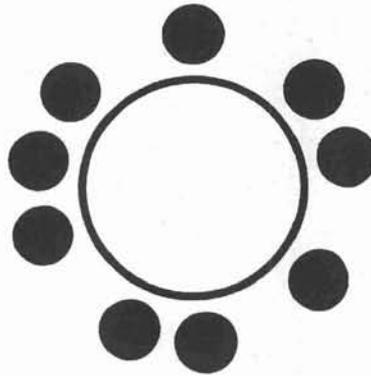
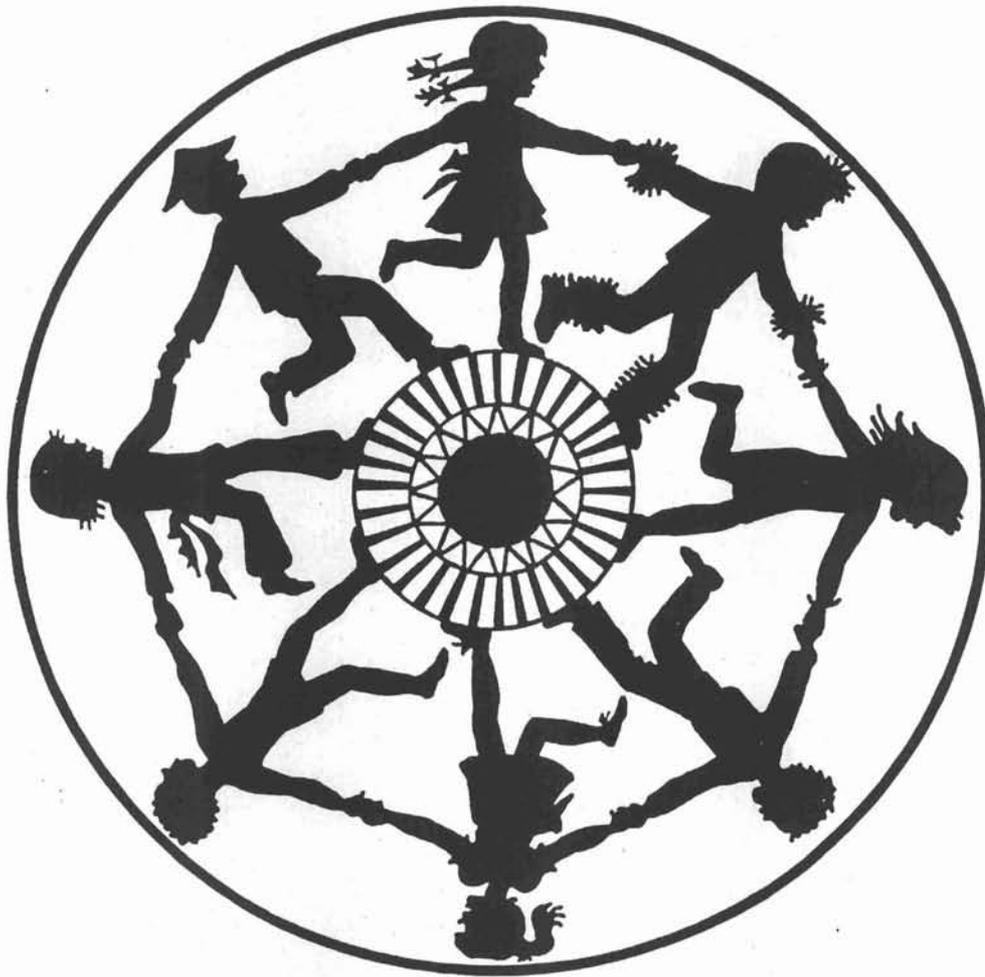


Konsens

Einmütigkeit &
Gegenseitige Beratung
oder
die Kunst, wichtige
Entscheidungen ge-
meinsam zu treffen.



*X → alles Hilfige ist unaffektiv
delegiert*



Einmütigkeit und gegenseitige Beratung

Das Konsensmodell ist eine Mehrgewinner-Technik, die auf der Phantasie und der Kreativität aller Beteiligten aufbaut. Es ist eine angepasste Methode für eine flexible, multikulturelle und vielschichtige Gesellschaft. Aus seiner reichhaltigen Trainingserfahrung hat der Autor ein übersichtliches System aufgebaut, das leicht zu erlernen ist. Einzelne Punkte können sofort ohne großen Aufwand, aber mit sofortiger, positiver Wirkung im eigenen Gremium eingesetzt werden. Die Entscheidungsfindung im Konsens hat ihren Platz in der Familie, in der Klasse, dem Lehrerkollegium, dem Stadtrat, Kirchengemeinderat, Wirtschaftsbetrieben, Selbstverwaltungen und den verschiedensten Gruppen. Im Heft werden auch Modelle für größere Zusammenhänge vorgestellt. Die Kunst des konstruktiven Streitens in der Gruppe führt zu mehr Zufriedenheit in der Entscheidungsfindung und zu mehr Verantwortlichkeit in deren Ausführung.

Einmütigkeit und gegenseitige Beratung

Oder die Kunst, wichtige Entscheidungen gemeinsam zu treffen

	Seite
A Einleitung	
1 Entscheidungsformen erneuern	3
2 Historische Wurzeln	4
B Konsensformen, Methodischer Aufbau und Arbeitstechniken	
3 Heiß, Kalt & Lauwarm	5
4 Methodischer Ablauf bis zur einmütigen Entscheidung	6
5 Gesprächstechniken	7
6 Die vier HelferInnen	10
7 Über die "Großfamilie" hinaus: Großgruppentechniken	11
8 Effizienz und Schnelligkeit	14
9 Merkknöpfe für die Gruppe	16
C Training	
10 Eingefahrene Gleise neu verlegen, das Thema schmackhaft machen	17
11 Einstimmen, auch Erwachsene spielen gern	18
12 Durch Fehler lernen	18
13 Übungen zum "Ich"	19
14 Übungen zum "Du"	21
15 Die Kunst zwischen "Ich" und "Du" zu wechseln	22
16 Konsensübungen in der Gruppe	23
17 Klippen erkennen und zur Abwechslung andere Techniken einsetzen	24
18 Lernzeit	25
D Erfahrungen	
19 Konfliktbearbeitung am gleichen Abend und andere Beispiele	25
20 Wenn es trotz guter Absicht nicht klappt....äußere Techniken	26
21 Wenn es trotz guter Absicht nicht klappt....innere Arbeit	27
22 Nachwort	27
E Adressen und Seminarvermittlung	28
Zum Autor	29

A Einleitung

1 Entscheidungsformen erneuern

Mehrgewinnersystem mit aktivem Minderheitenschutz

Die Formel ist einfach. Verwende deine Energie auf die Suche nach einer gemeinsamen Lösung, statt deine Kraft auf den Machtkampf für deine Lösung zu verschwenden. Das Ergebnis sind differenzierte, oft überraschende und sich als sehr tragfähig erweisende Entscheidungen.

