere und der Hintergrund, aus dem heraus sie spricht, wird sichtbar. Die Zurückhaltenden äußern sich und werden gesehen. Austausch und Auseinandersetzungen in einer kleinen Gruppe ermöglichen vielen das Äußern unpopulärer Meinungen oder Fragen. Unangenehmes kommt an irgendeiner Stelle doch zum Vorschein. Verständnis zeigt sich und Verletzungen werden eher bereinigt. Wunderbar ist, dass alter, Jahre währender Zank (über Fehlentscheidungen) endlich losgelassen werden konnte und tatsächlich nicht wieder aufgetaucht ist.

Kampfstimmungen lösen sich leichter auf oder entstehen gar nicht erst, weil sich herausgestellt hat, dass eine Durchsetzung mit Mitteln des Kampfes nicht mehr geht und auch nicht notwendig ist. Das Interesse aneinander, Wohlwollen, Vertraulichkeit und Vertrauen wächst und insgesamt ist mehr Bewegung, mehr Fluss, mehr Gelassenheit und zuweilen Spaß zu merken. Der hohen Bedeutung, die Transparenz und Klarheit für alle hatte und hat, konnte entsprochen werden.

Die Entscheidungen in der Großgruppe werden klarer und eindeutiger, weil wirklich alle wissen, worum es geht und sich im Laufe des Prozesses geäußert haben. Sie sind fundiert weil durchdachter, da Engagement und Verantwortlichkeit jeder Einzelnen wirklich gefragt sind. Bei für das Gruppenleben oder in anderer Weise bedeutsamen Entscheidungen tauchen untergründige Haltungen und Unzufriedenheiten auf, was den Prozess zwar erst mal verlängert, ihn jedoch zu einem wirklichen Abschluss bringt. Es kommt nicht mehr vor, dass diese Entscheidungen bei folgenden Treffen wieder in Frage gestellt werden. Entscheidungen, die noch nicht reif sind, werden nochmals durchdacht. Ein Bewusstsein für die Prozesshaftigkeit ist im Werden.

Strukturveränderungen ergaben sich aus dem Konsensprozess selbst heraus. Versteckte Macht- bzw. Dominanzformen hoben sich ohne mühselige und verletzende Diskussionen nach und nach auf bzw. werden eher aufgespürt und können sich nicht mehr in der alten Form herausbilden und verfestigen. Da inhaltliche Ideen mehr Aussicht auf Umsetzung haben, ist wieder Handlungsfähigkeit entstanden. Mehr arbeitsfähige Gruppen haben sich gebildet, die notwendige finanzielle Unterstützung ist über die Konsensentscheidungen gewährleistet worden. Ein großzügiger Geist im Umgang mit den Bedürfnissen anderer, auch was die Verteilung der Geldmittel betrifft, ist zum Vorschein gekommen, da Klarheit über die Verwendung und Teilhabe möglich sind.
Ein wichtiger Punkt ist, dass die Repräsentation der über 450 Mitfrauen durch die Anwesenden beim Gesamttreffen im Konsensverfahren „automatisch“ gegeben ist, weil deren Unterschiedlichkeit so groß ist, dass die Standpunkte und Meinungen von Abwesenden mitvertreten werden.
Ein bemerkenswertes Engagement und Verantwortlichkeit zeigt sich. Der größte Teil der Frauen ist z.B. bereit, intensiv auch nachmittags und sogar Samstag abends an Entscheidungen zu arbeiten und vergnügliche Aktivitäten zu verschieben.

Wo stehen wir jetzt?

Im Laufe der bald drei jährigen Erfahrungen mit dem Konsensverfahren in der Größe dieser Gruppe haben sich Gewohnheiten und Notwendigkeiten herausgestellt, ebenso offene Probleme und auch Fragen, auf die hier in einigen Punkten eingegangen werden soll.

Wesentlich ist eine insgesamt kompetente Moderation, die im Prozess immer wieder Klarheit und Genauigkeit schafft, Unstimmigkeiten aufspürt und klärt, besonders die Entscheidungsfragen gut vorbereitet und sehr genau trennt zwischen eigenen Ansichten und Moderation. Wichtig ist es m.E., keine Angst vor Differenzen zu haben, darauf zu achten, dass keine sogenannten faulen Kompromisse eingegangen werden und gegebenenfalls die Frauen zu ermuntern, die eigenen Bedürfnisse und Interessen zu eruieren, ehe sie auf andere zugehen.

Erforderlich ist bei Großgruppen mit geschilderter Diskontinuität, das Verfahren immer wieder zu vermitteln; wünschenswert, die Akzeptanz des Verfahrens und der Regeln nachzufragen. Um insgesamt die Sicherheit im Umgang mit dem Verfahren zu erhöhen und letztlich alle zur Moderation zu befähigen, die es wollen und auch die Kleingruppenarbeit zu erleichtern, werden Trainings durchgeführt. Inzwischen möchten auch Regionalgruppen nach diesem Prinzip arbeiten und wünschen sich ein Training.

Der größte Kritikpunkt von einigen ist die Dauer eines Konsensverfahrens. Es wird leicht vergessen, dass früher für Mehrheitsentscheidungen auch viel Zeit benötigt wurde, schon dadurch, dass sie immer wieder aufgerollt und verschoben wurden. Dieser Eindruck entsteht auch dadurch, dass die Erwartungen insgesamt gestiegen sind. Aufgrund dessen, dass mehr Beschlüsse umgesetzt werden, erhöht sich die Zahl der Anträge und es gibt die Verführung, immer mehr Entscheidungen in ein Wochenende hineinzutragen. So erhöht sich die benötigte Zeit. Einige entdecken, dass ihr Redebedürfnis sehr stark ist und nehmen sich in der Kleingruppe entsprechenden Raum. Manche denken erst mal, Konsens heißt, ihre Meinung auf jeden Fall durchzusetzen und wenn es mit einem Veto ist. Schwierige Inhalte und Entscheidungen werden manchmal dem Konsensprinzip angelastet.

Da wir es gewohnt sind, in Polarität und Durchsetzung zu denken, ist Konsensverfahren zunächst auch ein Lern- und Reifungsprozess, der alles ins Fließen bringt. Trotzdem: es ist ein Umformungsprozess im kollektiven Gedächnis des Verbandes erkennbar. Von den meisten ist das Verfahren voll akzeptiert und gewollt. Keine Stimme erhebt sich, um zum Mehrheitsverfahren in Ausschließlichkeit zurückzukehren.

Die Entwicklung geht dahin, die Verfahren zu variieren und zu überlegen, wann das Konsensverfahren angewendet und wann sich verkürzender Methoden bedient wird. Dazu bedarf es der Festigung und des Vertrauens in den Prozess und in die jeweilige Moderation.
Zum anderen hat das Konsensverfahren dazu geführt, tiefergehenden Bedürfnissen nach Verbundenheit der Frauen untereinander Raum zu geben. Die konstruktive Art der Auseinandersetzungen mit der Unterschiedlichkeit der Beteiligten schont, nährt und entwickelt Beziehungen statt sie zu belasten und zu zerstören. Das zeigt sich in merklich spürbarer Sehnsucht und sich ausweitender Bereitschaft zu einer vertieften „Kultur der Beziehungen".

Hedda Hansen

Kapitel **IV.6**

Entscheidungsprozess bei den indigenen matriarchalen Moso in SW-China

Während sechs Forschungsreisen (1993 bis 2003) zu den indigenen matriarchalen Moso lernte ich ihre Existenzweise und auch Entscheidungsprozesse kennen. Über 20.000 indigene matriarchale Moso leben auf ca. 80.000 qkm im südwestlichen Xikang-Tibet-Plateau im Norden der chinesischen Provinz Yunnan. Ihre Dörfer liegen 2.700 bis 3.000 m über dem Meeresspiegel. Sie betreiben Subsistenzwirtschaft als Bauern und Viehzüchter und am 2.700 m hoch gelegenen ‚Muttersee' arbeiten sie zusätzlich als Fischer und in den letzten Jahren als Händler und Pensionswirte.

Der kollektive Sippenbesitz gehört den Frauen

In 3-4 Generationen umfassenden Großhaushalten, genannt *Yidus*, wohnen blutsverwandte Schwestern und Brüder in großen Vierkantbauernhöfen. Der Besitz eines *Yidus* gehört allen, er ist jedoch **unteilbarer** Kollektivbesitz der Verwandschaft in weiblicher Linie und kann von Einzelnen weder für Eigeninteressen benutzt noch verkauft werden. Im Vierkantbauernhof ist das wichtigste Gebäude ein Seitenflügel: das *Mutterhaus*. Darin wird entbunden, gestorben, gebetet, gemeinsam gegessen, Besuche empfangen, gelacht und geweint. Dort werden alle den *Yidu* betreffenden Probleme und Vorschläge diskutiert und entschieden. Dort wird die jeweilige *Dabu* (Verwalterin) die den *Yidu*, diese lebenslange Lebens- und Arbeitsgemeinschaft der Blutsverwandten mütterlicher Abstammung, kommissarisch leitet, gewählt ebenso wie die mit imperativen Mandat ausgestattete Vertretung für die Dorfversammlung.

Konsensentscheidungen garantieren Kreativität aller Erwachsenen

In einem *Yidu*, der zwischen 10 bis 24 Personen umfassen kann, nehmen alle erwachsenen Frauen und Männer ab dem 13. Lebensjahr an den Diskussionen teil. Entscheidungen fällen jedoch seit Jahrhunderten ausschließlich Frauen wofür es historische und aktuelle Gründe gibt (siehe Literaturhinweis).

Wie erfolgt in einem Yidu die Wahl der *Dabu* (Verwalterin)?

Als Verwalterin des landwirtschaftlichen Betriebes ist die *Dabu* zuständig für die Arbeitsorganisation, gleichzeitig ist sie hohe Priesterin und praktiziert mehrmals täglich die spirituellen Rituale für die Ahnen, sie ist Köchin, Gastgeberin, und Ansprechpartnerin während eines Arbeitstages und für alle im *Yidu* lebenden kleinen und großen Blutsverwandten. Entsprechend den umfangreichen und anspruchsvollen Aufgaben der *Dabu*

wird gemeinsam nach bestimmten Kriterien: z.B., ob sie engagiert arbeitet, sich kooperativ und verantwortungsvoll für das Kollektiv verhält; auftretende Konflikte nicht zuspitzt sondern entschärft, beratschlagt, welche Frau für dieses Amt befähigt ist.
Versagt die *Dabu*, sei es, weil sie beispielsweise ihre leibliche Nachkommenschaft materiell bevorzugt oder sich als schlechte Arbeitsorganisatorin oder Ökonomin erweist, dann wird sie abgewählt. Für ihr Amt gilt ein imperatives Mandat und keines auf Lebenszeit.
Nach ihrer Abwahl wird eine große Inventur durchgeführt und die Neuwahl einer vertrauenswürdigen kompetenten *Dabu*, der symbolische Schlüsselgewalt für den *Yidu* übertragen wird. Nach meinen Gesprächen kommt dies jedoch äußerst selten vor.

Nur in Ausnahmefällen, zum Beispiel wenn es im *Yidu* nur junge Frauen gibt und sich keine diese Leitungsaufgabe zutraut, übernimmt der älteste Mutterbruder vorübergehend kommissarisch die Verwaltung. Währenddessen bemüht er sich, interessierte junge Frauen möglichst in seine Tätigkeiten einzubeziehen, um dadurch deren Kompetenzen und Selbstvertrauen zu stärken, damit er bald wieder abgelöst werden kann.

Bei allen Diskussionen und Entscheidungen, die einen *Yidu*, die Wahl der *Dabu* und die Wahl und Probleme der Dorfvertretung betreffen, sollen **alle** sich äußern und gehört werden, Vorschläge machen, Kritik vortragen und ihre Meinung kundtun.

Da die Blutsverwandten eines *Yidu* in der Regel von Kindheit an zusammenleben, kennen sie die Stärken und Schwächen eines jeden Verwandten und das erleichtert es in Diskussionen, einen baldigen gemeinsamen Konsens zu finden, mit dem alle gut leben können. Erst danach stimmen die Frauen entsprechend dem von Frauen und Männern hergestellten Konsens für die neu zu wählende *Dabu*.

Konsens bei der Wahl des Yiduvertreters zum und im Dorfrat

Die indigenen matriarchalen Moso praktizieren das Konsensprinzip auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen: zum Beispiel die Vertretung ihres jeweiligen *Yidu* im Dorfrat. In jedem *Yidu* wird diskutiert, welche Person sich am besten zur Interessenvertretung nach außen eignet. Die Krite-

rien für die Wahl der *Dabu* gelten auch für die Wahl zum Dorfrat. Besonders geschätzt wird eine lebenserfahrene ältere, zurückhaltende, reflektierte Persönlichkeit, die in der Lage ist, bei Konflikten und Meinungsverschiedenheiten unparteiisch zu bleiben, das Gemeinwohl aller Dorfbewohner im Auge behält und die Harmonie des Zusammenlebens fördert. Auch der Diskussions- und Entscheidungsprozess entspricht dem der Wahl der *Dabu*, häufig wird der älteste Mutterbruder zum Vertreter für den Dorfrat bestimmt. Er erhält ein imperatives Mandat, vertritt dort den im *Yidu* diskutierten und von den Frauen abgestimmten gemeinsamen Konsens in den öffentlichen Versammlungen. Entschieden wird im Dorfrat welche Person die Außenvertretung gegenüber den chinesischen Behörden übernimmt, über Kanalisierung, Elektrifizierung, Bauvorhaben, Diebstahl, Schädigung fremden Eigentums (z.B. ein Huhn wird versehentlich überfahren), Naturschutz und viele andere Probleme.

Bei einer Entscheidung im Dorfrat vertritt die/der YiduvertreterIn nicht sich selbst, sondern den Konsens ihres/seines *Yidu's.* Im Dorfrat wird ebenfalls so lange diskutiert bis zur Findung eines gemeinsamen Konsenses. Deshalb erfordern Diskussionen über nachhaltig verändernde Entscheidungen manchmal einen längeren Zeitraum, da alle Argumente und Lösungsvorschläge solange behandelt werden, bis alle *Yidus* eines Dorfes mit dem hergestellten Konsens einverstanden sind. Der Vorteil dieses Diskussions- und Entscheidungsverfahrens liegt primär in der Einbeziehung aller Dorfbewohner, denn alle können mit dem Ergebnis gut leben und den Entschluss gemeinsam tatkräftig umsetzen.

Folgendes Beispiel illustriert, mit welchen Problemen ein Dorfrat beschäftigt ist: Vor Jahren plante die chinesische Regierung, im traditionellen Mosodorf Luoshui am Muttersee ein Regierungshotel zu bauen. Da alles Land in China der Regierung gehört, stand dem Bau nichts im Wege, außer die ablehende Haltung der Dorfbevölkerung. Die wollte kein Hotel für westliche Touristen und Regierungsbeamte und auch keine Zerstörung ihrer architektonischen und traditionellen Haus- und Dorfstruktur. Per Konsensentscheidung verhinderte der Dorfrat den Hotelbau und blieb auch gegenüber angedrohten und ausgeführten Sanktionen der Kreisregierung bei seiner Position. Das Dorf wurde einige Jahre nicht an die Stromversorgung des nahe gelegenen Wasserkraftwerkes angeschlossen. Da die Dorfbevölkerung nicht von ihrem Entschluss abzubringen war und um weiter ausbreitende Unruhen zu verhindern, baute die Regierung ihr Hotel weit entfernt vom Mosodorf Luoshui.

In Gesprächen über das westliche ‚demokratische' Wahl- und Entscheidungsrecht konfrontierten mich die indigenen matriarchalen Moso mit folgender Einschätzung: unser Mehrheitswahlrecht sei undemokratisch, weil 51% der Wahlberechtigten den unterliegenden 49 % jeweils ihre Entscheidungen und deren Konsequenzen aufnötigen können. Sie stellten die Frage: wie sollen die nicht ernst genommenen und überstimmten 49 %

Unterlegenen *kreative und kluge Ideen* zur Lösung zu den alle Menschen betreffenden Problemen beisteuern? Können Menschen, die miteinander in Disharmonie leben, überhaupt gemeinsam schöpferische Kreativität entfalten?
Die indigenen matriarchalen Moso sind fest davon überzeugt, dass zur Lösung aller Probleme die tagtäglich immer wieder neu herzustellende Harmonie der Menschen mit sich selbst und mit allen anderen unabdingbar ist. Andernfalls gibt es Streit bis hin zum Krieg im Kleinen wie im Großen: zwischen und unter Blutsverwandten, FreundInnen, Nachbarn, DorfbewohnerInnen, Städtern und Völkern.

Anstelle von Harmonie herrscht körperliche, seelische/emotionale und geistige Gewalt und die ist der Tod aller schöpferischen Kreativität.

Iris Bubenik-Bauer

Literaturhinweis:

Iris Bubenik-Bauer: *Moso – Frauenmacht ohne Herrschaft?! Mädchensein in einer matriarchalen Gesellschaft*, in: *Mädchen zwischen patriarchalen Zuschreibungen und feministischen Ansprüchen***,** Beiträge zur feministischen theorie und praxis, Heft 51, S.153-168, 1999

Iris Bubenik-Bauer: *Die Heimat der Göttin*. Die matriarchale Welt der Moso: Mythen, Riten und Legenden. Lesebilderbuch, erscheint Winter 2004, Atlantik Verlag Bremen.

Copyright: Iris Bubenik-Bauer, Sonnenstr. 15, D – 28203 Bremen
Tel: +49 – (0)421 – 79 088 18, Fax: – 74 882, E-mail: iris.bubenik-bauer@arcor.de

Teil V

Vertiefung und Diskussion

Kapitel **V.1**

Entscheidungsfindung im Zeichen veränderter Gruppenstrukturen

Kleingruppen sind „in", Kleingruppen sind „out". Gilt die erste Aussage für den Beginn der 70er Jahre, so die zweite für das Ende der 90er Jahre. In den dazwischen liegenden 30 Jahren haben sich die kulturellen Rahmenbedingungen und die individuellen Einstellungen markant verändert. „Lernziel Solidarität" und „Die Gruppe" waren nur zwei den Zeitgeist repräsentierende Bücher zu Beginn der 70er Jahre, die jenes Phänomen zugleich prägten und beförderten. Die Gruppe war Verheißung und galt vielen gar als gelebte Utopie.

In den 70er Jahren bildeten sich außerhalb etablierter Organisationen, wie Parteien, Kirchen und Gewerkschaften eine Vielzahl unterschiedlichster Gruppen. Bürgerinitiativen, Stadtteilgruppen, politische Aktionsnetzwerke, Kulturwerkstätten, Schüler- und Lehrlingsaktivitäten begannen sich allerorten zu regen. Im künstlerischen, im politischen, im soziokulturellen und im therapeutischen Bereich wurden viele der Impulse, wie sie die 68er-Bewegung aufbrachte, in der Form von Gruppen transportiert. Die Gruppe, eine neue Vergesellschaftungsform, außerhalb und an den Rändern, aber auch innerhalb von Institutionen. In ihrem flexiblen, spontanen, nicht formalisierten Auftreten war sie der adäquate Rahmen, um die ebenfalls auf Spontanität und Kreativität gerichteten Impulse aus der gesellschaftlichen Umbruchsituation jener Jahre aufzunehmen.

Veränderte Ausgangssituationen

Wie sehr hat sich die Situation seitdem verändert? Nach einer zweiten Hochphase zu Beginn der 80er Jahre, insbesondere in den damals aktiven sozialen Bewegungen, ist die Gruppe als ein Angebot, nicht formalisierte kommunikative Zusammenhänge zu bilden, zunehmend in die Krise geraten. Der Mangel an Attraktivität, gerade bei jüngeren Menschen, sich in sozialen Bewegungen zu engagieren, dürfte auch mit dem Verlust an Attraktivität zu tun haben, in einer Gruppe aktiv zu sein und z.B. Politik zu machen. Viele werden hier abgeschreckt und verlieren die Lust nicht etwa am Politischen, nicht des gemeinsamen Themas wegen, sondern weil sie sich den oft frustrierenden Erfahrungen des Gruppenlebens und -leidens - kurz der Gruppendynamik - nicht aussetzen wollen.

Verändert haben sich auch die sozialpsychologischen Einstellungen und Erwartungshaltungen an die Gruppe. Nicht mehr der außerinstitutionelle, auf eine gewisse zeitliche und thematische Kontinuität gerichtete Arbeits- und Lebenszusammenhang wird angestrebt. Gesucht werden möglichst schnell wechselbare Zusammenhänge, in denen die heute aktuellen

Ziele verwirklicht werden können. Die Verbindungen sind intensiv aber kurz. Kontinuität wird nicht angestrebt, Flexibilität in der Wahl hat oberste Priorität. Während sich z.B. die Krise innerinstitutioneller Jugendarbeit etwa in Parteien, Kirchen oder Gewerkschaften weiter dramatisiert hat, haben sich auch die außerinstitutionellen Gruppenformen der 70er und 80er Jahre als nicht mehr adäquat zu den geänderten Einstellungen erwiesen.

Eine andere veränderte Situation ist dadurch gegeben, dass auch mögliche Handlungsoptionen in sozialen Bewegungen heute vielfältiger geworden sind. Von klassischen Veranstaltungen, über mehr oder minder unkonventionelle Aktionen bis zu Aktivitäten über die neuen Medien, z.B. Internet, ist heute in fast allen Gruppen fast alles möglich. Selten, dass von Anfang an klar ist, mit welcher Handlungsorientierung sich Menschen zusammenfinden. Auch gibt es selten *die* soziale Bewegung, in der man aktiv sein muss oder gar die Aktionsform, die das Maß aller Dinge ist, wie früher Bauplatzbesetzungen oder Sitzblockaden. Anything goes auch hier und mit keiner dieser Aktionsideen – dies ist eine weitere Erschwernis – ist zwangsläufig zunächst einmal mehr Wirksamkeit oder auch öffentliche Aufmerksamkeit verbunden.

Trotz alledem: Es gibt sie weiterhin, jene Gruppen, die oft wenig sichtbar, aber aktiv sind und ihre Themen vorantreiben, z.B. im Umweltbereich oder der globalisierungskritischen Bewegung. Freilich sind an Stelle des Schwungs, wie er aus einer neuen Idee folgt, heute die Mühen des Alltags getreten. Auch die Gruppe wird mit all jenen Problemen konfrontiert, mit denen Menschen als einzelne konfrontiert werden. Ja, es sind im Laufe der Jahre eher mehr geworden. Darauf haben Menschen und Organisationen sich einzustellen, die in ihrer Arbeit einen Schwerpunkt auf die Arbeit mit und in Gruppen legen. Entsprechend müssen sich die Angebote verändern, die an Gruppen gerichtet sind. Dies gilt für die angebotenen Themen, aber noch mehr für Angebote, deren Ziel es ist, Gruppen überhaupt erst handlungs- und arbeitsfähig zu machen. Angemessene Formen der Entscheidungsfindung werden in diesem Zusammenhang für die Arbeit in Gruppen immer bedeutungsvoller.

Weniger soziale Kompetenzen

Neben den wachsenden Ansprüchen an Gruppenzusammenhänge nimmt gleichzeitig die soziale Kompetenz ab, die in Gruppen auftauchenden Erfordernisse zu bearbeiten. Dazu einige soziologische Faktoren:

- Immer mehr Menschen sind als Einzelkinder aufgewachsen. Das bedeutet quantitativ abnehmende Erfahrungen, sich bei Spielzeug, Essen oder der Liebe der Eltern über ihre Verteilung, z.B. in Form von Kompromissen, zu einigen. Entscheidungssituationen treten weniger häufig auf, da alles ausreichend da ist. Spannungen auszuhalten und

hinterher wieder gemeinsam weiter zu spielen, werden nicht eingeübt.

- Immer weniger Erfahrungen mit Gruppen, z.B. in Jugendfreizeiten, Kirchengemeinden usw. gehen einher mit im Alltag wahrnehmbaren Individualisierungstendenzen. Dadurch differenzieren sich die Wünsche der Einzelnen immer weiter aus. Deswegen werden aber auch die Situationen, sich entscheiden zu müssen, immer häufiger und komplexer und die Abstimmung zwischen mehreren Menschen sowieso.

- Soziale Milieus mit ihren auf traditional eingespielten oder auf strenger sozialer Kontrolle beruhenden Formen der Entscheidungsfindung zerfallen.

- Gleichzeitig lassen sich auch bei Menschen aus den gleichen sozialen Milieus oder gleichen sozialen Zusammenhängen (Familie, Schulklasse usw.) immer weniger gleiche Bedürfnisse voraussetzen.

- Auch hat die Anzahl der Menschen, die in Entscheidungen einbezogen werden sollen, zugenommen. Die demokratischen Impulse sind längst von der politischen Sphäre in vielfältigen Alltagsbezügen angekommen. Innerhalb von Familien finden alle Mitglieder, auch Kinder, z.B. mit ihren Urlaubswünschen, immer mehr Gehör. Dies macht es z.B. in Familien immer schwieriger, Entscheidungen zu treffen, da nicht mehr nur einer (!) die Entscheidungen trifft.

Zugleich bietet die Konsumgesellschaft immer mehr Möglichkeiten, Bedürfnisse zu befriedigen. Hier kann die Wahl der Urlaubsziele oder der Kauf eines Computers oder eines Autos als Beispiel gelten. Die Wahlmöglichkeiten sind immens, sie verändern sich in kürzester Zeit, und die Kriterien, ob es die Kanaren oder Amerika oder einfach der Bayrische Wald oder die Nordsee ist – wir haben es mit einer multioptionalen Gesellschaft zu tun.

Im Verhältnis zu diesen explodierenden Möglichkeiten von Bedürfnissen und Wunschbefriedigung sind die sozialen Kompetenzen zur Entscheidungsklärung weitgehend unterentwickelt geblieben. Hier den Gruppen unterstützend zur Seite zu stehen, heißt u.a., ihnen Hilfe zu geben bei der Entscheidungsfindung und damit soziale Kompetenz zu entwickeln.
Auf diesem Hintergrund plädiere ich für eine Vielzahl von Entscheidungsformen, je nachdem, was aktuell für die jeweilige Gruppensituation hilfreich ist. Viele Entscheidungsfragen lassen sich mit adäquaten Verfahren schnell und ohne „Reibungsverluste“ klären, z.B. mit dem der Priorisierung (siehe Kap.II.10) Folgendes Beispiel soll dies veranschaulichen.

Beispielsituation für ein Auswahlverfahren

Auf einem selbstorganisierten Seminar hatten sich GewerkschafterInnen zusammengefunden, die gemeinsam wichtige Texte zur Gewerkschaftsbewegung lesen und diskutieren wollten. Sehr schnell wurde klar, dass mehr Text mitgebracht worden war, als in der begrenzten Zeit gelesen werden konnte. So setzte man sich zusammen, um zu klären, welcher Text nun ausgewählt werden sollte. Zunächst begann jeder kurz, seine Texte vorzustellen, doch ging die Vorstellung immer schnell in eine Diskussion über. Denn anstelle einer knappen Vorstellung wurden oft provozierende Thesen formuliert, persönliche Einschätzungen gegeben und Bezüge zu aktuellen Konflikten in der Organisation hergestellt. Schnell gab ein Wort das andere, niemand wollte zurückstehen und war schon beim ersten Text in der muntersten Diskussion. Irgendwann rief dann einer der Anwesenden zur Raison und erinnerte daran, dass eigentlich nur die Texte vorgestellt werden sollten, um eine Auswahl zu treffen. Es dauerte lange bis alle ihre mitgebrachten Texte vorgestellt hatten, wobei einige sich diszipliniert daran hielten, nur kurz den Inhalt wiederzugeben, so dass alle eine eigene Meinung bilden konnten. Es mochte gut ein bis zwei Stunden vergangen sein, als alle ziemlich genervt waren. Einige, weil sie sich nur kurz geäußert hatten, wo andere sich breiten Raum nahmen, andere weil sie auch hätten mitdiskutieren können, wo eigentlich nur eine Kurzzusammenfassung des Textes angesagt war, und alle, weil der Entscheidungsprozess über alle Maßen lang dauerte, ohne so richtig zum Eigentlichen, dem gemeinsamen Diskutieren zu kommen.

In dieser Situation verfiel einer der Anwesenden auf die Idee, doch den anwesenden Moderator zu fragen, wie er diese Situation denn angehen würde. Obwohl die Anfrage eher ironisch gemeint war – der Fragende glaubte nicht so recht daran, dass der Moderator einen vernünftigen Vorschlag einbringen könnte – ging der Moderator ernsthaft darauf ein. In Ermangelung einer Wandzeitung ergriff er eine auf dem Tisch liegende weiße Serviette und bat alle Anwesenden nochmals kurz die Titel der zur Auswahl stehenden Texte zu nennen, diese schrieb er untereinander. Es waren übrigens acht Texte. Dann fragte er, ob alle ausreichend Informationen hätten, was sich hinter den jeweiligen Titeln inhaltlich verberge. Als dies bejaht wurde, erklärte der Moderator, dass nun alle vier Punkte zur Auswahl hätten, die sie auf ihre vier Favoriten verteilen dürften, ohne zu kumulieren. Dann ließ er eine Runde machen und jeder benannte seine vier Favoriten, während auf der Serviette eine Strichliste entstand. Nach wenigen Minuten war klar, welche drei Texte am stärksten gewünscht waren. Wobei zwei sogar favorisiert wurden. Mit diesen zwei Texten wurde dann die gemeinsame Diskussion begonnen.

Bleibt nachzutragen, dass anders als vielleicht erwartet, nicht nur eitel Sonnenschein über die rasche Auswahl der Texte bestand. Ärger war spürbar gegenüber dem Moderator, hatte er doch indirekt das zunächst gewählte Verfahren in Frage gestellt und zweitens schienen sich eine Reihe der An-

wesenden gekränkt zu fühlen, war ihnen doch ein Spielplatz für die exponierte Darstellung ihrer Person genommen worden.

Ulrich Wohland

Kapitel **V.2**

Konsens als Waffe der Herrschenden

Am Beispiel des Atomkonsens

Mit Beginn der neoliberalen Globalisierung – in der Bundesrepublik seit Ende der 80er Jahre – sind viele Begriffe „modernisiert", sprich: in ihrer Bedeutung umgewandelt worden. Insbesondere Begriffe, die für emanzipatorische Ziele standen, wurden vollständig ihres ursprünglichen Gehalts beraubt. Ihre positive Besetzung und Assoziation mit Inhalten wie Menschlichkeit, soziale Gerechtigkeit und Freiheit wird für ganz andere – meist genau gegenteilige – Zwecke missbraucht. „Reform" beispielsweise wird heute nicht mehr mit sozialer Veränderung oder gar Weltveränderung – in die Richtung einer Gesellschaft mit menschlichem Antlitz – übersetzt, sondern ist gleichbedeutend mit dem Abbau sozialer Errungenschaften geworden. „Reform" ist zum Kampfbegriff der Herrschenden mutiert, der ein humanes Deckmäntelchen über die aggressive Durchsetzung von Profitinteressen der Konzerne hält.

Ähnlich verhält es sich mit dem Begriff Konsens. Konsens hat als ein mittlerweile sehr häufig benutztes Wort Eingang in den herrschenden politischen Sprachgebrauch gefunden. Wenn Zeitungen oder Berufspolitiker heute von Konsens sprechen, denken sie dabei nicht an einen basisdemokratischen Entscheidungsprozess sondern an übereinstimmende Auffassungen und Meinungen, die im gesellschaftlichen Diskurs den Status des allgemein Anerkannten bekommen haben, der außer Frage steht. Diese Bedeutung drückt sich in Redewendungen aus wie: „Das ist Konsens..." oder „In dieser Frage besteht Konsens... „.

Wie schon eingangs angedeutet wird das Wort Konsens aber nicht mehr neutral verwendet sondern instrumentell benutzt, um Meinungshegemonie herzustellen. Konsens im herrschenden Sinne ist ein strategisches Agreement innerhalb einer Klasse oder eines Bündnisses. Denken wir z.B. an den berüchtigten „Washington Consensus"[1], der die ideologische Plattform des neoliberalen Wirtschaftskonzeptes darstellt, das binnen weniger Jahre zur weltweit dominanten Wirtschaftsordnung wurde, dann wird deutlich dass sich mit dem Begriff der Anspruch verbindet, allgemein gültige Doktrin zu sein.
Dieser Anspruch, der durch den Begriff Konsens vermittelt werden soll, wird aus der hohen Legitimität abgeleitet. Der zentrale Zweck dieser Kon-

[1] Der „Konsens von Washington" steht für das Theoriegebäude des Neoliberalismus. Die Grundsätze dieser neoliberalen Ordnung lauten: Liberalisierung von Handel und Finanzen, Preisregulierung über den Markt, Privatisierung, Sparsamkeit. Von dem Politikberater John Williamson 1990 veröffentlicht, wurden er zum Motto der großen internationalen Organisationen IWF, Weltbank und Welthandelsorganisation (WTO). Der IWF verlangt von Nationalstaaten, die öffentlichen Ausgaben für Soziales zu reduzieren, den Markt für ausländische Firmen zu öffnen und staatliche Unternehmen zu verkaufen.

sensbildung ist nicht die demokratische Willensbildung, sondern herrschenden Partikularinteressen mehr politisches Gewicht und „ideelle" Macht zu verschaffen, um sie so besser durchsetzen zu können.
Die positiven Konnotationen des Begriffes Konsens wie demokratisch, hohe Legitimation, breite Akzeptanz und hohe Zustimmung usw., die aus seinem basisdemokratisch-gewaltfreien Verwendungszusammenhang herrühren, werden – wie beim Wort Reform – verzweckt: Konsens ist zum politischen Instrument der Herrschenden geworden.

Das liegt aus Sicht von Regierungen nahe, denn staatliche Politik möchte sich durch die Bildung von Konsens die Zustimmung für eine Entscheidung sichern. Wie diese „Zustimmung" zustande kommt, macht den Unterschied aus zum herrschaftslosen Entscheidungsverfahren. Das Typische an staatlicher Konsensbildung ist, dass das gewünschte Ergebnis bereits feststeht, bevor die Zustimmung gesucht wird und nicht umgekehrt. Das heißt der „Konsens" wird von oben vorgegeben, bevor er via (der „richtigen") Kommunikation manipulativ und/oder mittels Druck (z.B. durch Androhung von Rücktritt oder Verknüpfung einer Entscheidung mit der sog. Vertrauensfrage) nach unten durchsickert. Damit erweist sich staatliche Konsensbildung auch als Instrument der Lenkung und Steuerung der öffentlichen Meinung[2].

Der „Atomkonsens"

Ein Beispiel dieser Art staatlicher Konsenspolitik, ist der so titulierte „Atomkonsens". Dieser von der rot-grünen Bundesregierung und den Energiekonzernen formulierte Vertrag über die Zukunft der Atomenergie wurde nach acht Jahren Vorlauf am 14. Juni 2000 abgeschlossen. Ziel dieser Verhandlungen war von vorneherein nicht, einen gesamtgesellschaftlichen Konsens zu erreichen, sondern eine staatstragende Vereinbarung zwischen Verantwortlichen auf höherer Ebene auszuhandeln. Das drückte sich schon in der Zusammensetzung der Verhandlungsrunde aus, die aus Repräsentanten aus Politik und Wirtschaft bestand, die mehrheitlich ein Interesse am ungehinderten Weiterbetrieb der Atomanlagen hatten. Gesellschaftliche Gruppen wie VertreterInnen von Nichtregierungsorganisationen (NGO´s) oder atomkritische WissenschaftlerInnen wurden nur auf einer untergeordneten Ebene zugelassen. Bürgerinitiativen und andere gesellschaftliche Gruppen, zumal solche mit einer explizit atomkritischen Haltung, blieben ganz außen vor.

Das Paradoxe ist, dass das Ergebnis dieser Verhandlungen als stufenweiser Ausstieg aus der Atomenergienutzung dargestellt wird, faktisch aber der Atomindustrie sogar bessere Bedingungen garantiert, als sie vor dem „Konsens" existierten. So erlaubt die Vereinbarung jetzt den Versorgungsunternehmen, ihre Atomkraftwerke (AKWs) so lange zu betreiben, bis die

2 Vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen von Noam Chomsky zum Begriff des „Manufacturing Consent". Siehe Literaturhinweis am Ende des Textes.

Gesamtstrommenge von 2.623,30 TKW produziert ist. Dies entspricht umgerechnet auf alle 19 AKWs in der Bundesrepublik einer Laufzeit von 35 Jahren pro AKW. Die Atomindustrie kann dieses Stromkontingent aber beliebig auf alle AKWs anrechnen, d.h. Reststrommengen von einem auf das andere AKW übertragen, womit sich deren Laufzeiten noch einmal erhöhen.
Vor dem Konsens war die Laufzeit für jedes AKW einzeln gesetzlich festgelegt und lag bei durchschnittlich 30 Jahren. Wenn jetzt z.B. ein AKW abgeschaltet werden muss wegen sicherheitstechnischer Mängel, wird dieser Ausfall nicht vom Zeitkonto abgezogen, sondern es kann so lange am Netz bleiben, bis sein Energiekontingent abgearbeitet ist.
Die Bundesregierung sichert im Konsensvertrag der Atomindustrie „bei Einhaltung der atomrechtlichen Anforderungen den ungestörten Betrieb der Anlagen" zu und unterschreibt, „keine Initiative zu ergreifen, mit der die Nutzung der Kernenergie durch einseitige Maßnahmen diskriminiert wird". Angesichts dessen, dass selbst das Auslaufenlassen der Atomanlagen von späteren Regierungen innerhalb der nächsten 30 Jahre wieder zurückgenommen werden kann, ist die Rede vom Ausstieg eine fiktive Geschichte, die die eigentliche Absicht, die bestehenden Anlagen zu sichern, verdecken soll.

Die Konsenspolitik ist als Reaktion auf den breiten gesellschaftlichen Protest gegen die Atomindustrie zu verstehen. 30 Jahre Anti-AKW-Widerstand an vielen Orten und der Super-Gau in Tschernobyl hatte dazu geführt, dass die Akzeptanz der Atomkraft in der Bundesrepublik drastisch gesunken war und die Bevölkerung diese sogar mehrheitlich ablehnte. Auf der einen Seite befand sich also die Atomindustrie in einer Legitimationskrise, auf der anderen Seite demonstrierte die Anti-AKW-Bewegung eindrücklich, dass sie mit polizeistaatlichen Gewaltmitteln – wie im Fall des 25-jährigen Widerstandes im Wendland – nicht zu unterdrücken war, sondern mit dem Anti-Castor-Widerstand sogar wieder an Zulauf gewann.

Vor diesem Hintergrund muss die Konsenspolitik der Bundesregierung als Rettungsprogramm der Atomindustrie gedeutet werden. Mit der groß angelegten Inszenierung von Konsensgesprächen gelang es ihr, den Konflikt um die Atomkraft zu entschärfen und die unter Druck geratene Atomindustrie politisch abzusichern. Wie erfolgreich im Grunde genommen diese Strategie – aus Sicht der Regierenden – war und ist, lässt sich an einer Reihe von Folgen und Wirkungen belegen:

1. Das Terrain der Auseinandersetzung wurde von der „Straße" auf die Ebene staatlicher Organe und in beherrschbare Bahnen gelenkt; die Regierung konnte mit ihrer Initiative den gesellschaftlichen Diskurs bestimmen und besser kontrollieren. Der Anti-AKW-Bewegung als politischem Akteur wurde ein Teil der öffentlichen Aufmerksamkeit und Wirkung entzogen.

2. Ein Teil des gesellschaftlichen Protestes wurde befriedet. Die Gespräche suggerierten ein Einlenken auf die Argumente der KritikerInnen und stellten ein Ende der Atomkraft in Aussicht.
3. Die Anti-AKW-Bewegung, die weiterhin für die sofortige Stillegung aller Atomanlagen eintrat, konnte nun als unbedeutende marginale Größe dargestellt und politisch ausgegrenzt werden.
4. Der Konsens hob die Atompolitik auf eine neue höhere Stufe der Legitimation und stellte die Akzeptanz für den Weiterbetrieb der Atomanlagen wieder her.

Gerade am letzten Punkt wird deutlich, welche Bedeutung der staatlichen Konsenspolitik für die Herrschaftssicherung zukommt. Denn dort, wo der Wille der Bevölkerung und die Interessen der Wirtschaft kollidieren, wie das auch in anderen Bereichen der Fall ist, steht staatliche Politik vor der widersprüchlichen Aufgabe, beide Seiten zu integrieren: Einerseits möchte sie den Interessen der Atomindustrie zuarbeiten, andererseits kann sie es sich nicht leisten, die Zustimmung der Bevölkerung zu verlieren.
Die Vorstellung, die rot-grüne Bundesregierung hätte sich in diesem Konflikt offen und aggressiv auf die Seite der Atomindustrie gestellt, lässt ahnen, dass der gesellschaftlich breit verankerte Protest mindestens verstärkt, wenn nicht heraufbeschworen worden wäre. Dieser aber hätte die Legitimation der Atomenergienutzung weiter untergraben und ihre Existenz womöglich politisch nicht durchsetzbar gemacht. Stattdessen aber stellte sich die Regierung als atomkritisch dar, fing den Protest damit auf und sorgte mit dem Konsens dafür, dass der Weiterbetrieb der Atomanlagen auf eine neue Legitimationsgrundlage gestellt wurde. (Es erübrigt sich zu sagen, dass sie sich trotzdem auf die Seite der Atomindustrie stellte, aber eben nicht offen, sondern verschleiert).
Dort, wo der Zusammenhalt einer Gesellschaft auseinander zu brechen droht, erfüllt Konsensbildung die Funktion, den ideologischen Kitt zu formen, mit dem die Gegensätze und Widersprüche zusammengehalten werden. Konsens konstruiert Wir-Identitäten, die künstlich sind, aber nationale Homogenität herstellen. Nach Konsens wird staatlicherseits um so mehr Nachfragebedarf sein, wie die Krise der kapitalistischen Marktwirtschaft Opfer hinterlässt, die keine Aussichten auf Verbesserung ihrer Lage mehr haben.