Einmütigkeit ist ein ungewohntes Prinzip. Gelernt haben wir nachzugeben oder uns durchzusetzen. Neuerdings tauchen im Management hierfür die Archetypenbezeichnungen "Karpfen", das dauernde Opfer, und "Hai", der rücksichtslose Konkurrent, auf. Besteht einigermaßen Machtgleichheit, wird im günstigen Fall ein Kompromiß erzielt, mit dem beide zähneknirschend einverstanden sind. Anders verhält sich der Delphinarchetypus. Er springt mit seinen lösungsorientierten Ideen über das Gewinner / Verlierer-Schema hinaus. Delphinarbeit zielt auf Mehrgewinnerentscheidungen. Der "Delphin" geht davon aus, daß bei kreativer Lösungssuche für jede Seite ein Gewinn herauspringt.

Bei Konsensentscheidungen in der Gruppe ist Minderheitenschutz integriert. Jeder Einwand muß ausgeräumt werden. Jede und jeder zeigt ihr / sein Einverständnis mit dem Beschluß. Einmütigkeit funktioniert und ist in der Regel effizienter als andere Entscheidungsfindungen. Voraussetzung ist, daß die Verfahrensweise der Gruppe bekannt ist und alle grundsätzlich das Prinzip bejahen. Die zweite wichtige Voraussetzung ist Übung. Spätestens am zweiten Punkt scheitern viele Gruppen und wenden sich wieder herkömmlichen Machtentscheidungen zu.

Die klassische Gruppengröße für uns Menschen umfaßt bis zu zwanzig Personen, die ehemalige Großfamilie. Die Techniken über diese Gruppengröße hinaus sind in einem gesonderten Kapitel beschrieben. Unter dem Begriff Gruppe fasse ich im weiteren so unterschiedliche Bereiche zusammen wie Stadtrat, Schulklasse, Managementebene, Kleinbetrieb, Kirchengemeinderat, Lehrerkollegium, politische Gruppen, Jugendclubs und nicht zuletzt die Familie. Die Aufzählung ist unvollständig.

Aber warum sollten wir die bisher erlernten Gleise in der Entscheidungsfindung verlassen? Irgendwie hat es doch immer funktioniert, und ist die Mehrheitsdemokratie nicht die beste Lösung? Tatsächlich sind die Unterlegenen oft unzufrieden. Sie begehren offen oder verdeckt auf. Dauerlösungen sind so schwierig zu erreichen.

Es stellt sich die Frage, ob wir mit der Hai- oder Karpfenhaltung eine differenzierte Antwort auf viele Konflikte unserer Zeit finden werden. Meiner Meinung nach werden wir nicht umhin kommen, bei der Komplexität der heutigen Probleme neue Wege in der Entscheidungsfindung gehen zu müssen. Autoritäts- und auch Mehrheitsentscheidungen sind oft nicht mehr in der Lage, langfristig gangbare Lösungen zu bieten. Zuviel Kraft wird dabei auf die Durchsetzung gegenüber anderen und nicht auf die Optimierung der Lösung gelegt.

In der alltäglichen Konfliktbearbeitung in unserem nahen sozialen Umfeld ist der Haupteinsatzbereich des Konsensprinzips. In Gemeinderat, Kollegium oder Familie bringt oft schon die Einführung des Modells Bewegung in festgefahrene Blockierungen. Über 10 Jahre Erfahrung in Gruppen haben mir den Erfolg dieses Vorgehens regelmäßig bestätigt.

Modell für die große Politik? Gerade dort wird es immer unmöglicher für einzelne Führungsmenschen, die Vielschichtigkeit der Problematiken zu erfassen und adäquate Handlungsweisen zu übersehen und zu verantworten.

Auch wenn die Vorstellung im Moment witzig wirkt: Eine Gruppe Bundeskanzler, zusammengesetzt aus Parteileuten und öffentlich angesehenen Menschen, muß bei Entscheidungen zur Einmütigkeit finden. Würde das nicht ihre Phantasie auf der Suche nach Lösungsmöglichkeiten beflügeln? Sie müßten nicht mit Ellbogen um Mehrheiten kämpfen, sondern sich ernsthaft mit dem Problem auseinandersetzen.

Mehrheitsentscheidungen versagen bei Problemen wie in Bosnien beim Referendum im März 1992. Sie müssen fast zwangsläufig beim Schutz von Minoritäten versagen, wenn ökonomische und andere Probleme dazukommen. In Zukunft wird es große Randschichten geben. Durch die hohe Mobilität und die noch weiter wachsende Wirtschaftskrise wird es bald nirgendwo mehr gewachsene einheitliche Bevölkerungsstrukturen geben. Die Antwort darauf darf nicht Diktatur und Krieg heißen. Ein Ansatzpunkt zur Lösung des Dilemmas kann gemeinsame Beratung und Einstimmigkeit in der Entscheidung heißen.

Mit Standardeinwendungen wird die Einführung des Konsensprinzips in den meisten Gruppen abgeblockt. Konsensentscheidungen dauerten doch zu lange, und eine einzelne Person mache die Gruppe handlungsunfähig. Damit die Gruppe trotzdem die Erfahrung der Kreativität, die in diesem Prinzip steckt, und die praktische Widerlegung der Standardsätze erfahren kann, habe ich das Kapitel 10 eingefügt. Es zeigt Möglichkeiten wie und welche Aspekte des Modells schon mal nebenbei erfahren werden können, um so die Bereitschaft zu einer ernsthaften Beschäftigung damit zu wecken.

Ich wünsche der Leserin und dem Leser manch positiv überraschende Einsicht beim Experimentieren mit der Kunst, wichtige Entscheidungen gemeinsam zu treffen.