Der Wort Konsens täuscht im Zusammenhang mit der Atompolitik drei falsche Tatsachen vor:

1. dass die Anliegen der Atomindustrie und der Wille der Bevölkerung (wieder) übereingekommen seien (seine für die „Systemstabilität“ wichtigste Bedeutung);
2. dass die Regierung den Widerpart zur Atomindustrie eingenommen hat und es im Ringen um konträre Positionen zu einer Einigung gekommen ist;

3. dass zwischen diesen Positionen: Regierung = Ausstieg - Atomindustrie = Weiterbetrieb eine Art Mittelweg gefunden wurde.

Man muss dabei sehen, dass das Wort Konsens gewählt wurde, um dieses gewünschte Wirklichkeitsbild zu erzeugen. Der Begriff ist insofern sowohl Ausdruck wie „Produzent" eines propagandistischen Schwindels. Er funktioniert nach Strategien moderner Werbung: Kreiere eine populäre Wirklichkeit um ein (schnödes) Produkt herum, um es emotional positiv zu besetzen („emotional design") – Joghurt wird eingerahmt in jugendliche Fitness – und spule sie 1000x ab. Auf diese Weise wird die öffentliche Wahrnehmung manipuliert: Statt Joghurt wird die jugendliche Fitness konsumiert. Übertragen auf die Atompolitik heißt es: Statt „AKW-Ja" bitte wird Konsens wahrgenommen.

Es darf auch nicht übersehen werden, dass dieses Täuschungsmanöver in dieser Weise nur einer rot-grünen Bundesregierung gelingen konnte, deren politische Vorzeichen es leicht machten, ein atomkritisches Image aufzubauen. Erst dieses Image ermöglichte ihr, den Handlungsspielraum für Konsensgespräche zu gewinnen, um der Atomindustrie die politische Rükkendeckung zu geben. Konsenspolitik wurde zum erweiterten Führungsstil- und Interventionsrepertoire sozialdemokratisch geführter Regierungen; sie reiht sich ein in die Tradition ihrer Integrationspolitik.

Im Fall des Atomkonsenses gab es – entgegen offizieller Darstellung – keineswegs einen Kompromiss oder ein Treffen in der Mitte, weil es an einer wesentlichen Voraussetzung zur echten Konsensfindung gefehlt hat: dem Machtgleichgewicht oder der Machtsymmetrie plus der Einbeziehung aller wichtigen Betroffenengruppen. Wo ein großes Machtgefälle besteht, setzt sich erfahrungsgemäß die Seite mit dem größeren Druckpotenzial durch. So drohte nicht von ungefähr die Atomindustrie immer wieder damit – zeitlich parallel zu den Verhandlungsgesprächen – Schadensersatzansprüche in Milliardenhöhe geltend zu machen, für den Fall eines aus ihrer Sicht negativen Ausgangs der Gespräche.

Es ist aber die Frage, ob die Ablehnung von staatlichen Konsensgesprächen sich nur aus der Tatsache begründet, dass ein gravierendes Machtgefälle unter den Beteiligten vorlag oder ob im Falle der Möglichkeit gleichberechtigten Aufeinandertreffens, der Versuch in Verhandlung zu treten, zu begrüßen wäre. Dies ist aus meiner Sicht aus mehreren Gründen mit nein zu beantworten:

Ein gleichberechtigtes Aufeinandertreffen setzt grundlegend andere Verhältnisse voraus, denn es ist nicht anzunehmen, dass die Atomindustrie freiwillig ihre Privilegien und Machtstellung aufgibt.

Aber auch aus inhaltlichen Gründen scheint es mir völlig absurd, die Frage Atomkraft Ja oder Nein zu verhandeln. Sie ist real und philosophisch eine Frage von Leben oder Tod und so existentiell, dass der Gedanke, hier eine Übereinkunft erzielen zu wollen, gewissermaßen am Thema vorbeigeht.

(Wer könnte die Verantwortung zur Zustimmung von – sagen wir „nur" 5 weiteren Betriebsjahren – übernehmen, wenn er/sie weiß, dass jeder Tag das Risiko einer Gau-Katastrophe birgt oder mit jedem Tag Atommüll anfällt, für den es keine Endlagerung gibt, abgesehen von den Strahlenbelastungen durch den Normalbetrieb?)

Schon aus moralischen Gründen gibt es keine Alternative zur sofortigen Stillegung aller Atomanlagen. Und auch nicht aus politischen Gründen. Dass die Stillung technisch möglich ist, haben zig Studien längst belegt. Dass der Ausstieg nicht vollzogen wird, liegt nicht daran, dass die rot-grüne Regierung nicht anders könnte, sondern an ihrem fehlenden politischen Willen. Dieser politische Wille wird ganz wesentlich von mächtigen Interessen der Atomlobby mitbestimmt, mit denen Regierungen verflochten sind. Deshalb ist es vor allem eine Frage der gesellschaftlichen Kräfteverhältnisse – denn die politische Willensbildung von Regierungen orientiert sich an ihnen – in welche Richtung sich eine Gesellschaft bewegt und ob es zur Stilllegung der Atomanlagen kommt. Weil es also eine Machtauseinandersetzung ist und die Machtverhältnisse der entscheidende Faktor der politischen Auseinandersetzungen sind, steht für die sozialen Bewegungen nicht Konsens auf der Agenda, sondern Polarisierung (der politischen Unterschiede), d.h. nicht Dialog, sondern Konfrontation ist angesagt.

Gesellschaftliche Bewegungen können zu einer politischen Kraft werden, wenn sie es verstehen, unversöhnlich eine breite Opposition zur herrschenden Politik aufzubauen. Nur so entwickelt sich die notwendige politische Gegenmacht von unten – und das freche Selbstbewusstsein einer Bewegung, die den Herrschenden den Konsens aufkündigt.

Bernd Sahler

Literatur:

Noam Chomsky: Wege zur intellektuellen Selbstverteidigung. Medien, Demokratie und die Fabrikation von Konsens. Aus dem Englischen von Helmut Richter. Grafenau. (Achbar, Mark (Hg.): Manufacturing Consent. Noam Chomsky and the Media, 1994).

Kapitel **V.3**

Macht – Dialog - Konsens

Konsensfindung als Methode, einvernehmliche Entscheidungen zustande zu bringen, stößt dort an ihre Grenzen, wo dieses Einvernehmen gar nicht oder nicht wirklich angestrebt wird. Dies kann verschiedene Gründe haben. Am häufigsten kommt diese Situation jedoch vor, wenn ein ausgeprägtes Machtgefälle zwischen den Betroffenen einer Streitfrage vorhanden ist. Das Machtungleichgewicht ermöglicht es der überlegenen Seite, ohne große Kosten ihr Interesse auf Kosten der anderen Seite(n) durchzusetzen. Es besteht für sie kein „Anreiz", in Verhandlungen oder gar in eine Konsensfindung einzutreten, wenn sie das, was sie haben will, auch ohne Zustimmung der anderen Betroffenen erhalten kann. Natürlich gibt es auch einleuchtende andere, oft ethische/religiöse Gründe, die dafür sprechen, trotzdem ein Einvernehmen mit den anderen Parteien zu suchen. An dieser Stelle soll jedoch davon ausgegangen werden, dass die überlegene Konfliktpartei diese Gründe nicht hat, nicht kennt oder zunächst nicht in ihre Handlungsüberlegungen einbezieht.

Konsensfindung einem unwilligen übermächtigen Gegenüber anzubieten oder abringen zu wollen, führt nicht weiter. Voraussetzung für Konsens ist Gleichrangigkeit, die einen herrschaftsfreien Dialog erlaubt. Um diese Gleichrangigkeit in einem asymmetrischen Konflikt (mächtige Partei – ohnmächtige Partei) zu erreichen, müssen die Machtverhältnisse geändert werden. Dies kann geschehen, indem die mächtige Seite auf den Gebrauch ihrer Macht zur Durchsetzung in diesem konkreten Konflikt verzichtet oder indem die „ohnmächtige" Seite ihre Macht erkennt und erweitert, um auf eine gleiche Ebene zu kommen. Letzteres kann mit Empowerment (persönliche Stärkung), Selbstbehauptung, Organisierung und gewaltfreiem Widerstand erreicht werden. Konkret kann dies bedeuten, dass man sich Wissen aneignet, sein Selbstvertrauen aufbaut, die eigenen Forderungen anmeldet, auf konfrontative Situationen vorbereitet ist, sich Verbündete sucht, öffentlichen Protest organisiert und gewaltfreie Aktionen bis hin zum zivilen Ungehorsam durchführt.

Damit ist einerseits beabsichtigt, aus der Opferrolle herauszukommen, Ohnmachtgefühle zu überwinden und persönliche Stärke zu entwikkeln, um auf der personalen Ebene ein gleichwertiges Gegenüber darzustellen. Auf der anderen Seite geht es darum, die strukturelle Unterlegenheit (Chef - Angestellte, Wirtschaftsführer - Konsument/NormalbürgerIn etc.) auszugleichen, in dem man selbst (politische) Macht entwickelt und zur Geltung bringt. Die Philosophie des gewaltfreien Widerstands geht davon aus, dass die Macht der Herrschenden erst durch die Zusammenarbeit der Beherrschten entsteht – und es somit möglich ist, diese Macht zu entziehen, wenn sich die Unterdrückten zusammenschließen und durch Nichtzusammenarbeit diese Macht wieder entziehen. Zahlreiche Beispiele erfolg-

reichen Widerstands von „machtlosen" BürgerInnen belegen diese These. (Vgl. z.B. G. Jochheim, 1984)

Die Gefahr der gewaltlosen – und natürlich der gewaltsamen – Konflikteskalation ist, dass sie als Bedrohung wahrgenommen wird und zu Verhärtung und Unterdrückungsmaßnahmen führt. Konstruktiver gewaltfreier Widerstand sollte deshalb in einen (gleichwertigen) Dialog münden, in dem eine gerechte und befriedigende Lösung für alle gefunden wird. Die Haltung, mit dem Gegner respektvoll umzugehen und ihm einen menschenwürdigen Platz im zukünftigen Zusammenleben einzuräumen, kann letztendlich bewirken, dass das Streben nach Gleichwertigkeit nicht als Bedrohung erlebt wird, sondern als notwendige Voraussetzung für eine faire Lösung. Ist einmal das Stadium des wirklichen Dialogs erreicht, können die bislang Mächtigen möglicherweise erkennen, dass die Einbeziehung der anderen Konfliktparteien tatsächlich auch für sie ein Gewinn ist – sei es dadurch, dass die gesellschaftlichen und langfristig auch die eigenen Kosten von Unterdrückung vermieden werden, dass die gemeinsamen Lösungen nachhaltiger sind oder dass der Einklang mit den anderen Menschen als persönlicher Wert erkannt wird.

Die Konsensfindung als Abschluss der Dialogphase regelt die Probleme, die dem Konflikt zugrunde lagen, und beenden die Auseinandersetzung (zumindest an diesem Punkt). Scheitern aber sowohl Dialog als auch Konsens oder kommt es wegen der Weigerung der anderen Seite gar nicht dazu, dann geht die Auseinandersetzung weiter und findet ihren Abschluss, indem die eine oder andere Seite sich durchsetzt oder ein quälendes Patt eintritt. Setzt sich die Seite des gewaltfreien Widerstands durch, sollten deren Protagonisten auf jeden Fall die Grund- und Menschenrechte der unterlegenen, ehemals herrschenden Partei berücksichtigen, um ihrem Anspruch auf Gewaltfreiheit gerecht zu werden.

Christoph Besemer

Literatur:

Gernot Jochheim: Die Gewaltfreie Aktion, Rasch und Röhring Verlag, Hamburg 1984

Kapitel **V.4**

Kritik und Erwiderung

Kritik	Erwiderung
Das Streben nach Konsens ist Konfliktvermeidung und Harmoniesucht	Im Gegenteil: Minderheiten haben viel mehr Möglichkeiten, ihren Standpunkt zur Geltung zu bringen. Konflikte können nicht per Mehrheitsbeschluss unter den Tisch gekehrt werden. Lösung von Konflikten ist nötig, um zur Harmonie zu gelangen.
Konsens führt nur zum kleinsten gemeinsamen Nenner.	Das wäre die schlechteste Form des Konsenses! Ziel ist es viel eher, neben den ursprünglichen auch neue Lösungen zu finden, die für alle befriedigend sind. Größere gemeinsame Nenner können nur durch gemeinsame Lernprozesse und neue Einsichten erreicht werden.
Das Konsensprinzip wirkt extrem konservativ und verhindert Experimente.	Zum Konsensverfahren muss immer auch die Möglichkeit der Trennung und die Autonomie der kleinen Gruppen gehören! So können Neuerungen und Experimente nicht blockiert werden.
Konsens funktioniert nur unter Gleichgesinnten. In der Gesellschaft sind die Interessensgegensätze zu groß. Konsens ist deshalb in unserer heutigen Gesellschaft nicht möglich.	Es gibt auch heute gemeinsame, übergeordnete Interessen wie Überleben, Gesundheit, lebenswerte Umwelt, gute Versorgung, Frieden, Freiheit. Die Interessensgegensätze bestehen zwar nach wie vor, aber Bündnisse und Koalitionen sind zwischen vielen gesellschaftlichen Kräften möglich.
Manche Ideen sind nicht unter einen Hut zu bringen, sind nicht konsensfähig. Auch ist Konsens nicht überall sinnvoll, Abstimmungen haben auch ihren Vorteil.	Übergeordnete Lösungen müssen gefunden werden! Oder man einigt sich auf eine Mehrheitsabstimmung, auf eine wechselnde Regelung, eine zeitliche Beschränkung, Losentscheid, Nicht-Entscheidung oder auf eine Vertagung. Die Einigung auf andere Entscheidungsverfahren für bestimmte Fragen ist durchaus mit dem Konsensgedanken vereinbar.

Fehlende Gemeinschaftlichkeit wird durch „Sozialtechnologie“ ersetzt.	Konsensentscheidungen führen viel eher zu Gemeinschaftlichkeit als Mehrheitsabstimmung, weil das Aufeinandereingehen gefordert und geübt wird. Wo kein Interesse an dieser Bemühung besteht, ist Konsens natürlich fehl am Platz.
Das Konsensverfahren ist uneffektiv.	Woran misst sich „Effektivität“? Nur am benötigten Zeitaufwand (der mit zunehmender Erfahrung immer geringer wird)? Dann wären autoritäre Entscheidungen am „effektivsten“! Zur Effektivität gehören auch die Zufriedenheit der Betroffene mit der Entscheidung, der Bestand der Regelung (wird sie auch freiwillig eingehalten?) und das Ausmaß an verwirklichter Demokratie und Gewaltfreiheit.
Versteckte Hierarchien und Machtkämpfe und die fehlende Kraft von Minderheiten, ein Veto einzulegen, höhlen den Konsensgedanken aus.	Diese Probleme existieren bei allen Entscheidungsverfahren. Sie sollten durch Auswertungen und Bewusstmachung gruppendynamischer Prozesse angegangen werden.
Bei manchen Entscheidungsfragen - z.B. Atom- , Plutoniumwirtschaft u.a. - können nicht alle Betroffenen (zukünftige Generationen) am Entscheidungsprozess teilnehmen.	Dies widerspricht dem Konsensgedanken, kann aber nicht geändert werden. Die Interessen der Nicht-Mitentscheidenden (der zukünftigen Generationen) sind aber beim Konsensverfahren sicherlich besser aufgehoben als bei anderen Verfahren, da es nicht auf die Anzahl der Leute ankommt, die diese Interessen mit im Blick haben, sondern allein darauf, dass diese Fragen in die Diskussion eingebracht werden.
Konsens ist nur möglich zwischen Beteiligten auf gleicher Machtstufe.	Das ist richtig, denn Konsens setzt Dialog voraus, und Dialog kann nur zwischen „Gleichen“ stattfinden, muss „herrschaftsfrei“ sein. Ist diese Voraussetzung nicht gegeben, muss zuerst durch gewaltfreie (Gegen-) Machtentfaltung eine „symmetrische“ Ausgangssituation geschaffen werden.

Kapitel **V.5**

Vom Chauvi zum Konsensi

Ein Anekdötchen über den Zusammenhang von Sexismus und Konsensverfahren

Ich erinnere mich noch gut an den schönen Sommer ´82 in Großengstingen, zu Zeiten der einwöchigen Blockade des Atomwaffenlagers. Sehr verwirrt, sehr unsicher, sehr erstaunt war ich damals. Für mich – ich hatte schon einige politische Grüppchen durchwandert – war alles, was in der gewaltfreien Szene an praktischer Philosophie gelebt wurde, neu und aufregend. Die Trainings, das Bezugsgruppenmodell, die Vielfalt damals neuer Aktionsformen, der basisdemokratische Aufbau und die anarchistischen Ideale, die Verknüpfung von Politik und Privatem, die Verbindung mit ökologischer Lebensweise und last not least das Konsensprinzip.

Gegen letzteres hatte ich allerdings meine oft formulierten Vorbehalte. Was, das soll funktionieren, womöglich mit vielen hundert Menschen? Zu Anfang richteten sich meine Bedenken eher gegen die organisatorische Möglichkeit und die technische Durchführbarkeit von Konsens. Doch dann entwickelten sich Schwierigkeiten von einer ganz unerwarteten Seite. Direkt gesagt, ich bekam Probleme mit den Frauen in meiner Bezugsgruppe.

Eigentlich waren sie ganz nett. Es war auch gut, sie in der Gruppe zu haben. Nur unter Männern, das wäre zu cool gewesen. Bei Diskussionen fielen die Frauen mir selten auf. Sagten sie gar nichts oder nur selten? Viel mochten sie nicht gelesen haben über Rüstung und Militär. Da hatte ich mir einfach mehr drauf geschafft. Auch von Gewaltfreiheit besaßen sie keine große Ahnung, während ich mir – obwohl erst kurz bei der Gruppe – alle erreichbare Literatur begierig angeeignet hatte, um überall mitreden zu können.

Noch heute – nach so vielen Jahren – klingen mir Statements von Männern im Ohr. Gedanken und Ideen, die wichtig waren und teilweise bis heute blieben. So forderte ein Mann immer wieder: „Was die gewaltfreie Bewegung braucht, ist ein neuer Rudi Dutschke“. Auch wenn ich es gut fand, dass die gewaltfreie Bewegung ohne Führerpersonen auskam, ein neuer Rudi Dutschke, das wäre schon was gewesen...! Von den Frauen unserer Bezugsgruppe ist mir trotz Grübelns keine überliefernswerte Sentenz, irgendwas für die Nachwelt oder so eingefallen. Erinnern tu´ ich mich an viele private Gespräche, mal mit der einen, mal mit einer anderen. Das brachte mich echt weiter!

Doch zurück zum Konsensprinzip und den Frauen. So wohl ich mich in der Gruppe fühlte, dieses Konsensverfahren ging mir gehörig auf den Wecker. Lange begriff ich nicht warum. Wir praktizierten es fleißig, auch

wenn ich immer wieder Vorstöße unternahm, kurz eine Abstimmung einzuschieben.

Damals lernte ich die Frauen auf eine neue, mich irritierende Weise kennen. Schon die Abschlussrunde - am Ende eines Gruppenabends - empfand ich als Tortur. Jeder (wir benutzen damals nur männliche Sprachformen) – also jede und jeder sollten etwas zum Verlauf des Abends sagen und wie es uns gerade gehe. Was die Männer sagten, erschien mir klar. Zusammenfassendes und Abschließendes über einzelne Entscheidungen oder Argumente des Abends. Hinterher auf dem Nachhauseweg diskutierten wir oft noch darüber. Die Frauen hingegen äußerten oft ihre Befindlichkeit, ihre Gefühle. Sie wiesen auf Probleme zwischen Gruppenmitgliedern hin, die während des Abends zu spüren gewesen waren. Oft sprachen sie in einer penetrant persönlichen Weise, bei der mir körperlich unbehaglich wurde. Auch hatte ich den Eindruck, sie hatten den Abend über nicht richtig zugehört. Würden sie sich sonst nicht anders äußern, mehr zu den Inhalten sagen?
Ach, hätten wir einfach abstimmen können! Wer macht mit, wer nicht? Aber es galt das verflixte Konsensprinzip. Jede Stimme zählte gleich viel. Die angemeldeten Bedenken nur einer Person stellten die ganze Entscheidung in Frage.

Sicher nicht häufiger als Männer meldeten die Frauen Vorbehalte an. Aber irgendwann fiel mir auf: Mit den Bedenken der Männer konnte ich etwas anfangen. Sehr persönlich und emotional gestimmte Frauenmeinungen nervten mich zusehends. Dies verblüffte mich. Hatten wir doch, wie es sich für eine zukünftige Bezugsgruppe gehört, gelernt, über unsere Gefühle, Stimmungen und Ängste zu reden. Gerade wir Männer waren mächtig stolz, mit Gefühlen nicht hinterm Berg zu halten. Und dennoch! Die Äußerungen der Frauen blieben mir fremd.

Erstmals erfuhr ich, dass Frauen in Gruppen sich anders verhielten und anders artikulierten als Männer. Sie sprachen nicht in der mir geläufigen abstrakten, objektivierenden Redeweise. Sie erklärten ihre Gefühle nicht nur - wie wir Männer -, sondern sie lebten sie.
Wer mich darauf aufmerksam machte, weiß ich heute nicht mehr. Vermutlich brachte es eine Frau auf den Punkt: „Konrad, du nimmst die Frauen nicht ernst – aber das Konsensprinzip zwingt dich dazu!“ Das saß! Hier lag die Ursache meines Unbehagens. Das Konsensprinzip zwang mich, Frauen als gleichberechtigten Teil der Gruppe wahrzunehmen.