2 Historische Wurzeln

Wurzeln gemeinsamer Entscheidungsfindung finden sich bei vielen Völkern rund um den Erdball. Besonders beeindruckend war für mich die Begegnung mit einem Nachfahren des Indianerhäuptlings Seattle. Dieser, Ted George, arbeitet viel für die interkulturelle Verständigung zwischen Weißen und Indianern. Ein besonderes Anliegen von ihm war, das seit Jahrhunderten von Indianern verwendete Konsensmodell uns nahe zu bringen. Er war sehr überrascht als ich ihm erzählte, daß es seit über zehn Jahren in Europa vor allem in gewaltfreien Aktionsgruppen zum Standard gehört. Als Modell für Staaten eignet sich ein etwas abgewandeltes Konsensmodell, wie es die mehrere Millionen Mitglieder umfassende Baha'i-Religion international seit etwa 100 Jahren verwendet.

Gelernt habe ich selbst von und mit TrainerInnen in gewaltfreiem Handeln. Mehrere Strömungen haben in den siebziger und achtziger Jahren zur Bildung eines eigenständigen Modells geführt. Schüler von Gandhi (Lanza del Vasto), die Bewegung von Martin Luther King, die Familienkonferenz von Gordon, deren Grundlagen von Rogers, und viele andere Quellen haben die TrainerInnen in gewaltfreiem Handeln beeinflußt. Durch die Praxis, anfangs vor allem in Aktionsgruppen, wurde eine praktisch handhabbare Methode entwickelt. Diese hat sich auch unter kritischen Bedingungen bewährt. Europäische Wurzeln sind schon früher zum Beispiel bei den Anarchisten im spanischen Bürgerkrieg ebenso zu finden wie bei der Bewegung der selbstverwalteten Betriebe hierzulande.

Anfangs vereinzelt, zu Beginn der neunziger Jahre verstärkt, habe ich das Modell in anderen Bereichen angewandt. Neue Strömungen in Pädagogik und Konfliktbearbeitung habe ich in die praktische Arbeit integriert. Die Mediation, ein Konfliktbearbeitungsmodell, bedient sich ähnlicher Gesprächstechniken wie bei der Konsensentscheidungsfindung. Entspannungs- und Kon-

zentrationstechniken, gelernt während der Trainings, machen die Methode nicht nur effizienter, sondern schaffen zusätzlich eine angenehme Atmosphäre. Die Integration beider Hirnhälften (Kurzform: Logik und Gefühl) durch kreative Arbeit oder mittels kinesiologischer Übungen kann mithelfen, Mehrgewinnerlösungen zu finden.

B Konsensformen, Methodischer Aufbau und Arbeitstechniken

3 Heiß, Kalt & Lauwarm

Einmütigkeit und gegenseitige Beratung zielt darauf ab, daß alle Beteiligten sich für eine Lösung aktiv entscheiden. Grundsätzlich wichtig für die Effizienz des Verfahrens ist es, die Entscheidung nicht mit organisatorischen Problemen oder Ausführungsdetails zu überfrachten. Dies soll in die Verantwortlichkeit der Ausführenden, bzw. zu Fachausschüssen delegiert werden. Schon hier müssen viele Gruppen (siehe Definition in Kapitel 1) sich üben im Unterscheiden von Wichtigem und Nebensächlichem und in der Abgabe von Verantwortung an die Ausführenden. Das Prinzip der Verantwortlichkeit gegenüber dem Ganzen, der Gruppe und Teilaspekten spielt eine größere Rolle als bei Mehrheitsentscheidungen. Es läßt mehr Freiraum und Ausdrucksmöglichkeiten für den Einzelnen zu.

Werte (ideelle, religiöse u.a.) spielen eine große Rolle, was ihren praktischen Einfluß auf die Entscheidung angeht, sie selbst sind aber niemals Entscheidungsobjekt. Der Streit über Werte verhindert bei vielen Diskussionen (wörtlich: Auseinanderscheidungen) die Einigung über die praktische Vorgehensweise.

Eine schöne Übersetzung für Konsens heißt Zusammenfühlen. Es ist die Kunst zu erfühlen, was gemeinsam ist.

Konsensformen

3.1. Heiß:

Die heiße Einmütigkeit ist der seltene Idealfall. Alle sind begeistert. Die gefundene Lösung deckt die Bedürfnisse aller Beteiligten ab. Diese Form ist häufig durch eine Differenzierung des Problems in Einzelaspekte zu erreichen.

3.2. Kalt:

Die kalte Einmütigkeit hat verschieden Ausprägungen.

3.2.1. "Ich kann damit leben". Die Lösung ist nicht für jeden die favorisierte, aber sie steht den eigenen Interessen und Bedürfnissen nicht im Wege. Sie kann gut mitgetragen werden.

3.2.2. "Im Moment besterreichbare Übereinstimmung". Es ist besser, diese Entscheidung mitzutragen als handlungsunfähig zu sein.

3.2.3. "Beiseite stehen". Einzelne tragen die Entscheidung der Gruppe nicht mit, möchten aber dieser nicht im Wege stehen.

3.3. Lauwarm:

"Lauwarme Übereinstimmung" ist wie lauwarmer Kaffee: besser ausspucken! Es ist eine Entscheidung, bei der am Ende niemand mehr hinter der Lösung steht. Wenn die eigene Position zu sehr verwässert ist, wenn Müdigkeit die Entscheidung bestimmt, wenn andere überredet sind, dann werden solche Entscheidungen oft nicht umgesetzt oder sie werden später behindert

und oft genug zu Fall gebracht. Diese Übereinstimmung ist nichts wert. Es ist besser, keinen Entschluß zu fassen. Der Unterschied: ein kalter Konsens wird getragen, ein lauwarmer nicht. Bei einem Kompromiß, wie er bei Verhandlungen häufig entsteht, ist sehr darauf zu achten, ob es sich um eine "im Moment besterreichbare Übereinstimmung" handelt oder um einen "lauwarmen Konsens". Die Konsequenzen sind diametral entgegengesetzt.

4 Methodischer Ablauf bis zur einmütigen Entscheidung

Der Weg zur Übereinstimmung bringt die Vielschichtigkeit einer Problemstellung ans Licht. Gleichzeitig beflügelt er die Phantasie.

Vielredner und Machtkämpfe sind bei strikter Einhaltung der Abfolge gut unter Kontrolle zu halten. Leise Menschen bekommen eine Chance. Kreative fühlen sich wie Delphine im Wasser. Die häufigsten Fehler bei mit der Methode unvertrauten Gruppen sind das Auslassen der Runde zu Beginn und zum Schluß und das Vermischen von Gedankensturm und dem Bewerten der Vorschläge (siehe unten).

4.0. Rahmenbedingungen:

Bei einer Gruppengröße von über zwanzig sei auf das Kapitel 7 verwiesen. Trotzdem bleibt auch in größeren Gruppen das Schema der Abfolge das gleiche, nur manche Techniken müssen angepaßt werden.