Die häufigen Runden, bei denen jeder und jede zu Wort kam und nicht alles zerredet wurde. Das SprecherInnenratmodell, bei dem regelmäßig eine Mann und eine Frau entsandt werden mussten. Alle Bedenken, Einwürfe und Argumente, abstrakte und emotionale, wurden gleich ernst genommen. Das Prinzip, eine Aktionsidee nur dann gutzuheißen, wenn alle

sie mittragen, gleichgültig aus welchen Gründen. Das Konsensprinzip zwang mich, die Besonderheiten, die Individualität der anderen zu akzeptieren und ernst zu nehmen. Frauen, so kam heraus, hatte ich bisher wohl weniger ernst genommen.

Mir schien, als lernte ich ein neues Alphabet. Erst widerwillig, später, als mir die Chancen deutlich wurden, bei Entscheidungen die ganze Person und nicht nur den Kopf einzubeziehen, mit zunehmender Offenheit.

Ein SprecherInnenrat blieb mir in lebhafter Erinnerung. Zufällig hatte sich ergeben: Die redeberechtigten Delegierten waren ausschließlich Frauen, unter den Protokollanten fast nur Männer. Diese Konstellation löste Unbehagen aus. Mehr als einmal wollte ich einer Frau ins Wort fallen, den Sachverhalt klarer und besser darstellen. Welch heimlicher Ärger beschlich mich, als der erzielte Konsens so schlecht gar nicht war – obwohl kein Mann etwas gesagt hatte!

Nachdem mir meine sexistischen Anteile erstmals deutlich geworden waren, ließ mich das Thema nicht mehr los. Von Großengstingen ging ein starker Impuls aus, mich mit den Fragen von Mann- und Frausein zu beschäftigen, was, wie ich optimistisch hoffe, nicht nur das Sortiment meines Bücherregals verändert hat.

Bekanntlich vertreten die Propheten, deren Erleuchtung von einer tiefen Krise und inneren Verletzung begleitet waren, ihr Anliegen am glühendsten. So wurde ich – nach meiner Wandlung vom Saulus zum Paulus ein eifriger Missionar der Gewaltfreiheit und verbreitete seitdem die frohe Konsens-Botschaft, wo immer ich konnte. Gezielt stieß ich alle, die es hören oder auch nicht hören wollten, auf den Zusammenhang von Konsens, Emanzipation und Gleichberechtigung. Abstimmungen – so predigte ich – verstärken die sexistischen Strukturen einer Gruppe, Konsens hilft dabei, sie sichtbar zu machen und abzubauen! (Oft waren die Menschen störrisch und uneinsichtig. Dann übte ich mich in Geduld. Wie lange hatte ich selbst gebraucht, um den einzigen wahren Pfad der Entscheidungsfindung für Gruppen zu entdecken!)

Eine Beobachtung will ich Euch zum Schluss nicht vorenthalten. Die vehementesten Vertreter des Konsensprinzips, so fiel mir irgendwann auf, sind Männer. Nie erlebe ich, dass Frauen mit vergleichbarer Stringenz wie Männer die Stufen der Entscheidung praktizieren oder mit der gleichen Leidenschaft die zu beachtenden (komplizierten?) Regeln anderen erklären.

Von reinen Frauenwiderstandscamps kam mir mehrfach gar die strikte Ablehnung des Konsensprinzips zu Ohren. Das verblüffte und verärgerte mich. Diese Frauen verstehen das Konsensverfahren vermutlich nicht und Mann müsste es ihnen nur mal richtig erklären, war meine erste Reaktion. Später beschlichen mich Zweifel. Sollte das Konsensprinzip nicht nur hilfreich für Männer sein, sich mit ihrem Sexismus auseinander zu setzen? Kommt es vielleicht gleichzeitig auch männlichen Verhaltensweisen entge-

gen: ihrer Liebe zu Regeln und zur Formalisierung und ihrem Wunsch, alles zu kontrollieren? Können sie beim Konsens diese Seite einmal so richtig ausleben? Das Verhältnis von Frauen zu Macht und dem Machen ist bekanntlich ein anderes. Rührt hierher die bei vielen Frauen zu beobachtende Abneigung gegen das Konsensprinzip? Was wiegt schwerer: das antisexistische oder das die traditionelle Männlichkeit bestärkende Potential im Konsens? Eine Antwort darauf weiß ich noch nicht. Aber ich krieg dieses Problem – so wahr ich ein Mann bin – schon in den Griff.

Konrad Konsensi

Kapitel **V.6**

Konsens – ein Weg zur Lösung gesellschaftlicher Konflikte?

Warum darf eigentlich jemand anders über mich bestimmen? Warum bin ich Regelungen unterworfen, denen ich nie meine Zustimmung gegeben habe? Es sind schlichte Fragen, die Selbstbestimmung, Mitsprache und Beteiligung einfordern. Das Konsens-Modell gehört dabei gewiss zu den radikalsten und weit gehendsten Entwürfen einer herrschaftsfreien Konfliktaustragung und Entscheidungsfindung. 'Konsens' sind nur solche Regelungen und Lösungen, denen ausnahmslos alle Betroffenen zustimmen können. Jeder Widerspruch, und komme er von auch nur einem einzigen Menschen, ist prinzipiell zu berücksichtigen.

Das Konsensverfahren spricht jeder und jedem das gleiche Recht zu. Egal wie überzeugt, egal was für gute Gründe ich für meine Meinung und Position habe, alle anderen haben das gleiche Recht wie ich. Gemeinsam muss daher eine Lösung gefunden werden, die jeder und jedem zu seinem Recht auf Glück, Zufriedenheit und Selbstverwirklichung verhilft. Lösungen bei denen alle Gewinner sind und keiner Verlierer.

Gegen eine solche Utopie herrschaftsfreier Gesellschaft sind ernst zu nehmende Einwürfe schnell bei der Hand:

Dilemma der Überforderung

Wenn jeder und jede zu jedem und allem mitentscheidet, dann ist wohl keine Entscheidung mehr möglich.

Dilemma der Abgrenzung

Jede Handlung kann durch Folge- und Nachfolgewirkung im Prinzip jeden Menschen treffen. Es lässt sich daher nicht abgrenzen, wer bei einer Entscheidung gefragt, wer alles in den Entscheidungsprozess mit einbezogen werden muss.

Dilemma der Delegation

Gesellschaftliche Konflikte werden größten Teils über Massenmedien und StellvertreterInnen ausgetragen. An dieser Kommunikation können sich nicht alle und gewiss nicht alle gleichberechtigt beteiligen - bereits der Prozess der Kommunikation lässt sich nicht herrschaftsfrei gestalten.

Dilemma des Autonomieverlustes

Da jeder und jede voneinander abhängig und in Beziehung ist, bräuchte es für jede Handlung den Konsens aller anderen und autonomes Handeln wäre somit ausgeschlossen.

Dilemma zukünftiger Generationen

Unsere Handlungen haben Auswirkungen auf zukünftige, noch nicht geborene Generationen. Sie können aber nicht gefragt werden und ihre Zustimmung geben oder verweigern.

Dilemma von sozialen Konflikten

In gesellschaftlichen Konflikten werden Konflikte oft polarisiert und eskaliert, um den Zusammenhalt einer sozialen Gruppe und der eigenen Machtposition zu stärken. Die Akteure haben dann kein Interesse, den Konflikt im Konsens zu lösen, weil die Fortsetzung des Konfliktes ihnen mehr Gewinn zu bringen scheint.

Dilemma ungleicher Macht

Konsens-Modelle vermitteln den Eindruck als seien Konflikte vor allem ein Kommunikationsproblem ('Wenn wir erst mal verständnisvoll miteinander reden, finden wir auch eine gemeinsame Lösung'). Solange aber Einfluss und Ressourcen in einer Gesellschaft ungleich und ungerecht verteilt sind, haben die Mächtigen gar keinen Bedarf an einer konsensorientierten Kommunikation.

Dilemma des Nicht-Verhandelbaren

In nicht wenigen Konflikten werden Positionen von den Beteiligten als unverhandelbar definiert, weil sie grundlegende Werte oder existentielle Bedürfnisse betreffen. Wie ist dann Konsens möglich?

Fazit dieser Einwände: Konsens ist entweder nicht machbar oder nicht gewollt. Das Thema also ad acta legen? Keineswegs: Die Einwände selber sind bereits erster Gewinn, wenn wir die Frage nach Konsens in gesellschaftliche Auseinandersetzungen stellen: Diejenigen, die über die Köpfe anderer hinweg entscheiden, haben sich zu rechtfertigen, warum sie die Betroffenen ihrer Entscheidungen nicht beteiligen und einbeziehen. Über Konsens in gesellschaftlichen Konflikten nachzudenken, sensibilisiert für herrschaftliche Unzulänglichkeiten.

Und deutlich muss auch gesagt werden, welcher Preis gezahlt wird, wenn ohne Konsens gehandelt und regiert wird:
- die Starken und Mächtigen und ihre Interessen setzen sich durch,
- Konkurrenz um Einfluss und Macht verbraucht Zeit, Energie und Ressourcen,
- gemeinschaftliche Güter und Werte werden zerstört,

- Fähigkeiten von Menschen bleiben ungenutzt und werden nicht entwikkelt. Auf Konsens zu verzichten, ist nur vordergründig ein Gewinn individueller Freiheit ('ich handle ohne andere zu fragen'), denn über kurz oder lang wird die notwendige solidarische Grundlage der Freiheit durch Konkurrenz und Machtkampf zerstört.

Uns stehen eine Reihe von Techniken zur Verfügung, die helfen können, auch im Feld gesellschaftlicher Auseinandersetzung der Utopie konsensualer Entscheidungen näher zu kommen.

Respekt und Anerkennung

Konsens lebt von einer Haltung, die entgegen aller Strategien der Machtpolitik dem Gegner in der Auseinandersetzung Respekt und Anerkennung entgegen bringt: sich für die Bedürfnisse und Motiven des Gegners wirklich interessieren, Schwächen nicht strategisch ausnutzen. Wir erkennen an, dass unser Gegner die gleichen Rechte hat wie wir. Der Konflikt wird von einem Entweder - Oder in ein gemeinsames Dilemma transformiert: Wie finden wir Lösungen, die dem gerecht werden, dass alle das gleiche Recht auf ihre Bedürfnisse, Wünsche und Utopien haben?

Position und Bedürfnis unterscheiden

Hinter dem Streit um gesellschaftliche Positionen stehen menschliche Bedürfnisse, die wir gemeinsam teilen: das Bedürfnis nach Anerkennung, Sicherheit, Beziehung, Selbstverwirklichung, Schönheit, Gesundheit und gutem Leben. Sich auf diese Gemeinsamkeit zu besinnen, entschärft den Konflikt der gegensätzlichen Positionen erheblich und unterstützt die Suche nach Lösungen, die gutes Leben für alle möglich machen.

Offene Kommunikation

Mit für alle BürgerInnen offenen Medien können Kommunikationsräume geschaffen werden, in denen auch benachteiligte und ausgegrenzte Gesellschaftsgruppen sich ausdrücken und bekannt machen können. Beispiele sind lokale offene Radios, bei denen jede/r auf Sendung gehen kann, oder Internetforen. Mit aktivierenden Befragungen können schweigende Minder- oder Mehrheiten ermutigt werden, sich zu Wort zu melden. Runde Tische schaffen eine Plattform, auf der alle Beteiligten und Betroffenen einer Entscheidung ihre Bedürfnisse und Position einbringen können.

Stärkung der Dissidenten

Für die Lösung von Konflikten sind Haltungen und Positionen wichtig, die quer zu den sich in Schützengräben festgesetzten Konfliktparteien liegen. Menschen, die aussteigen (wollen) aus den festgefahrenen Meinungslagern, gilt es zu ermutigen. Konsens braucht QuerdenkerInnen und die Bereitschaft, den Konflikt sich von verschiedenen Standpunkten aus anzuschauen, um so vielleicht überraschend neue Lösungen zu finden.

Ziviler Ungehorsam und gewaltfreier Aufstand

Die Bereitschaft, sich für Konsenslösungen zu öffnen, wächst, wenn verhindert ist, dass einer der Konfliktbeteiligten sich alleine durchsetzen kann. Ziviler Ungehorsam streut Sand in das Getriebe des Machtapparates: Blockaden verstopfen die Wege, Verweigerung und Streik lähmen die Maschinerie.

Zugespitzt kann eine Patt-Situation entstehen, in der im tatsächlichen und übertragenen Sinne nichts mehr geht. Eine Situation mit großen Risiken, aber auch Chancen: Wenn die Armee und Befehl und Gehorsam noch funktionieren, muss mit dem Schlimmsten gerechnet werden. Oder die Macht zerfällt, und es öffnet sich der Raum negativ für neue erbitterte Machtkämpfe oder aber positiv für Chancen von Konsensentscheidungen und Partizipation.

Suche nach dem gerechten Verfahren

Konsens verlangt nicht, dass alle einer gemeinsamen Meinung sind. Auch bei weit auseinanderliegenden, sich ausschließenden Positionen ist es möglich, gemeinsam zu entscheiden. Dann ist es allerdings wichtig, sich über das Verfahren der Entscheidungsfindung zu einigen. Gesucht werden dann Regeln, die über den einzelnen Konfliktpunkt hinaus gerecht und angemessen sind.

Konsens schließt formale Entscheidungsverfahren, wie beispielsweise Abstimmungen, Übertragung an Entscheidungsträger, Losverfahren usw. keineswegs aus, solange alle Beteiligten dem zustimmen und die Möglichkeit haben, ihre Zustimmung wieder aufzukündigen.

Getrennte Wege gehen

Wichtiges Instrument für Konsenslösungen in gesellschaftlichen Konflikten ist die Möglichkeit, verschiedene Wege getrennt und nebeneinander gehen zu können: Wenn wir uns nicht einigen, dann können wir uns trennen. Trennung schafft Freiräume, die eigenen Erfahrungen machen zu können, ohne den anderen zu unterdrücken.
Monopole und zentralistische Strukturen stehen dem entgegen. Förderlich ist eine dezentral, föderativ und pluralistisch gestaltete Gesellschaft. Zum

Beispiel: statt einer staatlichen Einheitsschule ein kunterbuntes Netz freier Schulen. Voraussetzung aber ist eine gerechte Verteilung der Ressourcen: Was nützt die Freiheit, wenn ich der Mittel beraubt bin, sie zu leben!
Visionär entsteht das Bild einer Gesellschaft, in der Menschen in freien Vereinbarungen und Vereinigungen mit- und nebeneinander eine Vielfalt von Lebensentwürfen gestalten und ausprobieren.

Technik des Ausgleichs

Korruption wird zu Recht als Skandal und undemokratische Einflussnahme verurteilt. Das Prinzip, dass wer seine Interessen durchsetzen möchte, dafür zahlen soll, ist allerdings keineswegs dumm - allerdings dann bitte an diejenigen, die ihre Interessen dafür zurückstellten. Wer denn gerne, im Winter dem kalten Norden gen Süden entfliegen will, soll dies doch tun, wenn ihm ein Interessenausgleich, mit denen, die unter Fluglärm und Abgasen leiden, gelingt. Auch hier ist Voraussetzung eine gesellschaftliche Verfassung, die den Konfliktbeteiligten ermöglicht als ebenbürtige Verhandlungspartner aufzutreten und um Interessenausgleich zu ringen.

Konsens ist nicht identisch mit Basis- oder Rätedemokratie. Das wäre *eine* mögliche Form, in der Menschen ihre Anliegen miteinander regeln können. Konsens ist weitergehender und umfassender: Jede und jeder kann mit allen anderen über alles verhandeln. Das entkräftet das Dilemma der Überforderung insoweit, weil ich selber entscheide, bei welchen Sachen ich mitreden will und was ich der Entscheidungsfindung anderer überlasse. Ich entscheide auch darüber, was ich in die Verhandlungen einbringe. So genügt ein Mensch, der sich um die Lebensmöglichkeiten zukünftiger Generationen oder von Tieren und Natur sorgt, damit diese im Konsensprozess Gehör finden. Und andererseits gilt, solange keine/r Widerspruch erhebt, bin ich in meinen Handlungen nicht eingeschränkt. Zum Konsensverfahren kommt es erst, wenn eine/r sagt: 'Halt Stop - darüber müssen wir erst mal reden und verhandeln'.

Konsens bedeutet also, dass Betroffene oder deren SprecherInnen miteinander verhandeln und Vereinbarungen suchen, die von allen unterschrieben werden können. Vorraussetzung dafür ist, dass alle ihre Anliegen verhandeln dürfen und dies auch tatsächlich können. Das lohnt sich genauer anzusehen, denn neben kommunikativen Fähigkeiten stellt dies die Frage nach der sozialen Machtverteilung. Gleichberechtigte Verhandlungsfähigkeit misst sich u.a. daran, ob für alle Verhandlungsbeteiligten der 'Preis', die Verhandlungen scheitern zu lassen, ähnlich hoch ist. D.h. im Falle des Scheiterns von Konsensgesprächen muss es anerkannte Trennungsregeln geben, die gleichberechtigte Möglichkeiten bieten getrennte Wege zu gehen. Dies betrifft die Aufteilung von und den Zugang zu Ressourcen, die Verpflichtung zu gewaltfreier, friedlicher Nachbarschaft, aber auch die Verantwortung für die Schwachen und Benachteiligten in der Gesellschaft,

sowie den Schutz der gemeinschaftlichen Umwelt. Konsens verlangt also gesellschaftliche Bedingungen, die erst noch zu erkämpfen sind.
So entfaltet des Modell 'Konsens' einen großen Bogen von einem heute unter Gleichen umsetzbaren Entscheidungsverfahren, über die Forderung, dass die Stimme von Entrechteten und Benachteiligten gleichberechtigtes Gehör findet, bis hin zur Utopie einer gewaltfreien und herrschaftslosen Gesellschaft.

Zum Mit- und Weiterdenken

Zum Schluss möchte ich dich, liebe Leserin, lieber Leser, einladen zu einem Ideenwettbewerb. Für drei unterschiedliche, aber alle knifflige Konfliktsituationen gilt es – vielleicht helfen einige Anregungen aus meinem Artikel – einen möglichen Konsensweg zu skizzieren. Ich biete an, falls eine Reihe interessanter Beiträge zusammen kommt, dies erstens allen Beteiligten zukommen zu lassen und mich eventuell sogar um eine Veröffentlichung (in der Zeitschrift „Graswurzelrevolution"?) zu bemühen.

Also:

- Eltern verweigern aus religiösen Gründen ihrer vierjährigen Tochter eine lebensrettende Operation. Andere Menschen sehen das verständlicherweise anders und möchten eingreifen, um das Leben des Mädchens zu retten.
- In einer wunderschönen Landschaft soll eine Windkraftanlage errichtet werden. Einige sind begeistert, weil sie damit Hoffnungen auf eine umweltfreundliche Energieversorgung verbinden und andere sind besorgt, weil sie befürchten, dass die Windräder den Blick auf die Landschaft verschandeln.
- Wie ist ein weltweiter Konsens hinsichtlich der Freisetzung von klimaverändernden Gasen möglich?

Jan Stehn

Literatur:
Christoph Spehr: *Gleicher als Andere* - Eine Grundlegung der Freien Kooperation. Hrsg. von der Rosa-Luxemburg-Stiftung, Schriftenreihe Bd. 9, Berlin 2003

Kapitel **V.7**

Modell für eine ganze Gesellschaft?

Konsens und Basisdemokratie

Lässt sich das Konsensmodell auch auf eine ganze Gesellschaft übertragen? Wenn ja, wie müsste eine solche „Konsens-Demokratie" aussehen? Wenn nein, wie könnte ein demokratisches Modell wenigstens annähernd den Anforderungen einer Konsens-Willensbildung gerecht werden?
Diese Fragen lassen sich in diesem Rahmen nicht erschöpfend behandeln. Es sollen lediglich ein paar Schlaglichter auf die Thematik geworfen werden, die vielleicht Hinweise geben können, in welche Richtung sich eine Lösung finden lässt.

Das Konsensverfahren, wie es in diesem Handbuch beschrieben wird, ist nur in zahlenmäßig begrenzten Gemeinschaften möglich. Unterste und wichtigste Ebene ist eine Gruppe, in der bei der Entscheidungsfindung alle TeilnehmerInnen gleichermaßen zu Wort kommen können. Die ideale Gruppengröße dürfte hierbei bei 6 -15 Personen liegen – weniger ideal, aber noch „konsensfähig" ist eine Gruppe von bis zu 20 Personen.

Durch das SprecherInnenrats-Modell (vgl. Kap. II.7) lässt sich der Kreis der Beteiligten wesentlich ausweiten: Beim einfachen, zweistufigen Modell auf 15x15=225 (bzw. 20x20=400) Personen, bei einem dreistufigen Modell auf 15x225=3375 (bzw. 20x400=8000) Personen.
Eine weitere SprecherInnenratsebene ist wohl nicht mehr sinnvoll, da hierbei die Rückkopplung zur Basisgruppe zu umständlich und langwierig sein dürfte. Nach dem SprecherInnenratsmodell ergibt sich also eine „natürliche" Grenze des reinen Konsenssystems bei 3000 bis 4000 Personen (im äußersten Fall bei 6000, vgl. X-tausendmal-quer)

Dieser Gedankengang und die daraus resultierende Obergrenze finden eine gewisse Bestätigung durch philosophische und wissenschaftliche Erkenntnisse und durch die Erfahrung:

- Yona Friedman (1978) hat in seiner Untersuchung „machbarer Utopien" auf das Gesetz der kritischen Gruppe hingewiesen, wonach das Funktionieren einer bestimmten Organisation nur bis zu einer bestimmten Gruppengröße möglich ist. Bei weiterem Wachstum der Gruppe muss sie sich entweder teilen, oder die zugrunde liegende Struktur verändert sich.
- „Die meisten Utopien oder Pläne erlitten nicht deshalb Schiffbruch, weil ihre Grundideen unmöglich gewesen wären, sondern weil sie das Gesetz der kritischen Gruppe verletzten. Sehr oft war sogar der anfängliche Erfolg eines Versuchs die Ursache des Scheiterns, denn er lockte neue Anhänger an, und die Gruppe, die den Versuch unternahm,

wuchs und wurde durch ihre eigene Ausdehnung zerstört." (Friedmann, S.38)

- Eine Weisheit der Hopi-Indianer besagt, dass bei 3000 eine Grenze liegt, bis zu der ein Mensch in einer Gemeinde noch ein Mensch sein kann.
- Es gibt kaum eine historische Kommune, die mehr als eintausend Mitglieder hatte. Bei den israelischen Kibbuzim schwankt nach Rolf Schwendter („Modelle zur Radikaldemokratie") die Mitgliederzahl zwischen 50 und 3000.

Die Zahl 3000 scheint also eine kritische Gruppengröße anzuzeigen. Bei größeren Gemeinschaften werden Formen des parlamentarischen oder räte-demokratischen Vertretungssystems, die direktdemokratische Methode des Volksentscheides oder abgewandelte, etwas „verwässerte" Konsensmodelle notwendig (vgl. Kapitel II.12: *„Übergangsmodelle"*).

Der Konsensgedanke könnte jedoch eine wichtige Bereicherung der üblichen Demokratiemodelle sein. Mögliche Konsequenzen wären:

- Dezentralisierung der Gesellschaft mit möglichst weitgehender Autonomie für kleinere Einheiten. Denn je mehr Entscheidungen in konsensfähigen Gemeinschaften getroffen werden, desto demokratischer und gewaltfreier ist die Gesellschaft.
- Die „Basisgemeinschaften" müssen nicht immer dieselben sein: Viele Angelegenheiten betreffen oder interessieren nicht alle BürgerInnen. Der verbliebene Kreis von Betroffenen bzw. Interessierten lässt sich dann auch eher nach dem Konsensmodell organisieren und ist zu einer Konsensentscheidung in der Lage.
- Vertrauen in die verantwortliche Entscheidungsfindung anderer entlastet einen selbst von der Aufgabe, ständig und überall mitreden und mitentscheiden zu müssen. Außerdem ermöglicht dieses „Vertrauensprinzip" auch eine schnelle Entscheidungsfindung, falls für andere Wege keine Zeit mehr bleibt.
- Das „Vertrauensprinzip" kann auch parlamentarische oder rätedemokratische Vertretungskörperschaften diskutabel machen unter der Voraussetzung, dass es effektive Korrekturmöglichkeiten gibt bei Vertrauensmissbrauch, z.B. durch Rückrufmöglichkeit (imperatives Mandat) oder Volksinitiativen/-entscheide.
- Demokratische Repräsentativorgane – seien es parlamentarische oder rätedemokratische – könnten eine Entscheidungsfindung auf Konsensbasis anstreben. Die Wahrscheinlichkeit, dass Bedenken der Basis dabei berücksichtigt werden, dürfte spürbar größer sein. Außerdem wird dabei die immer vorhandene Gefahr, dass Mehrheiten in den Vertretungsorganen gar nicht den Mehrheiten in der Bevölkerung entsprechen, entschärft: Da Minderheiten nicht einfach überstimmt werden könnten, wäre auch die Macht der (Pseudo-) Mehrheiten erheblich eingeschränkt.

Ein weiterer Vorteil könnte sein, dass bei Fragen, die auch spätere Generationen betreffen (z.B. Atommüll, Gentechnik u.ä.), „AnwältInnen" dieser Generationen auch aus einer Minderheitenposition heraus die Interessen der zukünftigen Menschheit besser zur Geltung bringen können als beim Mehrheitsprinzip.

- Die Gefahr, dass ein solches System angesichts real vorhandener Klassen- und Interessengegensätze zur totalen Entscheidungsblockade führen kann oder zu lauen Kompromissen, muss gesehen werden – auch wenn die „Leidtragenden" zunächst die bisherigen Machteliten und Herrschaftsträger sein dürften! Abhilfe schaffen könnten räte- oder direktdemokratische Mehrheitsentscheidungen, Schiedsinstanzen oder Teilung (hier gilt diese Regelung, dort jene) bzw. zeitlicher Wechsel (zunächst gilt diese Regelung, dann jene).
- Volksentscheide, die von ihrer Struktur her nur Mehrheitsentscheide sein können, sollten erst nach gescheiterten Konsensbemühungen die vorläufige Entscheidung herbeiführen – vorläufig deshalb, weil alle mehrheitlich abgestimmten Fragen so weit als möglich rückgängig zu machen und auch grundsätzlich wieder zu verändern sein sollten (vgl. die Diskussion um die Atomenergie).
- Interessant und bedenkenswert klingt auch der Vorschlag, dass staatliche Entscheidungen nicht vollzogen werden sollten, wenn sie nur mit physischer Gewalt gegen den Widerstand der Bevölkerung durchgesetzt werden können. Dies liefe auf eine Art Veto-Funktion des verhindernden zivilen Ungehorsams hinaus.

Natürlich wird eine einzelne Maßnahme keine Konsens-Demokratie schaffen können. Ein ganzes Bündel von Maßnahmen wird erforderlich sein, wie auch Rolf Schwendter in seinem Buch „Modelle zur Radikaldemokratie" aufgezeigt hat. Er hat acht Modelle, die auf dem Weg zur Radikaldemokratie wichtig sein könnten, untersucht:

1. Dezentralisierung (Autonomie, Selbstverwaltung, Rätesystem, demokratische Verwaltung)
2. Rotation
3. Team (Plebiszit, Partizipation)
4. Sozialistische Konkurrenz (mit Koordination und Kooperation, Pluralismus)
5. Information (Bildung, Lernprozesse)
6. Persönlichkeit (Gegenkultur, Gegennormen, persönliche Befreiung und persönliches Wachstum)
7. Interaktion (gleichmäßige Beteiligung; Abbau von Macht und Hierarchie, Gruppendynamik, Didaktik)
8. Effektivität (schrittweise zur Utopie, Gleichzeitigkeit von Leistung und Zufriedenheit)

Der Sammlung wären noch hinzuzufügen: Gewaltfreier Widerstand und Konsensverfahren!

Rolf Schwendter schließt seine Untersuchung mit dem bedeutsamen Hinweis ab: „Wir sind uns ebenfalls darüber im klaren, dass jedes der analysierten Modelle für sich integrierbar ist: Dezentralisierungs- und Rotationsmodell als Spielwiesen in Nebenbereichen und unter Aufsicht mächtigerer ökonomischer Strukturen, das Teammodell als von oben gelenkter Populismus (mit ihrerseits aus Ausnahmesituationen beschränkter Volkabstimmungsideologie), das Konkurrenzmodell als Widerspiegelung der Leistungsideologien vergangener kapitalistischer Zeiten, das Informationsmodell als Bildungsleistung einzelner und einzelner Gruppen zur Erhöhung der Aufstiegschancen in der bestehenden Gesellschaft... Zusammengefasst sind diese Modelle nicht integrierbar. Jedes dieser Modelle verstärkt tendenziell jedes der anderen: Es lassen sich Systeme der optimalen gegenseitigen Verstärkung entwickeln. ... (Die gänzliche Veränderung, CB) erfordert Einübung in die neuen Strukturen... Die Versuchung zur Elite ist eine der größten Versuchungen revolutionärer Ungeduld.“ (Schwendter, S.144)

Welcher Weg zur Konsens-Demokratie möglich, wünschenswert und praktikabel ist, sollte sich aus den Experimenten mit dem Konsensverfahren an der Basis und in immer größeren Gruppen herauskristallisieren. Die Gestalt dieser „sozialen Erfindung“ lässt sich bisher noch kaum erahnen. Die Ausgestaltung dieser Idee und der Weg dorthin wird unsere gemeinsame Aufgabe sein.

Christoph Besemer

Literatur:

- Yona Friedman: Machbare Utopien. Absage an geläufige Zukunftsmodelle, Frankfurt a.M. 1978
- Rolf Schwendter: Modelle zur Radikaldemokratie, Wuppertal-Barmen 1970

Teil VI

Methoden und Übungen

Kapitel ***VI.1***

Methoden

Aktives Zuhören

Um zu verstehen, was eine andere Person gesagt hat, reicht es nicht aus zu warten, bis sie zu Ende gesprochen hat: Das Gesagte sollte vielmehr einsickern, ohne dass gleich an eine Gegenrede gedacht wird. Und um sicher gehen zu können, dass man die/den andereN verstanden hat, sollte das Gehörte mit eigenen Worten zusammengefasst werden. Wird diese Zusammenfassung als richtig bestätigt, dann kann auf das Gesagte reagiert werden. Ansonsten muss man weiter zuhören und versuchen zu erfassen, was die/der andere wirklich meint. Dieses Verhalten wird „aktives Zuhören" genannt.

„Aktives Zuhören" bedeutet darüber hinaus, eine interessierte Haltung einzunehmen und der GesprächspartnerIn äußerlich und innerlich zugewandt zu sein. Wem so zugehört wird, der fühlt sich auch eher verstanden und akzeptiert, braucht sich nicht ständig zu wiederholen und ist eher bereit, sich auch die andere Seite anzuhören.

- Hilfreich kann sein, das Gehörte auch zwischendurch immer wieder zusammenzufassen und nachzufragen, ob es so stimmt (z.B. "Ich habe bislang mitbekommen, dass du.... gesagt hast. Stimmt das so?").
- Man sollte nicht nur auf Sachinformationen achten, sondern auch auf die Gefühle, die genannt oder zum Ausdruck gebracht wurden (z.B. „Darüber bist du ziemlich wütend.!?").
- Hilfreich sind auch manchmal Verständnisfragen (z.B. "... Das habe ich noch nicht richtig verstanden. Was genau meinst du damit?").

Aktives Zuhören bedeutet <u>nicht</u>:
- zu dem Gehörten "eigene Storys" beizutragen;
- Interpretationen und Kommentare zum Gehörten zu geben;
- eigene Ideen dem Gehörten hinzufügen oder Lösungen für Probleme vorzuschlagen.

Spiegeln – als Methode des aktiven Zuhörens

„Spiegeln" heißt, mit den eigenen Worten kurz wiederzugeben, was der oder die andere gesagt hat. Das Spiegeln ist das wichtigste Mittel, um dem Gegenüber deutlich zu machen, dass man intensiv zuhört, und um zu überprüfen, ob man wirklich alles richtig verstanden hat. Missverständnisse können dadurch weitgehend vermieden werden.

Regeln:

- Stelle die Sichtweise der anderen Person dar!

„Du schlägst vor, dass …". „Du hast dich gestört gefühlt, als ich …" (Du-Formulierungen)

- Nimm Fakten und Gefühle wahr!

„Du meinst, ich habe dir nie vertraut. Das macht dich traurig!?"

- Bewerte nicht beim Spiegeln!

„Du hast dich unfair behandelt gefühlt…" – Nicht: *„Ich hätte mich an deiner Stelle genauso gefühlt."*

- Halte dich kurz, viel kürzer als dein Gegenüber!

Wenn du das Spiegeln unangenehm findest, kannst du eine Brücke benützen, die es dir leichter macht:
„Ich möchte nur sicher gehen, dass ich dich richtig verstanden habe. Du …"
„Also im Grunde sagst du…"
„Lass mich mal probieren, ob ich in meinen eigenen Worten sagen kann, was du mir eben erzählt hast, bevor ich dir antworte…."

Achtung: Häufiger Gebrauch des Spiegelns kann dazu führen, dass die andere Person den Eindruck bekommt, sie könne sich nicht richtig ausdrücken und nicht für sich selber reden. Deshalb das Spiegeln nur bei wichtigen Botschaften anwenden!

Wichtig: Aktives Zuhören und Spiegeln bedeutet nicht, dass man die gehörte Meinung teilt! Es geht hierbei nur um das richtige Verstehen des Gesagten und der anderen Person!

Aufstellung

Die Aufstellung ist eine Methode für größere Gruppen. Die TeilnehmerInnen werden eingeladen, sich im Raum aufzustellen und sich um bestimmte Meinungen, die geäußert werden, zu gruppieren, wenn sie dieser Meinung zustimmen. Dadurch wird das Spektrum der Standpunkte im Raum sehr gut sichtbar. (Variante: Der Grad der Zustimmung kann durch größere oder geringere Annäherung an den Standpunkt zum Ausdruck gebracht werden.)
Außerdem kann die Bewegung eine erfrischende Abwechslung sein und Leute aus ihrem erstarrten Sichtweisen bringen (die sie auf ihren Stühlen eingenommen haben.)
Wenn die Standpunkte eingenommen worden sind, werden die Argumente neu ausgetauscht. Dabei darf zu den Positionen der anderen hinübergewechselt werden, wenn deren Argumente überzeugen oder „anziehen". So verändert sich das räumliche Meinungsbild ständig im Verlauf der Diskussion, bis möglicherweise ein Konsens erreicht worden ist.

Fischbecken

Zwei bis sechs Personen – je nach Größe der Gesamtgruppe auch mehr – diskutieren das anstehende Thema in der Mitte, während alle anderen einen Außenkreis um sie bilden. Nur im Innenkreis wird gesprochen, der Außenkreis hört zu und kann den Diskussionsverlauf mit verfolgen. Wenn eine Person aus der Runde etwas sagen will oder mehrere in der Mitte nichts mehr sagen wollen, können die Plätze in der Mitte neu besetzt werden.
Diese Form der Diskussion ermöglicht eine sehr konzentrierte Auseinandersetzung um strittige Punkte.

Variante 1: Das Doppeln: Hinter jeder Person in der Mitte steht eine weitere Person und bringt Argumente oder verteidigt sie.

Variante 2: Die Sitzplätze in der Mitte können nach Pro und Contra aufgeteilt werden. Sie werden von VertreterInnen gegensätzlicher Standpunkte besetzt.
Während der Diskussion kann sich auch die Runde der ZuhörerInnen wie ein Barometer in Pro-Contra-Richtung im Raum bewegen, um die Überzeugungskraft der Argumente anzuzeigen.

Variante 3: Ein oder zwei Stühle stehen zusätzlich im Kreis. Wer mitreden will, setzt sich auf einen leeren Stuhl und geht wieder, wenn er/sie nichts mehr zu sagen hat.
Diese Methode ist auch gut für Diskussionen in einem größeren Kreis geeignet.

Das Blütenmodell: Das Blütenmodell stellt eine abgewandelte und erweiterte Form des Fischbeckens dar. Innenkreis und Aussenkreis sind bei einem Plenum stärker miteinander im Kontakt und sitzen ovalförmig hinter ihren SprecherInnen. Wenn SprecherInnen und direkt hinter ihnen die Gruppen im Kreis sitzen, entsteht - von oben geschaut - das Bild einer Blüte (siehe ausführliche Beschreibung des Blütenmodells in Kap.IV.3)

Runde

In der Runde geht das Wort reihum. Der Reihe nach werden Meinungen, Gefühle, Ideen oder Stellungnahmen geäußert, je nachdem in welchem Stadium der Diskussion die Runde eingesetzt wird. Zur Regel der Runde gehört, die Äußerungen nicht zu kommentieren, also auch keine Diskussion (über das Für und Wider einer Ansicht) zu führen. Die Runde lädt alle Teilnehmer dazu ein, sich im Sprechen zu üben und sich mit Meinungsäußerungen hervorzutrauen. Deshalb sollten auch keine allzu auffälligen Zustimmungen oder Abneigungen gezeigt werden, die eine Wertung des Gesagten ausdrücken würden.

Ballregel

Es gilt die einfache Regel, dass nur die Person spricht, die den Ball (oder sonst einen abgemachten Gegenstand) in der Hand hält. Jetzt können sich alle sicher sein, dass ihnen zugehört wird, während sie sprechen; und die anderen können zuhören, weil sie wissen, dass sie nachher auch Zeit zum Reden haben.

Blitzlicht

Ein Blitzlicht gibt die Möglichkeit, Meinungen, Gefühle oder Stimmungen, oder zum Erlebten zu äußern. Äußerungen sind kurz zu halten. Die Teilnehmenden entscheiden selbst, ob sie ein Feedback geben wollen. Die ModeratorIn beteiligt sich ebenfalls an dem Blitzlicht der Gruppe

Meinungsbild

Das Meinungsbild wird erstellt, um einen Gesamteindruck der Meinungen zu bekommen. Es gibt mir einen Überblick über die Meinungsverteilung und in welche Richtung die Ansichten der TeilnehmerInnen gehen und ob sich Tendenzen ablesen lassen. Um ein Meinungsbild zu bekommen, das aussagekräftig ist, sollte die Frage, so präzise wie möglich formuliert und unzweideutig sein und entscheidende „Knackpunkte“ oder wichtige Entscheidungsfragen berühren. Ein Meinungsbild erhebt vorläufig die Meinungen der Anwesenden und nicht den Anspruch, schon die Entscheidung vorwegzunehmen.

Brainstorming

Das Brainstorming ist eine gute Methode, um beim Einstieg in ein Thema warm zu werden. Zu einer jeweils kurzen Frage oder einem einzigen Stichwort sollen alle genauso kurz und knapp äußern, was ihnen gerade dazu einfällt. Alle sagen ihre Ideen laut in die Runde. Die Äußerungen werden auf einer Flipchart oder Wandzeitung festgehalten.

Bei dieser Methode sollte auf einige Regeln geachtet werden:

- Quantität vor Qualität!

Es geht darum, den Assoziationen freien Lauf zu lassen und möglichst viele Ideen zu sammeln. Deshalb wird alles aufgenommen, auch abstruse Gedanken können gute weitere Assoziationen wecken.

- Zeitliche Begrenzung!

Eine klare zeitliche Begrenzung erzeugt eine förderliche geistige Spannung. Das ganze Brainstorming soll nicht zu lange gehen (bis 5, max.10 min). Wird die Zeitspanne zu lang ausgedehnt, erschöpft sich die Einfallskraft.

- Keine Kritik oder Selbstkritik!

Es soll eine Atmosphäre entstehen, in der sich jeder traut, seine Ideen und Einfälle zu äußern, einerlei wie ungeeignet oder unpassend sie erscheinen. Mit einer Kritik wird eine Äußerung auf den Prüfstand gestellt und das untergräbt ein unbeschwertes, „angstfreies" Klima, das für jedes kreative Arbeiten notwendig ist.

- Keine Diskussion und Wertung!

Aus dem gleichen Grund sollte nicht diskutiert und auch keine Wertung abgegeben werden. Erst danach erfolgt die Durchsicht und Überprüfung der gesammelten Punkte, einzelne Stichworte können dann ausführlicher aufgegriffen werden.

Außerdem ist eine kurze Pause am Beginn gut zum Nachdenken.

In den letzten Jahren sind etliche neue Methoden des Brainstorming entwickelt worden, die eine Abwandlung der Ursprungsform darstellen. Es folgen vier Variationen:

Imaginäres Brainstorming

Mit dem imaginären Brainstorming wird ein Umweg über eine Fiktion beschritten, um einen leichteren Zugang zu haben, Lösungsvorstellungen über das Realproblem zu entwickeln. Das heißt, es werden einzelne Elemente aus der realen Konstruktion des Geschehens oder der Gegebenheit verändert oder umgestellt, um die Vorstellungskraft zu erweitern oder kreativer zu machen. Nehmen wir als Beispiel an, jemand habe in der Straßenbahn eine diskriminierende Szene beobachtet, aber nicht vermocht, einzugreifen. Um Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln, könnte man und frau sich vorstellen, die Person habe ein Megaphon zur Hand gehabt: Was hätte sie damit sagen und bewirken können? Nach dem Brainstorming kann das vorgestellte Megaphon als fiktive Hilfsfigur wieder raus genommen werden. Es zeigt sich dann, dass viele Ideen auf die reale Situation übertragbar sind.

Kopfstand

Wie ein richtiger Kopfstand die normale menschliche Körperhaltung umkehrt, so verkehrt der Kopfstand als Methode die Fragestellung in ihr Gegenteil. Werden z.B. deeskalierende Verhaltensweisen (in Bezug auf einen Angreifer in einer bestimmten Situation) gesucht, lautet die Kopfstand-Frage, welches Verhalten würde die Aggression und Gewalttätigkeit des Angreifers steigern? Die gesammelten Ideen werden dann in der nächsten Phase wieder auf ihr Ausgangsproblem zurückübertragen. Die Kopfstand-Methode hat den Pluspunkt, dass man den Ideen von TeilnehmerInnen, die einer Aufgabe gegenüber negativ eingestellt sind, hier: die meinen, man könne ja eh nichts gewaltfrei gegen Gewalt machen, freien Lauf lassen kann und dies doch einer positiven Lösung dient.