Das Einmütigkeitsprinzip sollte in seiner Grundstruktur bekannt sein, und die Gruppe sollte sich darauf verständigt haben, mit diesem Prinzip zu arbeiten. Ein Wechsel zur Mehrheitsabstimmung während eines Entscheidungsprozesses kann den positiven Einfluß des Konsensprinzips innerhalb weniger Sekunden völlig zunichte machen. Gruppen greifen trotzdem immer wieder darauf zurück. Zum einen sind es festeingefahrene Strukturen, zum anderen fehlen oft Vertrauen in und Erfahrung mit dem Konsensprinzip. So gibt es leicht eine sich selbst erfüllende Prophezeiung, daß Einmütigkeit halt doch nicht geht.

Eine sehr gute Voraussetzung, aber keine Bedingung, für das Gelingen der Einmütigkeit ist ein gemeinsames geistiges Prinzip in der Gruppe. Das kann sich durch ein gemeinsamen Gebet vor wichtigen Entscheidungen ausdrücken, wie es in religiösen Gemeinschaften üblich ist. Ein einfacher Ritus wie das Aussprechen der Bitte: "Mögen wir eine gemeinsame Lösung für das Problem finden", kann ebenfalls Machtkämpfen vorbeugen und zu mehr Kreativität anstoßen.

4.1. Die exakte Fragestellung

Je präziser das Problem im Vorfeld eingegrenzt und differenziert wird, desto klarer und schneller kann an der Lösung gearbeitet werden. Dieser erste Schritt dient der Faktensammlung und dem Versuch, ein gleiches Maß an Information unter den Beteiligten sicherzustellen. Dies kann auch durch Außenstehende geschehen. Die Gesprächshelferperson (siehe 6.1.) soll an dieser Stelle schon das Problem in differenzierte Fragestellungen umwandeln.

4.2. Die Runde

JedeR äußert sich zu den Fragestellungen. Das geschieht in weniger vertrauten Gruppen der Reihe nach, sonst auch durcheinander. Es wird keine Diskussion zugelassen, allenfalls Verständnisfragen. Das bedeutet, jedeR bringt seine Gedanken ohne Störung zu Ende. Die anderen können sich aufs Zuhören konzentrieren, da sie zu diesem Zeitpunkt nichts durchzusetzen brauchen. Als Gesprächstechniken werden vor allem die "Ich-Sprache" und die "Zeit durch Zahlregel" verwendet. (siehe Kapitel 5). JedeR muß sich in der Regel innerhalb zwei Minuten

oder kürzer äußern. Die Minimalaussage lautet dabei: Ich kann oder will jetzt nichts dazu sagen. Dabei entsteht ein erstes Meinungsbild.

4.3. Der Gedankensturm

Frei von Bewertung darf jetzt jedeR Lösungsmöglichkeiten äußern. Selbst absurde Gedankengänge sind erlaubt, da sie viel dazu beitragen, Denkblockaden zu überwinden. Alle Ideen werden, egal ob Teilbereiche umfassend oder komplexe Lösungen anbietend, gesammelt und aufgeschrieben. Diese Phase setzt auf Kreativität und Phantasie der Beteiligten. Daher wird wie bei der Runde hier jede Diskussion vermieden, ja sogar strikt unterbunden. Diese Phase wird erst beendet, wenn ein guter Fundus an Ideen vorhanden ist. Als Minimum können fünf verschiedene Vorschläge angesehen werden.

4.4. Ordnen und Bewerten

Die GesprächshelferIn versucht jetzt mit Hilfe der ProtokollantIn, die Vorschläge zu ordnen. Alle Vorschläge werden nochmals verlesen. Dabei werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede differenziert erfaßt. Dann erst kann die Phase der gemeinsamen Bewertung beginnen. Systematisch wird Punkt für Punkt nach Vor- und Nachteilen abgewogen. Dabei wird darauf geachtet, daß nicht zwei oder mehrere Vorschläge gegeneinander ausgespielt werden. Gemeinsamkeiten in Teilbereichen und Differenzierungen in anderen Teilbereichen werden weiter herausgearbeitet. In vielen Fällen zeigt sich hier schon ein favorisiertes Lösungsmodell. Bei festgefahrenen Positionen tragen oft gerade die verrückten Ideen mit zur Wegfindung bei.

Häufig treten an diesem Punkt nun Minderheitenmeinungen, Ängste und Befürchtungen einzelner zutage. Die große Arbeit der Gesprächshelferperson ist es nun, jeden der Einwände konsequent ernst zu nehmen, ihn entweder zu entkräften oder bei der Lösungssuche zu integrieren. Die Zielrichtung des Gespräches bleibt lösungsorientiert. Persönliche Angriffe, verdeckte Machtkämpfe, Überlagerung mit anderen Entscheidungen u.ä. sollen bewußt gemacht und nach Möglichkeit gestoppt werden.

4.5. Erneute Runde / Entscheidung

Der/die GesprächshelferIn faßt den Vorschlag zusammen, den er/sie für konsensfähig hält. JedeR hat wie oben in der Runde jetzt die Gelegenheit sich zu äußern. Dabei kann/soll, je nach Lage, er/sie Zustimmung oder Ablehnung differenziert begründen. In den meisten Fällen ist an diesem Punkt dann schon die Entscheidung gefallen. Mit dem Daumen nach oben oder unten zeigen kann auch mal eine sehr schnelle Einigung sichtbar machen, wenn diese sich schon abgezeichnet hat. Die Zustimmung ist trotzdem wichtig.

Findet sich dabei keine konsensfähige Lösung, muß wieder zum Gedankensturm oder zum erneuten Bewerten zurückgegangen werden. Auch hier gilt es, jeden Einwand konsequent ernst zu nehmen. Diese Vorgehensweise setzt eine hohe Verantwortlichkeit bei allen Beteiligten voraus. Eine "Abstimmung mit den Füßen" z.B. durch Verschleppung des Verfahrens sollte erkannt und thematisiert werden.

4.6. Umsetzung klären

Das Ergebnis wird nochmals genau genannt und zu Protokoll genommen. Dann wird die Umsetzung geplant. Wer übernimmt was, wie, wann? Jetzt können die Verantwortlichkeiten verteilt werden. Klare Übergabe und Übernahme der Arbeit erleichtert die Umsetzung. Normalerweise gibt es dabei kein Problem. Wenn doch, dann war irgendetwas "lauwarm", und es sind die entsprechenden Konsequenzen zu ziehen.