Rotierendes Brainstorming

Das rotierende Brainstorming ist vielleicht die effektivste Methode, um in kurzer Zeit viele Ideen zusammentragen. Im Unterschied zu den bisher beschriebenen Brainstormingmethoden werden alle Gedanken gleichzeitig von allen aufgeschrieben, und nicht nach einander von je einzelnen aufgesagt. Der Gestaltungsrahmen sieht so aus, dass zu einem bestimmten Thema oder Stichwort Kleingruppen aus 4-6 Personen gebildet werden. Jede Person dieser Kleingruppen sollte eine Moderationskarte oder ein Blatt mit Unterlage und je einen (Filz-)Stift zur Hand haben. Auf eine Startbekanntgabe hin wird dann losgelegt, die Einfälle stichwortartig aufzuschreiben. Als Zeitvorgabe empfehlen sich kurze 2-3 Minuten. Nach diesen 2-3 Minuten rotieren die Karten, d.h. sie werden kreisförmig – meistens im Uhrzeigersinn nach links – zur nächsten Person weitergereicht.
Nun werden die Einfälle der Nebenperson gelesen. Deren Ideen geben weitere Inspirationen für den – auf die Plätze, fertig, los! – zweiten Durchgang von wiederum 2-3 Minuten. Nach einem Durchlauf von 3 (max. 4) x 2-3 Minuten sollte das Brainstorming beendet werden.

Kontrollierter Dialog

Ein Thema wird gewählt und es wird versucht, darüber ein Gespräch zu führen, und zwar mit folgenden Spielregeln: A beginnt mit einem Satz. B muss zunächst den Satz von A genau sinngemäß wiederholen. A muss daraufhin mit „stimmt" oder „richtig" bestätigen, dass der Sinn des Satzes durch B nicht entstellt worden ist. Erst dann darf B auf den Satz von A antworten. Nun muss A genau zuhören und den Satz von B richtig wiedergegeben haben, bevor A antworten darf.
Wird ein Satz von B (oder von A) nicht ganz sinngemäß wiederholt, so dass A (oder von B) ihn nicht mit Zustimmung bestätigt, sondern mit „falsch" oder „nein" verneint, so muss B (oder von A) nochmals versuchen, ihn richtig zu wiederholen. Ist er dann noch immer falsch, muss ihn A (oder B) selbst nochmals sagen, B wiederholt ihn u.s.w.

Innehalten

Diese Methode kommt aus der Arche-Bewegung, der französische Ausdruck ist „Rappell". Es ist die beste Hilfsmethode, wenn Emotionen und die Stimmen hochgehen, alles sich festfährt, nur noch Blockade oder Aggression in der Gruppe schwingt. Die Gruppe legt fest, dass jede Person das Innehalten einfordern darf. Ich kann es auch einfach für mich persönlich tun. Und so einfach geht´s: Alle setzen/stellen sich aufrecht und schweigen für ein paar Sekunden/eine halbe Minute. Dabei können sie je nach Facon „leer werden", ihren eigenen Gedanken nachsinnen, sich erden. Der Effekt kann sein, das alle, die vorher außer sich waren, nun wieder bei sich sind. (aus: Martin Koppold, Mutlanger Texte, 1996)

Palaver

Vor allem bei Personalentscheidungen und bei Blockaden durch persönliche Animositäten ist das Palaver zu empfehlen, eine Methode, die in afrikanischen Kulturen gängig ist. Kommt die Gruppe an einen toten Punkt oder ist die Atmosphäre nicht vertraulich genug, wird eine Person für das Palaver bestimmt. Bis zum nächsten Treffen geht diese Palaverperson von einem zum anderen und befragt jede beteiligte Person über ihre Meinung. Eventuell versucht sie, im Zweiergespräch verhärtete Haltungen aufzuweichen. Zeit und die vertraulichen Gespräche schaffen eine andere Voraussetzung für das folgende Treffen. Die Palaverperson bringt eine Zusammenfassung der Meinungen und Haltungen darin ein. Oft liegt dann eine Lösung schon auf der Hand. (aus: Martin Koppold, Mutlanger Texte, 1996)

Köpfe zusammenstecken

So einfach und doch für Erwachsene schwer vorstellbar ist diese Methode! Wenn abends die Beteiligten immer müder werden und eine Einigung eigentlich nicht mehr fern wäre, dann stehen einfach alle auf und stecken die Köpfe im Kreis zusammen. Hinsitzen ist erst wieder erlaubt, wenn die Entscheidung klar gefällt wurde. Probieren Sie es aus. So verblüfft die Gruppe über den Vorschlag ist, so verblüfft ist sie nachher über den positiven Effekt. Warum? Die veränderte äußere Haltung bringt Bewegung in die innere Haltung. Das Gehirn wird durch das Aufstehen besser durchblutet. Stehen ist unangenehmer als Sitzen. Die verringerte Distanz zwischen den Menschen verbessert die Kommunikation. Nicht zuletzt haben wir Menschen einen natürlichen Drang zur Bewegung und Freude daran. Wird diese Bewegung noch mit Überkreuzungsübungen aus der Kinesiologie ergänzt, so werden die beiden Hirnhälften, die für Fühlen und Organisieren verantwortlich sind, mit einander in Verbindung gebracht. Klar, dass so Entscheidungen schneller laufen. (aus: Martin Koppold, Mutlanger Texte, 1996)

Zwei, vier, acht ...

Um in einer großen Gruppe möglichst viele Ideen zu sammeln und jedem die Möglichkeit zur Aussprache der eigenen Intention zu geben, ist die Methode Zwei, vier, acht ... sehr geeignet.
Am Anfang steht für die ganze Versammlung eine exakte, möglichst schriftlich für alle sichtbar gemachte Fragestellung.
Zwei: Anschließend bilden sich Paare. Diese versuchen zu zweit Lösungsmöglichkeiten für das Problem zu suchen. Das Paar soll sich nicht auf eine bestimmte Lösung festlegen, sondern es steckt seine Bandbreite an Zustimmungsmöglichkeiten ab. Diese Phase sollte zeitlich nicht zu eng geplant werden, um Raum für Kreativität zu lassen. Jede Person hat die Möglichkeit, in der Vertraulichkeit des Zweiergesprächs über ihre Ängste; Erwartungen und Bedürfnisse zu sprechen. Darüber hinaus kommt sie mit ihrer

ganzen Phantasie zu Wort und hat ein Gegenüber zum Weiterspinnen von Ideen.
Bei bestimmten Fragestellungen können für die Paarbildung andere Vorgaben sinnvoll sein. In polaren Gruppen sollen sich bewusst „Gegner" zusammensetzen. Oder um eine besonders vertrauensvolle Atmosphäre zu Beginn der Entscheidungsfindung zu schaffen, sollen sich die Paare danach zusammenfinden, wie einer Person die Nase einer anderen gefällt.
Vier: Die paarweise gefundenen Lösungswege werden Quartett besprochen, erweitert und die Bandbreite des Quartetts gefunden. Die im Paar gefundenen Möglichkeiten werden sozusagen einer kleinen Öffentlichkeit vorgestellt und abgeklärt. Wichtig ist dabei, dass alle beteiligten Personen sich nicht auf nur einen favorisierten Vorschlag festlegen, sondern dass sie gerade in der Vielfalt der Alternativen ihre Bedürfnisse in verschiedenen Ausprägungen erkennen lernen.
Acht: Zwei Quartette finden sich zusammen. Die Acht gehen genauso wie die Quartette vor. Zeitlich ist diese Phase kürzer als die vorangegangen. Die Grundlinien werden von zwei Sprechern vorgetragen. Die einzelne Person hat noch Gelegenheit zu Ergänzungen, wenn notwendig. Einwendungen werden abgeklärt und die Bandbreite wieder abgestimmt.

Eine Mischung polarer Gruppen ist spätestens bei den Vierer- oder Achtergruppen wichtig, da sonst Gegensätze in zu großen Zusammenhängen ausgetragen werden. (aus: Martin Koppold, Mutlanger Texte, 1996)

Variante: zwei, vier.

Eine probate Variante ist, die Verdoppelungen bis zu einer Kleingruppengröße von 4 Personen zu begrenzen. Das heißt, es bilden sich zuerst Zweier-Paare, die sich dann mit einem anderen Paar zu einer Vierer-Gruppe zusammensetzen. Die Ergebnisse dieser Vierer-Gruppen werden dann im Plenum zusammengetragen. Dabei kommt eine größere Vielfalt von Ideen zum Ausdruck. Außerdem lässt sich in Vierer-Gruppen sehr gut arbeiten.

Punktbewertung

Bei der Punktbewertung wird mit Klebepunkten die eigene Präferenz unter mehreren Vorschlägen markiert. Am Schluss zeigt dann die Gesamtverteilung eine Rangfolge.
Die Formel für die Vergabe der Punkte pro Person lautet: n/2-x. n steht für die Anzahl der Vorschläge, sagen wir 10, geteilt durch zwei = 5 Punkte pro Person. Bei einer ungeraden Anzahl von Vorschlägen wird abgerundet (– x). Beispiel: 5 Vorschläge geteilt durch zwei = 2,5 = 2. Wird die Punktbewertung für Entscheidungen verwendet, sollten die Punkte nicht kumulierend vergeben werden: pro Vorschlag nur ein Punkt und nicht doppelt oder mehrfach.

Werden hingegen z.B. Stimmungen, Befindlichkeiten abgefragt, können auch mehrere Punkte auf eine Position geklebt werden. Eine Möglichkeit, um die Gewichtung nachvollziehen zu können, und zu schauen, von wem die Punkte gesetzt wurden, ist, sie mit Initialien/Namenskürzeln zu versehen oder farblich unterschiedliche Punkte zu vergeben.
(Die Handhabung von Punkten ist auch im Zusammenhang mit der Bewertungs-, Priorisierungs- und Rankingmethode in Kap.II.10 ausführlich beschrieben.)

Streitlinie

Bei der Streitlinie werden zwei Gruppen gebildet, die sich jeweils in einer Reihe gegenüber stehen. Die eine Gruppe soll eine bestimmte Position oder Personengruppe spielen, die andere deren Widerpart. Auf ein Zeichen beginnen alle mit der jeweils gegenüber stehenden Person eine Diskussion über die kontroversen Standpunkte daher der Name Streitlinie. Die Streitgespräche laufen alle gleichzeitig, so dass ein nicht unbeträchtlicher Geräuschpegel entsteht, der aber auch hilfreich dafür sein kann, um eine aggressive Person spielen zu können. Nach einer kurzen Spielphase werden Diskussionsstil und Argumentationsweise im Zweier-Gespräch ausgewertet. Danach folgt ein Rollenwechsel mit einer erneuten Spiel- und Auswertungsphase. Zum Schluss können Einsichten der Diskussionspaare im Plenum ausgetauscht werden.
Die Streitreihe wird in Aktionstrainings häufig angewendet, um Diskussionen mit PassantInnen bei Infoständen oder gewaltfreien Aktionen zu simulieren. Sie kann aber auch als Training für Streitgespräche in anderen Situationen verwendet werden.

Variante:
Der Streit zwischen den beiden Reihen wird ausgetragen durch den 1 zu 1-Wechsel (!) von Fürsprache und Argumentationsbeiträgen aus Sicht der jeweiligen Position. Es gibt also keine parallelen Diskussionen, sondern ein gemeinsames Gespräch. Wird eine Person von Argumenten der anderen Seite überzeugt, kann sie die Seite wechseln. Der Effekt dieser Methode ist nicht ein Wettbewerb (denn es gibt ja keinen Sieger), sondern der konzentrierte Austausch der Argumente.

Wechsel der Pro- und Contra-Redebeiträge

Eine andere Methode, eine Auseinandersetzung zu führen, ist der Wechsel der Pro- und Contra-Redebeiträge. Dabei geht es darum, dass nicht mehrere RednerInnen hintereinander für die eine Seite eintreten und nur ab und zu jemand die andere Sichtweise vertritt. Das würde weniger zu einer Klärung beitragen als zu einem Erdrücken der Minderheitenmeinung. Vielmehr sollten die Pro- und Contra-Positionen abwechselnd zu Wort kommen, so dass ein Eingehen auf die Argumente der jeweiligen Vorred-

nerIn unmittelbar möglich ist. Das kann bedeuten, dass Personen auf der Redeliste vorgezogen werden, wenn mehrere Personen mit derselben Position sich hintereinander gemeldet hatten.

Wechsel der RednerInen

Es kann auch darauf geachtet werden, dass nicht immer die gleichen Personen sprechen und sich in Rede und Gegenrede erschöpfen. Wird darauf geachtet, dass die verschiedenen Sichtweisen jeweils von einer anderen Person vertreten werden, kommen insgesamt mehr Beteiligte zu Wort.

Murmelrunden, Zweiergespräche

Besonders bei Vortragsveranstaltungen oder Treffen mit vielen Beteiligten ist es sehr hilfreich und entlastend, wenn hin und wieder kurze Pausen eingeschoben werden, in denen sich die nebeneinander Sitzenden mit ihrer NachbarIn über das Gehörte austauschen können. Dabei klärt sich schon manche Verständnisfrage und Einwände werden im Zweiergespräch entweder aufgelöst oder präzisisiert, was eine spätere offene Diskussionsrunde spürbar entlastet und effektiver werden lässt. Die Möglichkeit, in solchen Murmelrunden auch mal selbst etwas sagen zu können, erhöht das Zuhörvermögen für die anschließende Veranstaltungsphase.

Kärtchenabfrage und Clustern

Das Arbeiten mit Kärtchen ist eine der am häufigsten angewendeten Moderationsmethoden. Dabei schreibt jedes Gruppenmitglied (oder auch eine Kleingruppe) seine Ideen und Vorschläge zu einer bestimmten Fragestellung auf Kärtchen. Diese werden dann eingesammelt bzw. abgefragt und für alle sichtbar an eine (Pin-)Wand gehängt.
Folgendes ist zu beachten:

- Auf jede Karte soll nur eine Idee bzw. ein Vorschlag geschrieben werden. Weitere Ideen werden auf extra Karten geschrieben.
- Die Zahl der Karten, die jedeR zur Verfügung hat, kann offen sein oder begrenzt werden (je nach den Umständen).
- Die Karten sollen mit einem dicken, gut lesbaren Stift beschriftet werden.
- Es soll so leserlich wie möglich geschrieben werden!
  Damit eine Karte gut zu lesen ist, sollte der Text maximal drei Zeilen beanspruchen. Stichworte reichen meist aus!

Die Kartenabfrage gibt jedem Gruppenmitglied eine gleiche Beteiligungschance und führt in kürzester Zeit zu einem umfangreichen Pool an Ideen und Vorschlägen. Die Einzelarbeit beim Ausfüllen der Kärtchen stellt sicher, dass jedeR unbeeinflusst von den anderen Gruppenmitgliedern ihre Gedanken entwickelt und zu Papier bringt.

Mit den Kärtchen kann dann weitergearbeitet werden, indem man sie „clustert“, d.h. nach thematischer Nähe zusammenhängt, so dass ein besserer Überblick über die verschiedenen Beiträge entsteht.
Die thematisch zusammen gehörigen Kärtchen können auch eine gemeinsame Überschrift erhalten.
Diese Sortierungsarbeit ermöglicht es, in einem weiteren Schritt per Punktvergabe eine Bewertung der einzelnen Vorschläge bzw. Themenbereiche vorzunehmen.

Meinungsbarometer

Es wird eine strittige Meinung oder These oder ein Entscheidungsvorschlag in den Raum gestellt. Dazu gibt es eine Ecke des Raumes, in der diese Meinung zu 100 Prozent unterstützt wird und eine gegenüberliegende Ecke, in der sie zu 0 Prozent unterstützt wird. Die beiden Pole werden durch Karten (100% und 0%) kenntlich gemacht. In der Mitte ist eine (imaginäre) 50 Prozent-Linie, die eine mittlere Unterstützung bzw. Ablehnung ausdrückt.
Die Gruppenmitglieder werden nun aufgefordert, sich zu der genannten Meinung/These oder dem Entscheidungsvorschlag zu positionieren, indem sie sich auf einer gedachten Linie zwischen den beiden Polen (100% und 0%) an einem Punkt aufstellen, der ihrem Grad der Zustimmung bzw. Ablehnung entspricht. So entsteht ein „Gruppenbild“ der Zustimmung und Ablehnung einer bestimmten Meinung.
Im nächsten Schritt werden Personen befragt, warum sie an der von ihr gewählten Stelle stehen. Wichtig ist, dass aus dem gesamten Spektrum Leute zu Wort kommen. Auch sollten sich Leute melden können, wenn sie ihre Position begründen wollen.
Das Meinungsbarometer wird „dynamisch“, wenn die Argumente der einzelnen Personen andere umstimmen und sie dann ihren Standort verändern.

Variation:
Es wird nicht nur eine Meinung in den Raum gestellt, sondern zwei gegensätzliche. Dabei kann es jedoch vorkommen, dass manche TeilnehmerInnen diesen Gegensatz gar nicht als ausschließlich wahrnehmen und Positionierungsschwierigkeiten haben. Dies lässt sich jedoch in der Begründung des eigenen Standorts erläutern.

Konsens-Barometer

Die Methode des Meinungsbarometers kann in abgewandelter Form auch zur Konsensfindung benutzt werden: Die Gruppenmitglieder stellen sich im Raum auf und ordnen sich den kontroversen Meinungen zu. Je nachdem, ob sie eine Meinung vollständig teilen oder nur teilweise, stellen sie sich ganz in die jeweilige Ecke oder nur in ihre Nähe.

Nehmen wir an, es gibt zwei unterschiedliche Vorschläge, wie weiter verfahren werden sollte. Durch die Aufstellung wird deutlich, wie das gegenwärtige Meinungsbild in der Gruppe ist und wie stark. Es ist aber keine Abstimmung, denn der Prozess geht weiter. Die Argumente und die dahinter liegenden Interessen und Bedürfnisse werden nun ausgetauscht. Wer dadurch seine Meinung ändert, tut dies kund, indem sie/er sich auch im Raum anders stellt. Bildet sich dadurch ein „konsensverdächtiges Lager", so sollte dieser Entscheidungsvorschlag im Verlauf des Gesprächs so weit modifiziert werden, dass sich ihm auch die verbliebenen Mitglieder anschließen können.

Konflikt-Barometer

Das Meinungs- bzw. Konsensbarometer eignet sich mit geringer Modifikation auch zur Klärung von Konflikten in einer Gruppe:
Die Personen, die einen Konflikt haben, stellen sich diametral und mit einigem Abstand im Raum auf. Die restlichen Gruppenmitglieder können sich den KontrahentInnen je nach ihrer inhaltlichen oder menschlichen Nähe zuordnen.
Die beiden KonfliktpartnerInnen beginnen nun ein klärendes Gespräch miteinander. Sobald sie spüren, dass ein Knoten gelöst wurde und die Konfrontation sich entspannt, bewegen sie sich ein Stück weit auf die/den anderen zu. Die restlichen Gruppenmitglieder können mitziehen.
Das Gespräch geht so lange, bis die Beteiligten den Eindruck haben, dass der Konflikt ausreichend geklärt worden ist. Dies ist spürbar an der Entspannung, die eingetreten ist, und sichtbar an der räumlichen Annäherung der beiden KontrahentInnen.

Kleingruppen

In größeren Gruppen entsteht mit der Länge der Zeit häufig ein Unmut unter denjenigen, die nicht (so oft) gesprochen haben. Auch wird das Potential der Gruppe nicht ausgeschöpft, wenn nur wenige sich aktiv beteiligen (können). Deshalb ist es angeraten, hin und wieder Phasen der Kleingruppenarbeit einzuschieben. Dabei kommen dann auch die Stilleren und Zurück-haltenderen zu Wort. Der größere Zeitaufwand, den die Kleingruppenbildung und die Berichte der Kleingruppenergebnisse in die Gesamtgruppe verursachen, wird meist aufgewogen durch eine größere Zufriedenheit der Beteiligten, eine bessere inhaltliche Qualität und einen schnelleren Fortgang der weiteren Entscheidungsfindung.

Pause/Pausengespräche

Die positive Wirkung einer Pause wird immer wieder unterschätzt. Es zeigt sich nicht nur, dass sich in einer Pause die Gemüter abkühlen und die Beteiligten neue Energie tanken können. Auch die informellen Gespräche,

die sich in den Pausen entwickeln, führen meist zu schnelleren Klärungen als das regulierte „offizielle“ Gespräch.
Eine Pause ist ein „Bruch“, nach dem die Gespräche immer anders weiter gehen als vorher – meistens konstruktiver. Der Zeitverlust durch eine Pause wird in der Regel durch den Zeitgewinn beim anschließenden Gespräch wettgemacht.