4.7. Überprüfen

Nach einer festgelegten Zeit/Periode wird die Lösung überprüft. War sie umsetzbar? Traten Schwierigkeiten auf? Gibt es nach der Erfahrung mit der Lösung geänderte Meinungen im Beschlußgremium?

5 Gesprächstechniken

Die Kunst der Durchsetzungsfähigkeit und des Einfühlens während der Suche nach Gemeinsamkeiten

Für das Gelingen des Verfahrens und für den konstruktiven Ausgang eines Streites sind ein paar Voraussetzungen notwendig. Es ist die Fähigkeit zu mir selbst zu stehen und die Fähigkeit Empathie, das Hineinhören in die andere Person, zu zeigen. Die Kunst beginnt da, wo es gilt, diese beiden Einstellungen in ein dauerndes Wechselspiel zu bringen. Als viertes kommt dazu noch die Aufmerksamkeit auf das Gemeinwohl der Gruppe gerichtet zu halten.

5.1. ICH stehe zu mir !

5.1.1. **Die ICH-Sprache**; ich rede nur von mir, ich verwende kein MAN (Verallgemeinerung) und kein WIR (Vereinnahmung).

Mit dem MAN wird gern eine eigene Unsicherheit überdeckt. Es wird von der Person vermieden klar, selbst zum Thema Stellung zu nehmen. Damit bleibt offen, ob die Person die Gruppenmeinung vorwegnimmt, allgemeine Normen erzählt oder ob das MAN eine verdecktes ICH ist. Das WIR wird benutzt, um der eigenen Meinung mehr Gewicht zu geben. Es ist ein verdecktes Machtspiel.

Manche Menschen haben das MAN oder WIR schon so verinnerlicht, daß sie sich vehement gegen diese "Feinheit" wehren. Das Beispiel des Ehepaares, bei dem der Mann seinen Arm um die Schulter der Frau legt und der Gruppe lautstark erklärt: "Meine Frau und ich meinen ..." oder die Erinnerung an den Pluralis majestatis früherer Herrscher haben bisher die Widerstände in allen von mir trainierten Gruppen ausgeräumt.

5.1.2. **Gefühle aussprechen**: Mir geht's, weil...

Die meisten Menschen sind sich darüber nicht klar, daß die Gefühle gegenüber einer Entscheidung oder noch mehr die Gefühle gegenüber den davon beteiligten Menschen eine Entscheidung wesentlich mehr beeinflussen als Fakten. Oft ist die Diskrepanz zwischen formaler Aussage und Stimme, Haltung und Gestik so eklatant, daß es für einen geschulten Außenstehenden unerträglich ist. Und doch wird dieser Keim zum Konflikt ignoriert.

Die kleine Übung, die eigene Stimmung zu benennen, notfalls erst für einen selbst, dann in der Gruppe, wird bei manchem Überraschung auslösen. Das Aussprechen ihres Gefühls durch einzelne ist häufig eine heilsame Erfahrung für die ganze Gruppe. Besonders viel Mut, dies zu tun, bedarf es in Gruppen Jugendlicher (Entwicklungsphase zwischen 10 und 15 Jahren, vor allem in gemischten Gruppen) und in männerdominierten Gremien. Das "ein Mann zeigt keine Gefühle" hat immer noch tiefe Wurzeln in unserer Gesellschaft.

5.1.3. **Klarheit, Unterscheidung zwischen Tatsache und Meinung**: Ich drücke mich klar und unmißverständlich aus. Dabei benenne ich Tatsachen als solche und kennzeichne meine persönliche Meinung als solche.

Es ist eine weitverbreitete Unart, die eigene Meinung zur Tatsache zu erheben. Die Frage "Woher weißt du das? Nenne mir die Quelle!" bringt Licht in diese Vermischung. Hintergrund dieses Verhaltens ist die Angst, nur mit "Tatsachen" der eigenen Stimme genug Geltung ver-

schaffen zu können. Aus einem anderen Blickwinkel gesehen ist es ein ICH, das persönliche Verantwortung zu vermeiden sucht. Manche Mauer von Sachzwängen kann so aufgebaut werden.

5.1.4. Gleichwertigkeit: Ich bin soviel wert wie jede andere Person.

Ich habe das Recht, meine Meinung kundzutun, auch wenn sie noch ungereimt ist oder der vorherrschenden Meinung entgegen steht. "Ich bin nicht so gewandt im Sprechen, die anderen haben mehr an Information, ich werde eh nicht ernst genommen", - solche Gedanken hindern mich das auszusprechen, was ich denke. Die "Runde" verhilft solchen Menschen zu einem Rederecht und zum Gehört werden. Jede Meinung oder Sichtweise zu einem Problem bereichert die Gesamtschau und deckt Mankos schon im Vorfeld auf. Der Impuls der "Leisen" bringt oft überraschende Facetten in die Entscheidungsfindung.

5.2. Einfühlen ins "DU"

5.2.1. "Aktives Zuhören"

Um für mich die Aussage der anderen Person zu klären und ihr gleichzeitig die Sicherheit zu geben, richtig verstanden zu sein, wiederhole ich deren Aussage mit eigenen Worten. Dies klärt Mißverständnisse auf. Die andere Person braucht dann nicht mehr mit endlosen Wiederholungen und Verstärkungen oder gar mit Störung auf sich aufmerksam zu machen. Aktives Zuhören wird meist von dem / der GesprächshelferIn angewandt. Zum Verständnis oder auch zur Förderung der Gesprächsatmosphäre kann es von jedem Gruppenmitglied angewandt werden. Auch wenn es scheinbar mühsam aussieht, erweist es sich doch als ein hervorragendes Mittel gegen Vielrednerei einzelner Personen.

Wenn ich anschließend vier Haupttechniken des aktiven Zuhörens erläutere, darf das Grundsätzliche dieser Methode nicht außer acht gelassen werden: Es ist eine besondere Zuwendung zu einem anderen Menschen. Er soll sich verstanden fühlen. Ich kann die Techniken anwenden und ernte Mißtrauen, weil meine innere Beteiligung fehlt. Auf der anderen Seite helfen diese Techniken, wenn ich mein Verstehenwollen ernst meine, der anderen Person sich zu öffnen, bzw. die eigenen Gedanken und Gefühle klarer auszudrücken.

a) Ich reflektiere die Gefühle der anderen Person, so wie ich meine, daß sie mir diese mitgeteilt hat. Stimme, Gestik und Haltung spielen oft eine genauso wichtige Rolle wie das tatsächlich Gesagte.

b) Ich reflektiere die Bedeutung, den Inhalt der Aussage, die ich glaube verstanden zu haben. Dies kombiniere ich mit a), z.B. "Du bist glücklich darüber, daß..., weil..."

c) Ich paraphasiere den Inhalt dessen, was mir die Person gesagt hat. D.H. ich gebe den Inhalt, weniger das Gefühl, in einer knappen Antwort wieder. Oft ist es sehr hilfreich dem komplexen Inhalt einen einfachen Namen, sozusagen eine Übersetzung, zu geben. Wenn Probleme beim richtigen Namen genannt werden, sind sie schon halb so groß.

d) Längere Gesprächspassagen fasse ich in einer kurzen Wiederholung zusammen.

5.2.2. Verantwortlichkeiten übergeben und vertrauen.

Nicht über alles muß ein Konsens gefunden werden. Vieles Organisatorische, ebenso viele Detailausführungen können übergeben werden. Die Erfahrung zeigt, daß eine bewußt von der Gruppe übertragene Verantwortung in der Regel sehr gewissenhaft wahrgenommen wird.

5.2.3. Einwände klären.

Viel Zeit und Kraft geht in der üblichen Entscheidungsfindung neben verloren, daß versucht wird, über den Wert eines Einwandes zu streiten, ihn herunter zu spielen oder der einwendenden Person Eigennutz zu unterstellen. Viele Einwände erweisen bei kurzer, exakter Betrachtung ihren Wert oder ihre Nichtigkeit von selbst.

5.2.4. Beobachten und Abwarten.

Ich brauche nicht jeden Gedanken auszudrücken. Vielleicht hat jemand anderer schon meinen Punkt, eventuell in einem anderen Kleid, genannt oder wird ihn gleich nennen. Wiederholungen ermüden und sollten bewußt vermieden werden.

5.3. Die Kunst zwischen ICH und DU zu wechseln

Konstruktives Streiten, egal ob zu zweit oder in der Entscheidungsfindung in der Gruppe, ist die Kunst, zwischen den ICH-Techniken und den DU-Techniken dauernd hin und her zu pendeln. Es ist die Fähigkeit, sich selbst klar auszudrücken und die andere Person in ihrem Sein und Wollen zu fördern. Das erfordert eine hohe Flexibilität und viel Übung. Aber immer, wenn es gelingt, wird es mehrere Gewinner geben. Die Mühe, dorthin zu gelangen, lohnt sich. Es ist eine Herausforderung an unsere Lebendigkeit und unser spezifisches Menschsein.

5.4. Verantwortlich für das Gemeinsame sein

5.4.1. Zeit durch Zahl-Regel

Die zur Verfügung stehende Zeit wird durch die Zahl der Anwesenden geteilt. Daraus ergibt sich die persönliche Redezeit. D.h. wenn z.B. 20 Leute sich für ein Thema 20 Minuten Zeit nehmen, bleibt für jeden eine Minute Redezeit. Wenn diese überschritten wird, würde eine andere Person in ihrer Redezeit beschnitten. Die Zeitnehmerperson teilt die abgelaufene Zeit jeder Sprechenden Person mit.

Das klingt sehr nach Formalismus. Tatsächlich entwickelt sich mit dieser Technik eine enorme Dynamik in einer Gruppe. Eigene Klärung und klarer Ausdruck werden dadurch herausgefordert. Dies wiederum führt zu hoher Aufmerksamkeit und der Bereitschaft, die anderen Personen anzuhören. Geht der Gesprächsfaden reihum, kann ich mich ganz aufs Zuhören konzentrieren, weil ich mich nicht zu bemühen brauche, endlich meinen Beitrag loszuwerden.

5.4.2. Jede Person ist verantwortlich gegenüber dem Ganzen.

Die Bereitschaft von allen, ihre eigenen Einwände zu klären und nach Möglichkeit diese auszuräumen, sollte vorhanden sein. Mit einiger positiver Erfahrung mit Mehr-Gewinner-Techniken steigt auch das Verantwortlichkeitsgefühl gegenüber dem Gruppenganzen. Boykothaltungen und verdeckte Machtkämpfe werden seltener. In geübten Gruppen sind mehrere Personen immer wieder an der Suche nach Gemeinsamkeiten und Lösungen unter Einbeziehung von Minderheitenvoten beteiligt.

5.4.3. Veto

Die Übereinstimmung sollte nur aus schwerwiegenden moralischen Gründen, wie z.B. Menschenrechtsverletzungen, blockiert werden. Besser ist es, nach neuen Lösungen zu suchen.

In der praktischen Arbeit versuche ich das Vetorecht gar nicht zu erwähnen. Die Möglichkeit zum Veto hat die Suche nach Lösungsmöglichkeiten zu häufig blockiert. Mehrfach habe ich andererseits erlebt, daß eine Einzelmeinung die ganze Gruppe zum Umdenken gebracht hat. Ein Veto wäre für diesen Prozeß kontraproduktiv gewesen.

6. Die vier HelferInnen

Es ist sinnvoll, bestimmte Funktionen vor dem Gespräch zu delegieren. Wer diese Rollen übernimmt, kann und soll, ohne Angriffe auf seine eigene Person befürchten zu müssen, in bestimmten Situationen intervenieren. Es ist förderlich für die Entwicklung des/der Einzelnen, sich in die Rollen einzuüben und sie zu wechseln.

6.1. GesprächshelferIn

Er/sie achtet darauf, daß das Gespräch beim Thema bleibt; daß jedeR Gelegenheit zur Äußerung hat. Für diese Aufgabe hat sie/er das Recht zur Intervention von der Gruppe bekommen. Er/sie versucht Lösungsvorschläge zusammenzufassen, aber auch zu differenzieren. Seine/Ihre besondere Aufgabe ist es, die Einheit innerhalb der Gruppe zu wahren oder wieder herzustellen. Bei Einbringen der eigenen Meinung kennzeichnet er/sie diese, um ihr nicht mehr Gewicht zu geben als der von anderen.

Anders als bei einer Gesprächsleitung steht nicht so sehr lenkende Funktion im Vordergrund, sondern es ist eine der Gruppe dienende Funktion. Es ist oft so, daß die Gesprächshelferperson das eigene Einbringen in den Entscheidungsprozeß vernachlässigen muß, da sie mit der Wahrnehmung der Gruppe ausgelastet ist. Mit der Technik "Beobachten und Abwarten" kann sie das in der Regel aber gut kompensieren.