Kapitel **VI.2**

Handzeichen

Wenn eine große Gruppe entscheiden will, muss nicht alles, was man ausdrücken will, mit Worten gesagt werden. Handzeichen wurden entwikkelt, um wichtige Mitteilungen zu machen, ohne die Sprechenden zu unterbrechen. Außerdem hat man durch Handzeichen ein ständiges Meinungsbild. Erfahrungsgemäß ist der Bedarf ,die eigene Meinung mitzuteilen, sehr groß. Gleichzeitig wird sichtbar, wie viele aktiv am Prozess beteiligt sind. Wenn keine Handzeichen kommen, ist das ein Indiz, dass wahrscheinlich die meisten nicht mehr dabei sind. Auf manche können die Handzeichen albern wirken, aber wenn sie erst mal selbstverständlich eingesetzt werden, können sie den Diskussionsprozess stark verbessern. Wichtig ist, dass sie nicht zur Stimmungsmache benutzt werden. Handzeichen sind ein hilfreiches Werkzeug, um in großen und kleinen Gruppen zu diskutieren, sie garantieren aber nicht unbedingt eine faire Diskussion. Je nach Bedarf werden von Gruppen neue Zeichen eingeführt oder alte ausgemustert.

Hier werden einige Handzeichen vorgestellt, mit denen man die eigene Meinung mitteilen, einen Wortbeitrag ankündigen oder ein Feedback zur (Un-) Verständlichkeit geben kann:

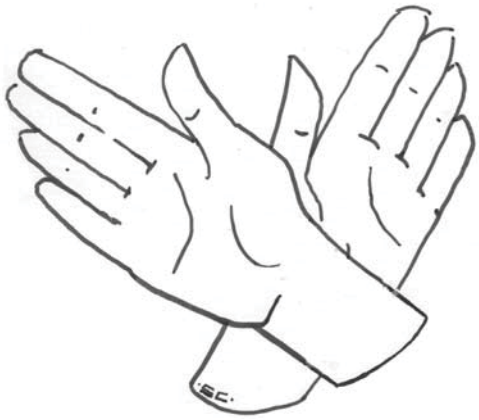
Handzeichen zu Meinungen

„Ja, stimme zu!“, „wollte ich auch gerade sagen!“, „hört sich gut an!“
erhobene Hände flatternd hin- und herdrehen

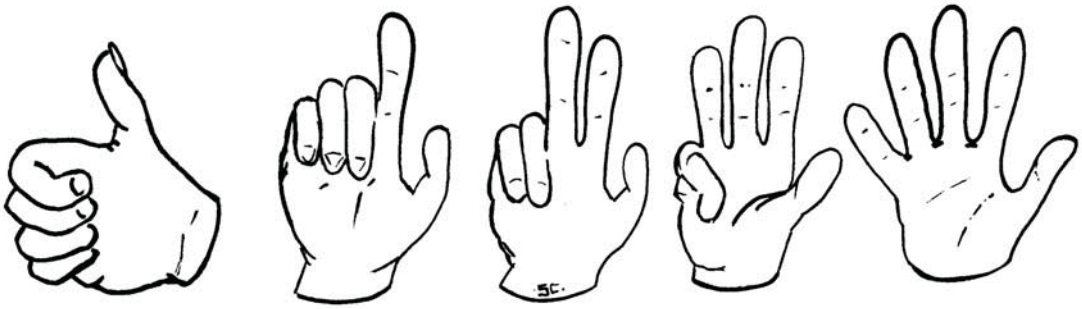
So applaudieren Gehörlose. In Konsensdiskussionen äußert man mit diesem Zeichen visuell seine Zustimmung. Dadurch gibt es ein permanentes Stimmungsbild und man kann erkennen, wenn die Gruppe nah am Konsens ist. Außerdem vermeidet man Wortmeldungen, die wiederholen, um zu bestärken. Dieses Handzeichen kann vor allem in großen Gruppen und bei schnellen Entscheidungen sehr hilfreich sein.

„Nein!" „Ich bin entschieden anderer Meinung!"
die flachen Hände zeigen „x"

Damit kann man seinen Dissens zum Gesagten ausdrücken.



„Meine persönliche Meinung zum Konsensvorschlag ist ... !"
(Konsensstufen)
einen-zwei-drei-vier-fünf Finger oder eine Faust zeigen



In konsenserprobten Gruppen können die Konsensstufen-Zeichen die Diskussion vereinfachen, zur schnellen Bewertung eines Konsensvorschlages.

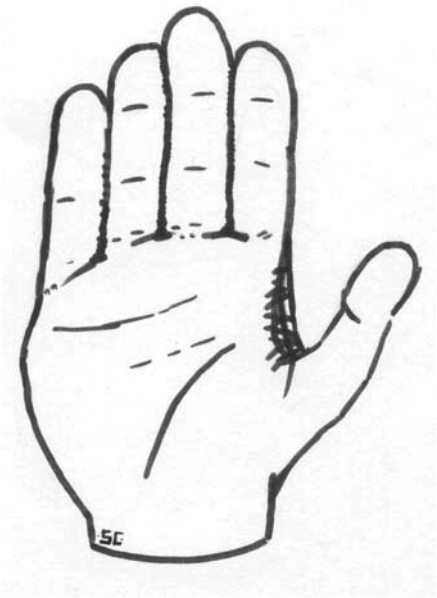
„Veto!“, „Halt, Stop!“, „Ich blockiere die Idee!“
eine erhobene Faust

Ein Veto heißt: Ich blockiere, dass die Gruppe diesen Vorschlag umsetzt, weil der Konsensvorschlag meinen Vorstellungen grundsätzlich widerspricht.

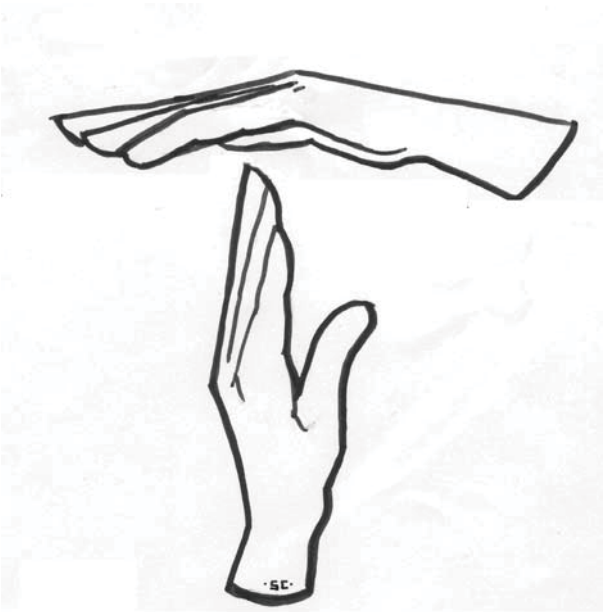
Handzeichen für Wortmeldungen

„Ich möchte etwas Inhaltliches sagen/fragen!“
eine erhobene offene Hand

Das klassische Zeichen für Wortmeldungen zum Inhalt.



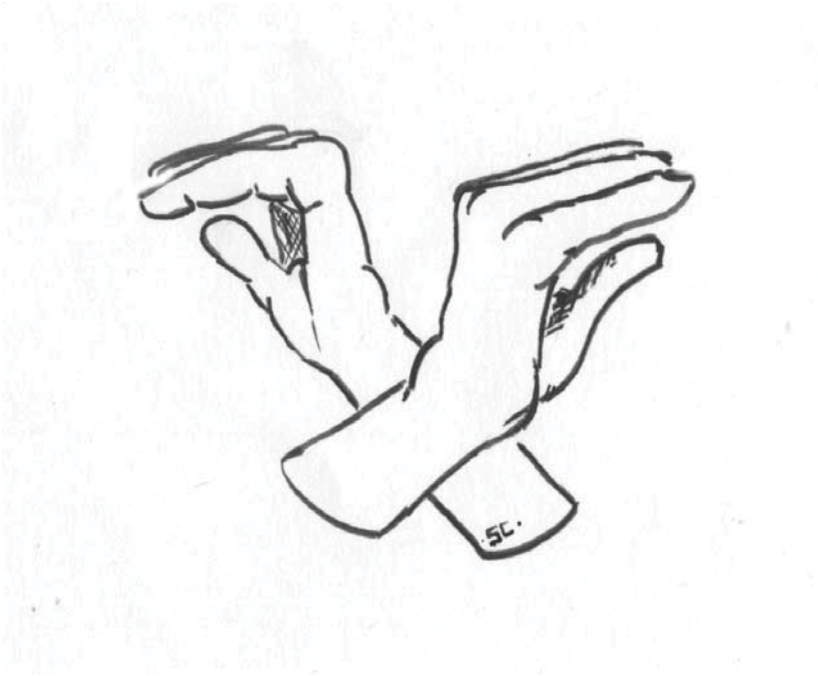
„Anmerkung zu Diskussionstechnik/Verfahrensweisen!“
beide Hände formen ein „T“



Mit dem „T“ kündigt man Vorschläge zum Verfahren oder Vorgehen an (englisch: tecnical remark), z.B. verschiedene Aspekte des Problems in Kleinguppen zu diskutieren oder eine Pause zu machen). In der Regel kommen solche Vorschläge vor inhaltlichen Wortmeldungen dran.

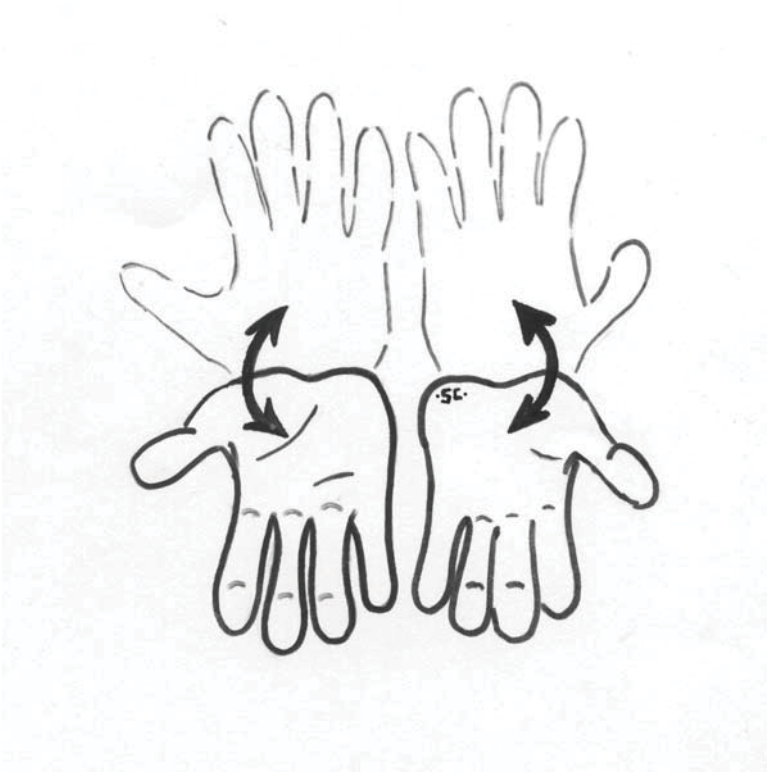
„Witz zum Thema!“
beide Hände bilden Plapperschnäbel, Handgelenke überkreuzt

Extrazeichen für selbstironische Gruppen, immer wieder spaßig.



Handzeichen zur Verständlichkeit

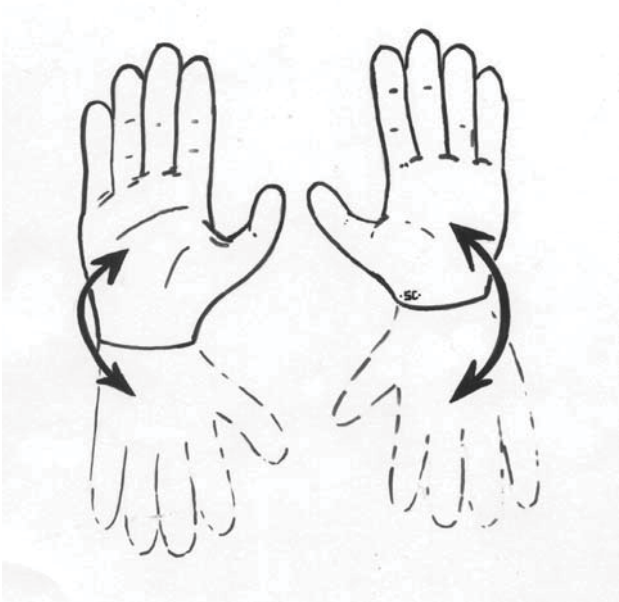
„Sprich lauter!“
mit beiden Händen nach oben wedeln



So kann man der SprecherIn mitteilen, dass sie lauter sprechen soll. Vor allem in großen Gruppen ist dieses Zeichen hilfreich.

„Sprich langsamer!“
mit beiden Händen nach unten wedeln

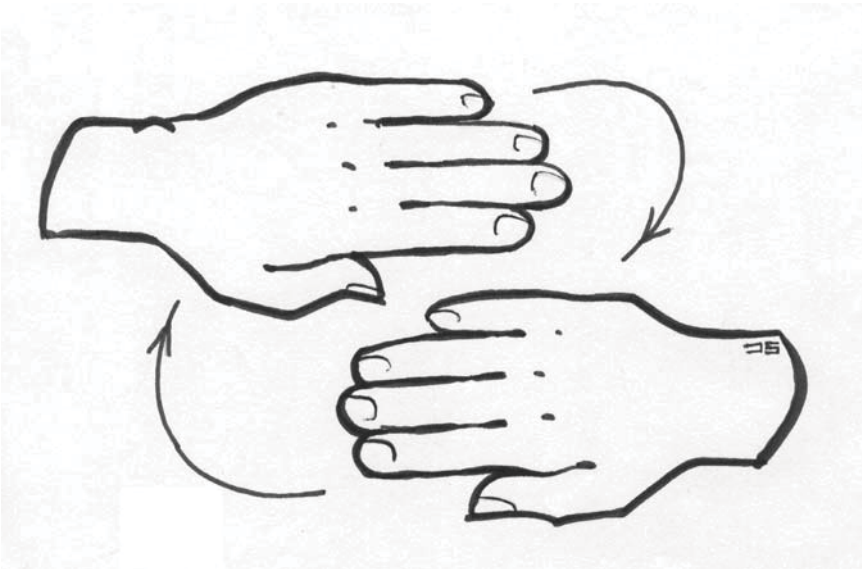
Vor allem bei internationalen Treffen, wenn mit Übersetzung gearbeitet wird, ist dieses Zeichen wichtig.



„Ich bin verwirrt!“
mit den Fingern vor dem Gesicht wackeln

Damit kann man der Sprechenden mitteilen, dass man selbst den Inhalt nicht versteht. Sie kann ihn dann in anderen Worten noch mal erklären oder durch eine Rückfrage das Verständnis klären.

„Du wiederholst Dich!“, „Fasse Dich kürzer!“, „Komm zum Ende!“
beide Hände drehen sich umeinander



Dieses Zeichen ist wichtig, um Wiederholungen zu vermeiden.
Kommt das Zeichen sehr oft, dreht sich die Diskussion wahrscheinlich im Kreis.

Kapitel **VI.3**

TZI - Gesprächsregeln

Die Gesprächsregeln der „Themenzentrierten Interaktion" (TZI) nach Ruth Cohn sind eine Hilfe für die Verbesserung der eigenen sozialen Lernfähigkeit. Sie fassen die wichtigsten Kommunikationsaspekte zusammen. Sie sollten zum ständigen Begleiter von Konsensgesprächen gehören.

9. Sei dein eigener Chairman/Chairwomen

Bestimme selbst, was Du sagen willst. Sprich oder schweig, wann Du es willst. Versuche, in dieser Stunde das zu geben und zu empfangen, was Du selbst geben und empfangen willst. Sei Dein eigener Chairman/-women - und richte Dich nach Deinen Bedürfnissen, im Hinblick auf das Thema und was immer für Dich gerade wichtig sein mag. Ich als GruppenleiterIn werde es genauso halten (falls GruppenleiterInnen vorhanden). Diese Regel soll Dir zwei Dinge besonders deutlich machen:

a) Du hast die Verantwortung dafür, was Du aus dieser Stunde für Dich machst.
b) Du brauchst Dich nicht zu fragen, ob das, was Du willst, den anderen Gruppenmitgliedern gefällt oder nicht gefällt. Sag einfach, was du willst. Die anderen Gruppenmitglieder sind auch ihre eigenen Chairman/-women und werden es Dir schon mitteilen, wenn sie etwas anderes wollen als Du.

2. Störungen haben Vorrang

Unterbrich das Gespräch, wenn Du nicht wirklich teilnehmen kannst, z.B. wenn Du gelangweilt, ärgerlich oder aus einem anderen Grund unkonzentriert bist. Ein „Abwesender" verliert nicht nur die Möglichkeit der Selbsterfüllung in der Gruppe, sondern bedeutet auch einen Verlust für die ganze Gruppe. Wenn eine solche Störung behoben ist, wird das unterbrochene Gespräch entweder wieder aufgenommen werden oder einem momentan wichtigeren Platz machen.

3. Wenn Du willst, bitte um ein Blitzlicht

Wenn Dir die Situation in der Gruppe nicht mehr transparent ist, dann äußere zunächst Deine Störung und bitte dann die anderen Gruppenmitglieder, in Form eines Blitzlichtes auch kurz ihre Gefühle im Moment zu schildern.

4. Es kann immer nur eineR sprechen

Es darf nie mehr als eine Person sprechen. Wenn mehrere Personen auf einmal sprechen wollen, muss eine Lösung für diese Situation gefunden werden. „Seitengespräche" sind also zu unterlassen, oder der Inhalt ist als Störung in die Gruppendiskussion einzubringen.

5. Experimentiere mit Dir

Frage Dich, ob Du Dich auf Deine Art verhältst, weil Du es wirklich willst. Oder möchtest Du Dich eigentlich anders verhalten – tust es aber nicht, weil Dir das Angst macht. Prüfe Dich, ob Dein Verhalten Annäherungs- oder Vermeidungsverhalten ist. Versuche, öfter neues Verhalten auszuprobieren, und riskiere das kleine, aufgeregte körperliche Kribbeln dabei. Dieses Kribbeln ist ein guter Anzeiger dafür, dass Du für Dich ungewohntes und neues Verhalten ausprobierst.

6. Beachte Deine Körpersignale

Um besser herauszukommen, was Du im Augenblick fühlst und willst, horche in Deinen Körper hinein. Er kann Dir oft mehr über Deine Gefühle und Bedürfnisse erzählen als Dein Kopf.

7. Sage „Ich“ statt „man“ oder „wir“

Sprich nicht per „man“, weil Du Dich hinter diesem Sätzen zu gut verstecken kannst und die Verantwortung nicht für das zu tragen brauchst, was du sagst. Zeige dich als Person und sprich per „Ich“. Außerdem sprichst Du in „man“-, oder „wir“-Sätzen für andere mit, von denen Du gar nicht weißt, ob sie das wünschen.

8. Eigene Meinungen statt Fragen

Wenn Du eine Frage stellst – sage, warum Du sie stellst. Auch Fragen sind oft eine Methode, sich und seine eigenen Meinung nicht zu zeigen. Außerdem können Fragen oft inquisitorisch wirken und die anderen in die Enge treiben. Äußerst Du aber Deine Meinung, haben die anderen es viel leichter, Dir zu widersprechen oder sich Deiner Meinung anzuschließen.

9. Sprich direkt

Wenn du jemandem aus der Gruppe etwas mitteilen willst, sprich diese Person direkt an und zeige ihr durch Blickkontakt, dass du sie meinst. Sprich nicht über Dritte zu anderen und sprich nicht zur Gruppe, wenn Du eigentlich einen bestimmten Menschen meinst.

10. Gib Feedback, wenn Du das Bedürfnis hast

Löst das Verhalten eines Gruppenmitgliedes angenehme oder unangebrachte Gefühle bei Dir aus, teile es sofort mit, und nicht später gegenüber Dritten.

Kapitel **VI.4**

NASA-Übung

Diese Übung kann auf spielerische Weise den Wert und den Vorteil einer demokratischen, konsensorientierten Gruppenarbeit aufzeigen. Es zeigt sich in der Regel, dass die Gruppe bessere Ergebnisse erzielt als der Durchschnitt der Einzelnen, oft sogar besser als die/der beste Einzelne! Außerdem zeigt sich oft, dass eine Gruppe, die aus „schwachen" Einzelnen besteht, ein besseres Gruppenergebnis erreicht als eine Gruppe, die aus „besseren" Einzelpersonen zusammengesetzt ist.

Und so wird's gemacht:

Die Gruppenmitglieder erhalten folgende Spielanweisung:
Sie gehören einer Raumschiffbesatzung (5 Personen) an, die den Auftrag hatte, sich mit dem Mutterschiff auf der beleuchteten Mondoberfläche zu treffen. Wegen technischer Schwierigkeiten musste ihr Raumschiff 300 km entfernt vom Mutterschiff landen. Während der Landung ist viel von der Bordausrüstung zerstört worden. **Ihr Überleben hängt davon ab, dass sie ihr Mutterschiff zu Fuß erreichen**!
Sie dürfen nur das Allernotwendigste mitnehmen, um diese Strecke bewältigen zu können. Nachstehend sind 15 unzerstört gebliebene Dinge aufgeführt. Ihre Aufgabe besteht darin, eine Rangordnung der aufgezählten Gegenstände zu machen, die für die Mitnahme durch die Besatzung mehr oder weniger wichtig sind.
Ordnen Sie 1 der allerwichtigsten Positionen zu, 2 der nächst wichtigsten usw., bis alle 15 Positionen entsprechend ihrer Wichtigkeit gereiht sind.