6.2. ZeitbeobachterIn

Er/sie macht auf die vereinbarte Zeit aufmerksam, bzw. meldet sich kurz vor Ablauf derselben. Das setzt voraus, daß die Gruppe sich über eine Zeitstruktur geeinigt hat. Das, was wie eine Reglementierung aussieht, erweist sich für die Gruppe in der Praxis als eine Befreiung. Es ist klar, daß auch der letzte Punkt seine Zeit hat, weil eine/r auf die Einhaltung der Zeitstruktur achtet. Bei Veränderungen kann die Gruppe sich bewußt neu entscheiden.

6.3. StimmungsbeobachterIn

Er/sie beobachtet den emotionalen Zustand der Gruppe/der Gremiums. Gegebenenfalls gibt er/sie der Gruppe Rückmeldung, z.B. die Mitglieder wirken müde, überlastet, aggressiv, es läuft ein Zweiergespräch statt dem Gruppengespräch, Gefühle einzelner werden übergangen... Wird diese Rolle nicht bewußt übertragen, wird jede Person, die das von sich aus macht, sich sehr schnell in die Nesseln setzen. Bei zwei Drittel aller normalen Gruppensitzungen mit Entscheidungen wird die Rolle stumm bleiben, weil kein Bedarf zur Rückmeldung besteht. In den anderen Fällen ist es eine sehr segensreiche Rolle, wenn sie mit Gefühl ausgeführt wird. Im Amerikanischen heißt der entsprechende Ausdruck "vibwatcher", Beobachter der Vibrationen. Das Bild von Dissonanz oder Harmonie in der Gruppe, das dabei auftaucht, gibt sehr gut das Einsatzgebiet dieser Person wieder.

6.4. ProtokollantIn

Die Minimalaufgabe ist das Notieren von Beschlüssen, damit sie beim nächsten Treffen auf ihre Umsetzung hin überprüft werden können. Des weiteren ist es eine Hilfsfunktion für den/die GesprächshelferIn.

7 Über die "Großfamilie" hinaus: Großgruppentechniken

Die Großfamilie umfasste früher etwa zwischen acht und zwanzig Personen. Es ist die ursprüngliche menschliche Größeneinheit, wie für die Wölfe das Rudel, für die Büffel die Herde oder für die Delphine die Schule. Es ist die Einheit, in der wir uns am wohlsten fühlen. Das Beziehungsgeflecht ist überschaubar und doch vielfältig. Bei Entscheidungen kann jede Person noch mitreden. Bei größeren Gruppen oder gar Staaten sollte diese Grundgröße bei Modellen zur Entscheidungsfindung eine Rolle spielen, da sie auch im übertragenen Sinne menschlich ist. Wie das im Einzelnen aussehen kann, beschreibe ich in diesem Kapitel.

Das Modell der Baha'i, und, im weiteren Sinne einer Direktbeteiligung aller Bürger, auch die schweizerische Demokratie ist erprobt. Ich selbst habe einige wenige Erfahrungen mit Gruppen bis zu und über hundert Personen gemacht. Das ist nicht ausreichend, um die untenstehenden Modelle in viele Bereiche zu übertragen. Aber es soll Denkanstöße vermitteln, die über die Verbesserung der technischen Kommunikation hinausreichen. Direkte Mitbestimmung und Mitverantwortung inklusive aktiven Minderheitenschutzes ist mit Hilfe des heutigen Standes der Technik und des Wissens meiner Meinung nach auch in größeren Gemeinden und Staaten möglich.

In Gruppen, die sich noch in einem Raum versammeln können, wobei die Möglichkeit besteht, daß jedeR jedeN versteht, sind die jetzt genannten Modelle gut praktikierbar. Ich denke dabei an etwa dreißig bis siebzig Menschen, z.B. ein Lehrerkollegium oder einen Stadtrat.

7.1. Zwei, vier, acht, sechzehn,...

Um in größeren Gruppen möglichst viele Ideen zu sammeln und jedem die Möglichkeit zur Aussprache der eigenen Intentionen zu geben, ist die Methode 2,4,8,16 sehr geeignet. Der Ablauf orientiert sich an dem in Kapitel 4 genannten. Am Anfang steht für die ganze Versammlung eine exakte, möglichst schriftlich für alle sichtbar gemachte Fragestellung.

(2) Anschließend bilden sich zufällige 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 Zustimmungsmöglichkeit ab. Diese Phase sollte zeitlich nicht zu eng geplant werden, da es die kreativste Phase der Entscheidungsfindung ist. 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.

(4) Die paarweise gefunden Lösungswege werden im 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 nur auf einen favorisierten Vorschlag festlegen, sondern daß sie gerade in der Vielfalt der Alternativen ihre Bedürfnisse in verschiedenen Ausprägungen erkennen lernen.

(8) Zwei Quartette finden sich zusammen. Die Acht gehen genauso wie die Quartette vor. Zeitlich ist diese Phase kürzer als die vorangegangenen. Die Grundlinien werden von zwei Sprechern vorgetragen. Die einzelne Person hat noch Gelegenheit zu Ergänzungen, wenn notwendig. Einwendungen werden abgeklärt und die Bandbreite wiederum abgestimmt.

(16) (32) (...) Die anschließenden Schritte ähneln dem Achter. Die Einigungsgeschwindigkeit nimmt in der Regel zu, da alle wichtigen Punkte schon in den kleineren Gruppen besprochen waren. Eine Mischung polarer Gruppen ist spätestens bei (4) oder (8) wichtig, da sonst Gegensätze in zu großen Zusammenhängen ausgetragen werden. Dies könnte einen möglichen Konsens verhindern.

(128) (512) (...) Ab hier geht es nicht mehr ohne ein Repräsentativ- oder Räte-system. Da in den drei ersten Stufen schon die Hauptarbeit getan wurde, erleichtert das den Mandatsträgern eine Einigung. Sie haben viel mehr Rückmeldung über die tatsächlichen Bedürfnisse aller Beteiligten.

7.2. Fischbecken

Die Versammlung teilt sich in Gruppen auf, die der Größe der "Großfamilie" entsprechen. Diesen wird eine exakte Fragestellung, möglichst schriftlich, gegeben. Die Gruppen beraten dar-

über wie in Kapitel 4 angegeben. Am Ende dieses Prozesses steht keine Entscheidung sondern eine Bandbreite an akzeptierten Lösungsmöglichkeiten.

Jetzt wählt die Gruppe ein bis zwei VertreterInnen, je nach Anzahl der beteiligten Gruppen. Die GruppenvertreterInnen setzen sich ins "Fischbecken". Dies ist ein zentraler Platz, um den sich hinter den Repräsentanten die Gruppen versammeln können.