Gegenstände:

1 Schachtel Streichhölzer
1 Dose Lebensmittelkonzentrat
20 Meter Nylonseil
30m2 Fallschirmseide
1 tragbarer Kocher
2 Pistolen, 7,65 mm
1 Dose Trockenmilch
2 Sauerstofftanks à 50 Liter
1 Sternkarte (Mondkonstellation)
1 Schlauchboot mit CO 2–Flaschen
1 Magnetkompass
20 Liter Trinkwasser
1 Erste-Hilfe-Koffer mit Injektionsspritze
Signalpatronen (brennen auch im luftleeren Raum
1 FM-Empfänger und -Sender, mit Sonnenenergie betrieben

Ablauf der Übung:

Zunächst sollen alle Gruppenmitglieder für sich eine Prioritätenliste erstellen. (10' - 20')
Im zweiten Schritt sollen Kleingruppen zwischen sechs und acht Personen eine gemeinsame Liste ihrer Prioritäten erstellen. Dabei soll darauf geachtet werden, dass die ganze Gruppe mit dem Ergebnis einverstanden ist. (30' – 60'). Die „objektive" Lösung (von NASA-Experten erstellt) wird bekannt gegeben (s.u.).
Die Einzelpersonen und die Gruppen gleichen ihr Ergebnis mit der Lösung ab, wobei jede Differenz zwischen den Rangfolgeplätzen Differenzpunkte ergibt – z.B. wer beim richtigen ersten Rangplatz eine vier geschrieben hat, erhält drei Differenzpunkte.
Die Differenzpunkte werden zum Schluss zusammengezählt, wobei die geringste Abweichungssumme das beste Ergebnis bedeutet.

Die Ergebnisse können nun ausgewertet werden nach:

- die besten Einzelergebnisse
- das beste Gruppenergebnis
- Vergleich des Durchschnitts der Einzelergebnisse einer Gruppe mit dem Gruppenergebnis

Sehr anregend kann auch eine Auswertung der Gruppendiskussion und Entscheidungsfindung sein: Wer hat sich wie eingebracht? War es wirklich eine Konsensfindung? Was war hilfreich, was eher störend? usw.

Instruktion für die Gruppenentscheidung:

Das ist eine Entscheidungsübung für die Herbeiführung von realitätsnahen Beschlüssen. Ihre Gruppe soll mit Einstimmigkeit beschließen. Das bedeutet, dass der Rangplatz für jede einzelne Position einstimmig festgelegt werden muss. Einstimmigkeit ist schwer zu erzielen.
Deshalb wird nicht jeder Rangplatz jeden einzelnen voll befriedigen. Versuchen Sie trotzdem, die Rangordnung so zu erstellen, dass alle einigermaßen damit einverstanden sein können.

Auflösung

Begründung	Rang	Gegenstand
Füllt Atmungsbedarf	1	Sauerstofftanks a 50 Liter
Ergänzt Wasserverlust infolge Schwitzens etc.	2	20 Liter Trinkwasser
Wichtiges Mittel zur Richtungsfindung	3	Sternkarte (Mondkonstellation)
Notwendige Tagesration	4	Dose Lebensmittelkonzentrat
Notrufsender, mögl. Verbindung mit Mutterschiff	5	FM-Empfänger-Sender
Nützlich beim Zusammenbinden und beim Klettern	6	Nylonseil
Orale Pillen und Injektionsmittel sind wertvoll	7	Erste-Hilfe-Koffer
Schutz gegen Sonnenstrahlen	8	Fallschirmseide
CO2-Flaschen zum Selbstantrieb über Klüfte	9	Schlauchboot

usw.		
Notruf, wenn in Sichtweite	10	Signalpatronen
Könnten zur Herstellung von Selbstantriebs-aggregaten dient	11	2 Pistolen
Nahrung, bei Mischung mit Wasser trinkbar	12	Trockenmilch
Nützlich nur bei Landung auf dunkler Seite des Mondes	13	Kocher
Wahrscheinlich keine Magnetpole, un-brauchbar	14	Magnetkompass
Auf dem Mond wenig oder nicht zu gebrauchen	15	Streichholzschachteln

Bewertungstabelle:

	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Punktbereich der Mitglieder (z.B. 26-44)			
Durchschnittliche Gruppenpunktzahl vor der Diskussion (z.B. 37)			
Durchschnittliche Gruppenpunktzahl nach der Entscheidung (z.B. 24)			
Gewinn (Verlust) bei der Gruppenpunktzahl (+13)			
Gewinn (Verlust) gegenüber dem genaue-sten Mitglied (mit der niedrigsten Zahl) (+2)			

nach: Methodensammlung der Trainingskollektive in Gewaltfreier Aktion, 1980

Kleines Glossar

„Abgekürzter" Konsens = eine Konsensentscheidung, die nicht alle Stufen des Konsensverfahrens durchlaufen, sondern einige Stufen übersprungen hat.

Abschnittsräte = ein Zwischenrat bei SprecherInnenräten von mehreren tausend Menschen. Siehe Beispiel „X-tausendmal-quer".

Aktiver Minderheitenschutz = Regelungen, die die Meinung der Minderheit vor Ausschluss und Nichtbeachtung schützen; bezieht sich z.B. auf das ausdrückliche Recht der Minderheit, ihre Sichtweise im Ergebnisbericht oder anderen Publikationen zu veröffentlichen.

Aktives Zuhören = einfühlsames Zuhören; wobei das Gehörte in eigenen Worten zusammengefasst und auf richtiges Verständnis überprüft wird.

Atomkonsens = Vereinbarung zwischen der rot-grünen Bundesregierung und der Energiewirtschaft über den Betrieb von Atomanlagen (siehe Kap.V.2).

Bezugsgruppe = organisatorische Basis von gewaltfreien Aktionen. Aktionseinheit, die den einzelnen TeilnehmerInnen materielle und psychische Unterstützung gibt.

Brainstorming = Gedankensturm. Methode zum (unzensierten) Sammeln von Ideen.

Egalitär = Gegenbegriff zu „herrschaft(lich)" oder hierarchisch. Nach politischer und sozialer Gleichheit strebend

Dissens = Meinungsverschiedenheit, Unstimmigkeit, Streit

Divergierend, divergent, Divergenz = entgegengesetzt, auseinandergehend, unterschiedlich verlaufend, Auseinanderstreben, Auseinandergehen (von Meinungen, Zielen o.ä.)

Konsens = Übereinkunft, Übereinstimmung der Meinungen; Zustimmung, Einwilligung. Einem Konsens zustimmen bedeutet, das Ergebnis billigen und die Ausführung genehmigen.

Mehrheit
- **einfache** = die einfache Mehrheit oder auch **relative Mehrheit** ist die im Vergleich größte Stimmenanzahl, die eine Person oder ein Vorschlag auf sich vereinigen konnte. Entfallen z.B. von 100 Stimmen 40 auf Vorschlag A, 35 auf Vorschlag B und 25 auf Vorschlag C, dann hat A die einfache Mehrheit.
- **absolute** = ist die Hälfte plus 1 oder mehr der abgegebenen Stimmen. Wenn z.B. eine Partei in einem Parlament oder eine Gruppe in einem Gre-

mium über die absolute Mehrheit verfügt, dann stellt sie mehr als die Hälfte der stimmberechtigten Mitglieder.

- **qualifizierte** = vorgeschriebenes, über die 50%-Mehrheit hinausgehendes Mehrheitsverhältnis bei Abstimmungen, z.B. zwei Drittel oder drei Viertel.

Konvergierend, konvergent, Konvergenz = zusammenlaufen, sich einander nähern, Annäherung, Übereinstimmung von Meinungen, Zielen, Zusammentreffen (vgl. auch die in den letzten Jahren in den sozialen Bewegungen entstandenen „Convergencecenter").

Kongruenz: (völlig gleiche) Übereinstimmung (in allen Punkten), Dekkungsgleichheit.

Imperatives Mandat = an Weisungen gebundener Auftrag; beinhaltet die (Selbst)Verpflichtung, Voten und Entscheidungen von und für Gruppen oder Gremien auszuführen und betrifft die Vertretung auf größeren Versammlungen oder überregionalen Treffen. Gegenteil: freies Mandat.

Machtsymmetrie = spiegelbildliche Machtgleichheit. Gegenteil: Machtasymmetrie

Minderheitenquorum = entweder eine bestimmte für die Beschlussfassung erforderlich Mindestanzahl von Mitgliedern oder abgegebener Stimmen; oder eine bestimmte Minderheitengröße, die notwendig ist, um Entscheidungen anfechten oder Klagen einreichen zu können.

Schnelle Entscheidungsfindung = wird entweder situativ angewendet, um eine schnelle Entscheidung herbeizuführen (z.B. Blitzlicht und empathische Zusammenfassung) oder als Verfahren in Organisationen praktiziert, um schnelles Handeln zu ermöglichen. Das Verfahren besteht aus der schriftlicher Abfrage eines festgelegten Personenkreises oder Gruppenspektrums zu einer Entscheidungsfrage und der Abgabe eines Votums innerhalb einer zeitlich kurzen Frist.

Sperrminorität = eine Minorität, die sperrt, gleich dem Veto. Der Unterschied ist, dass das Veto-Recht nicht jeder einzelnen Person zugestanden wird, sondern einer definierten Minorität (Minderheit), entweder in einer Prozentzahl ausgedrückt oder in einer bestimmten Anzahl der Mitglieder eines Gremiums.

SprecherInnenrat = Die basisdemokratische Entscheidungsstruktur bei gewaltfreien Aktionen. Ein aus SprecherInnen der Bezugsgruppen (siehe oben) zusammengesetzter Rat, in den die Meinungen aus den Bezugsgruppen einfließen und an diese wieder zurückvermittelt wird. Der SprecherInnenrat gibt Entscheidungsfragen in die Bezugsgruppen, hat aber im Normalfall keine Entscheidungsfunktion.

Teilkonsens = der Teil der Entscheidungsfragen und Ansichten, über den Konsens erzielt werden kann. Die Entscheidungsfrage in Teilbereiche zu gliedern, wird als Vorgehen gewählt, wenn das Problem komplex ist. Es werden zunächst die unstrittigen oder grundsätzlichen Fragen behandelt, damit die strittigen Fragen nicht bereits im frühen Stadium eine Blockade bewirken.

Veto = wörtl.: „ich verbiete!“. Einspruch! Die Entscheidung darf nicht zustande kommen.

Die AutorInnen

Andreas Traupe Freier Mitarbeiter der Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Kampagnen, Aktionen, Konsens. Kommt aus der Anti-Atombewegung.

Bernd Sahler Seit 2001 hauptamtlicher Mitarbeiter der Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden. Seit 1979 in der Anti-Atom und Friedensbewegung aktiv. „Bewegungsarbeiter" mit den Schwerpunkten Aktionen, Konsens, Moderation.

Christa Vogt gehört der religiösen Gesellschaft der Freunde (Quäkern) an. Sie ist u.a. Mitinitiatorin des „Netzwerk Friedenssteuer" (zusammen mit ihrem Mann).

Christoph Besemer Seit 1985 hauptamtlicher Mitarbeiter der Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden. Mediator und Ausbilder in Mediation. Autor mehrerer Bücher zu Mediation, gewaltfreier Konfliktbearbeitung und Kommunebewegung. Hat maßgeblich das Konsensheft der „Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden" von 1991 erstellt.

Friedrich Erbacher ist seit 1997 bei X-tausendmal quer aktiv und engagiert sich schwerpunktmäßig in den Arbeitsbereichen Aktionsunterstützung und Arbeits- & Personalplanung.

Hedda Hansen seit langem in der Friedens-, Frauen- und Lesbenbewegung engagiert. Früher als Sonderschulpädagogin tätig, seit mehreren Jahren Erfahrungen als Trainerin für Konsensentscheidungen und neuerdings für Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg.

Iris Bubenik-Bauer arbeitet seit 1968 über die VR China und suchte vor Ort matrizentrische Gesellschaften auf. Lehrte von 1982-93 an der Universität Bremen und war Mitbegründerin von Frauenprojekten. Zahlreiche Veröffentlichungen.

Jan Stehn ist Mitarbeiter eines unabhängigen Trainingskollektivs und einer Gendergruppe im Wendland/Altmark. Beschäftigt sich seit langem mit dem Thema Konsens. Verfasser von Artikeln in der gewaltfrei anarchistischen Zeitung „Graswurzelrevolution". Lebt in einer Gemeinschaft.

Katrin Löwensprung kommt aus der Jugendumweltbewegung und war die „Demokratiebeauftragte" des Jugendumweltkongresses. Hat an der Konsensfibel: „Gemeinsamer Weg - Gemeinsames Ziel" mitgeschrieben.

Renate Wanie Hauptamtliche Mitarbeiterin in der Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden seit 1987. Schwerpunkte: Trainings in Zivilcourage, gewaltfreie Konfliktaustragung und Gewaltfreier Aktion. Weitere Themen: gewaltfreie Intervention, Macht, Konzeption und Durchführung von Ausbildungen.

Schorsch Eisenberg Lebt seit 1987 in der Kommune Niederkaufungen. Arbeitet dort als Schlossermeister in der selbstverwalteten Schlosserei. Erklärte 2003 seinen Ausstieg in absehbarer Zeit.

Uli Barth Lebt und arbeitet in der Kommune Niederkaufungen. Einer ihrer ersten Begründer. Politisch engagiert in der globalisierungskritischen Bewegung und bei Attac.

Ulrich Wohland Seit 1985 freier Mitarbeiter der Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden. Er hat als Kampagnenberater maßgeblich an erfolgreichen Kampagnen mitgewirkt, darunter der Daimler-Minen- und Schlecker-Kampagne. Beruflich und in der Friedensbewegung auch als Moderator, Trainer und Mediator tätig.

Danksagung

Wir möchten allen Menschen, die an diesem Buch mitgearbeitet haben herzlich danken. An erster Stelle den (befreundeten) AutorInnen, die sich bereiterklärt haben, eigene Texte beizusteuern.
Für ihre Beiträge danken wir ausdrücklich: Katrin Löwensprung, die nicht nur durch ihre Artikel dieses Buch bereichert hat, sondern auch viele wertvolle Anregungen beigesteuert hat; Jahn Stehn vom unabhängigen Trainingskollektiv für seinen Beitrag zur gesellschafltlichen Dimension von Konsens; Uli Barth und Schorsch Eisenberg von der Kommune Niederkaufungen für ihre spannenden Reflexionen zur Problematik und zum Recht des Vetos; Hedda Hansen für ihren Mut machenden Artikel über die Erfahrungen mit Konsens in einer Frauenorganisation.
Ein herzlicher Dank geht weiter an Friedrich Erbacher von der Anti-Atom-Initiative X-tausendmal quer, für seine anschauliche Beschreibung der Konsensfindung in SprecherInnenräten mit mehreren tausend Menschen; an Christa Vogt von den Quäkern für ihr Beispiel einer besonderen Art von Konsenskultur und des Umgangs mit konfliktträchtigen Situationen, sowie an Iris Bubenik-Bauer, die uns mit ihrem Artikel einen Einblick in die Entscheidungskultur der indigenen Moso in Süd-West-China geliefert hat.

Von den MitarbeiterkollegInnen der Werkstatt, die an dem Konsensbuch mitgearbeitet haben: Andreas Traupe, Ulrich Wohland, Renate Wanie, geht ein besonderer Dank an Christoph Besemer. Er hat neben seinen eigenen Beiträgen, die er geschrieben hat, sämtliche Texte gegengelesen und redegiert und hat an den meisten grundlegenden Artikeln mitgewirkt, die nicht seinen Namen tragen. Ohne seine tatkräftige Unterstützung wäre dieses Buch in der Form nicht zustande gekommen.

Bedanken möchten wir uns außerdem bei Barbara und Sonja vom Siebdruckprojekt in Biel/Schweiz für ihre Zeichnungen zu den Handzeichen (Seiten 199-204) , bei Gero Schulze für sein Cartoon auf Seite 140 und bei der Malerin Carmen Luna, der wir die Cartoons auf den Seiten 14, 147, 178 sowie das Handzeichen zur Zustimmung auf Seite 199 zu verdanken haben.
Vielen Dank auch an Jörg Lange, der uns in der Endphase bei der Textverarbeitung unterstützt hat und uns eine große Hilfe war.

Zum Schluss möchten wir uns ganz herzlich bei Johannes Perthen bedanken, der mit seiner freundlichen Bereitschaft, dieses Buchprojekt finanziell zu unterstützen, wesentlich dazu beigetragen hat, dass wir das Konsenshandbuch ohne staatliche Gelder oder in Kooperation mit finanzstarken Partnern in Eigenregie veröffentlichen konnten.

Bildnachweis:
Alle Bilder im Artikel zu X-tausendmal-quer (Kap.IV.2) sind von dem Bildjournalisten Lars Lange, der sie uns freundlicher Weise zur Verfügung gestellt hat. Dank an Björn Rackoll, der die Bilder aus dem Fotoarchiv von X-tausendmal quer für uns ausgesucht hat.
Die Bilder im Artikel zu den Moso (Kap.IV.6) stammen beide von Iris Bubenik-Bauer.
Umschlagbilder: Bernd Sahler

Literatur zu Konsens

- ***AK Politische Bewegung***: Entscheidungsfindung in Gruppen, AK-Bericht. KoMa, Uni-Freiburg 1998.
- ***Burkhard Keimburg***: Leben und Entscheiden in der Kommune, Erfahrungen mit dem Konsensprinzip in Niederkaufungen; in: „Graswurzelrevolution“ Nr.133, April 1989, S.17
- ***Charlie Blackfield***: Mehrheitsdiktatur und Konsensprinzip. Konsensverfahren als anarchistische Alternative zum Mehrheitsprinzip? Aus: „Graswurzelrevolution“ Nr.210, 1996;
- ***Eva-Maria Willkomm***: Konsens – Nonsens??? In: Aufstehen gegen Kulturen der Gewalt: Beispiel Türkei; ein Handbuch für interkulturelle Trainings zur Gewaltfreiheit (Hrsg.: DFG-VK-Bildungswerk NRW e.V. u.a.), S.147-159, Schriftenreihe Probleme des Friedens, Idstein: Komzi Verl.-GmbH, 1997
- ***Gemeinsamer Weg – Gemeinsames Ziel***. Ein Handbuch zu direkter Demokratie und Konsensentscheidung. Jugendumweltkongress (Hrsg.) Bezug: Katrin Löwensprung, Mail: katrin@trillke.net
- ***Gruppe Soziale Revolution***: Konsens und Konflikt; in: GWR Nr. 133, April 1989, S.17
- ***Jan Stehn***: Anarchismus und Recht. Aus: Graswurzelrevolution Nr.216, Febr.1997,
- ***Konsens – Anleitung zur herrschaftsfreien Entscheidungsfin dung.***
  Arbeits- und Aktionshefte 3, Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden (Hrsg.) Freiburg, 1991 (1. Auflage), vergriffen
- ***Konsens – Anleitung zur herrschaftsfreien Entscheidungsfin dung.***
  Arbeits- und Aktionshefte 3, Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden (Hrsg.) Freiburg, 1997 (gekürzte Fassung), vergriffen
- ***Martin Koppold***: Konsens. Einmütigkeit & Gegenseitige Beratung oder die Kunst, wichtige Entscheidungen gemeinsam zu treffen. Friedens- und Begegnungsstätte Mutlangen e.V. (Hrsg.). Mutlanger Texte Nr.11, 2. Überarbeitung und Erweiterung: Jan.1996. Bezug: Friedens- und Begegnungsstätte Mutlangen e.V., Forststr.3, 73557 Mutlangen, Tel.07171-75661
- ***Projektwerkstatt:*** HierarchieNie! Reader: Entscheidungsfindung von unten, Dominanzabbau, Kreative Gruppenprozesse, Alternativen zu Zentralen&Eliten, Reiskirchen-Saasen, 2003. Bezug: www.projektwerkstatt.de/materialien
- ***Ralf Burnicki***: Anarchismus und Konsens. Gegen Repräsentation und Mehrheitsprinzip: Strukturen einer nichthierarchischen Demokratie, Verlag Edition AV, Frankfurt 2002
- ***Sam Kaner u.a.***: Facilitator´s Guide to Participatory Decision-Making, New Society Publishers, 12th printing, December 2002. Bezug: New

Society Publishers/Canada P.O. Box 189, Gabriola Island, BC V0R 1XO, Tel.(800)567-6772, (604)247-7471,
E-Mail: info@newsociety.com, www.newsociety.com

- ***Ulrike Laubenthal***: Zum Artikel „Mehrheitsdiktatur oder Konsensprinzip von Charlie Blackfield (GWR 210); in: „Graswurzelrevolution“ Nr.211, S.18
- ***Ulrike Laubenthal***: Konsens-Handout, 4 Seiten. Bezug: Ulrike Laubenthal, E-Mail: ulrike.laubenthal@gewaltfreiheitstrainings.de
- ***X-tausendmal quer – überall – Infoblätter.*** Herrschaftsarme Selbstorganisation: Bezugsgruppen, Konsensprinzip & SprecherInnenrat. 1997