Im "Fischbecken" wird nun nach einem gemeinsamen Lösungsweg gesucht. Die Gruppen bekommen den Fortgang, Schwierigkeiten und neue Ideen aus erster Hand mit. Hat sich im gläsernen Aquarium eine Einigung abgezeichnet, geht diese mit der Bitte um Zustimmung an die Gruppen zurück. Da jede einzelne Person den ganzen Prozeß erlebt und ihn zu Beginn und Ende mitgestaltet hat, gibt es fast immer eine schnelle Zustimmung. Diese wird, manchmal noch um Differenzierungen und Ausführungsdetails ergänzt, im Fischbecken beschlossen.

7.3. Bezugsgruppe / Sprecherrat

Bei diesem Modell, das bei mehreren großen gewaltfreien Aktionen Anwendung gefunden hat ist die Grundeinheit die Bezugsgruppe. Diese hat etwa soviele Mitglieder wie die "Großfamilie". Wichtig dabei ist, daß die Bezugsgruppe eine eigenständig handelnde Einheit ist, die den Entschluß selbst verantwortet und ausführt. Oft ist die Bezugsgruppe eine Arbeitsgemeinschaft oder ein anderer sozialer Zusammenschluß, die Mitglieder kennen sich.

Alle Entscheidungen werden im Konsensverfahren in der Bezugsgruppe gefällt.

Über die Bezugsgruppen hinaus trifft sich noch ein Sprecherrat aus Abgesandten der Gruppen. Dieser Rat koordiniert organisatorische Probleme. In ihm werden Informationen aus den Gruppen ausgetauscht. Bei Bedarf werden unvereinbare Entscheidungen der Gruppen an diese zurückgegeben.

Dieses Modell hat den Vorteil maximaler Flexibilität der Gruppen, indem die Verantwortung auf der untersten Ebene angesiedelt wird. In Wirtschaftsbetrieben stärkt es die Eigenverantwortlichkeit unter sich schnell verändernden Bedingungen. Bei großen gewaltfreien Aktionen gibt es keine Leiter mehr, jede Person steht selbst zu ihrer Handlung.

7.4. Zufallstechnik

Das ist ein Modell, wie es in den Gemeinden der Baha'i bei adhoc-Entscheidungen angewendet wird. Ist die Anzahl für eine gemeinsame Beratung zu groß, werden per Los, stellvertretend für alle, neun Menschen bestimmt, eine Lösung zu suchen. Dabei gehen die Baha'i davon aus, daß in der Zufallsmischung die verschiedensten Meinungen enthalten und somit auch Minderheiten bedacht sind. Sollte die Zufallsgruppe keine Lösung finden, werden erneut neun Menschen per Los bestimmt, um zu einer baldigen Lösung zu kommen.

Die Gemeinde akzeptiert die gefundene Lösung. Das Verantwortungsgefühl für das Gemeinwohl ist in diesen Gemeinden durch Erziehung, soziale und geistige Beziehungen sehr ausgeprägt. So werden diese Lösungen in der Regel ohne Schwierigkeiten umgesetzt.

Dieses Modell zeigt auch die Wichtigkeit und den Erfolg einer schon in der Kindheit eingeübten gemeinsamen Beratung. Die Zufallstechnik wird selten praktiziert, da in einer großen Gemeinde eine adhoc-Entscheidung nicht häufig gefällt werden muß.

7.5. Neunerrat

Als ihr wichtigstes soziales Ziel sehen die Baha'i die Einheit und den Frieden unter allen Menschen an. Daher haben sie auf allen Erdteilen seit über hundert Jahren drei Entscheidungsebenen eingeführt. Da diese gut funktionieren, können sie hier als Modell beschrieben werden.

Die Ebenen sind die Gemeinde, die Nation und die Welt. Es werden jeweils Gremien mit neun Personen gewählt. Gewählt werden kann jede erwachsene Person. Es gibt keine Parteien (auch nicht eine). In geheimer Wahl werden die Personen nach ihrem Ansehen und ihrer Integrität,

aber auch nach Fähigkeit und Dienstbereitschaft, bestimmt. Bei Stimmgleichheit wird der/die VertreterIn einer eventuellen Minderheit bevorzugt.

Die Entscheidungsfragen werden immer auf der tiefstmöglichen Ebene angesiedelt, sodaß - ähnlich der Bezugsgruppe - die meist handelnde Einheit die Gemeinde ist. Durch regelmäßige Treffen der Gemeinde alle 19 Tage werden Informationsaustausch und Aktualität gewahrt.

Die Neunergremien verfahren nach dem Prinzip der gemeinsamen Beratung, das in den Grundzügen dem Konsensmodell entspricht. Es gibt einen Unterschied hierzu: Kommt es zu keiner Einigung, wird nach Mehrheit abgestimmt. Die Minderheit ist nun verpflichtet, den Beschluß mitzutragen. Meiner Meinung nach funktioniert das aus zwei Gründen, obwohl ich beim Konsensprinzip vollkommen von einer Mehrheitsabstimmung abrate. Erstens haben sich alle dem gleichen religiösen, geistigen Prinzip untergeordnet. Zweitens besteht seit der Kindheit durch eine entsprechende Erziehung Erfahrung mit den Vorzügen von Mehr-Gewinner-Modellen und entsprechenden Kommunikationstechniken.

8 Effizienz und Schnelligkeit

Es ist ein Vorurteil, daß Einmütigkeit in der Entscheidungsfindung mühsam und zeitraubend ist. Nicht nur, daß ich erlebt habe, wie Gruppen in ihrer Entscheidung schneller als ein autoritäres und hierarchisches Gegenüber waren, sondern es ist so, daß solche Entscheidungsprozesse ein Mehr an Zufriedenheit und damit ein höheres Umsetzungsvermögen erzeugen.

Damit es zeitlich und vom inneren Kraftaufwand her auch gut klappt, gebe ich in diesem Kapitel noch ein paar praktische Erfahrungen weiter. Teilweise sind es Organisationstips, die natürlich auch in anderen Zusammenhängen funktionieren.

8.1. 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.

8.2. Verantwortlichkeitsprinzip

Die Delegation von Entscheidungen in die unterste mögliche Einheit schafft Raum für wichtige Gruppenentscheidungen. Es ist eine enorm wichtige Aufgabe immer wieder zu überprüfen, inwieweit die Gruppe entscheiden muß oder die Entscheidung einer verantwortlichen Person oder Untergruppe übertragen werden kann. Wichtig ist dabei für eine gute Umsetzung, daß die Gruppe der Person wirklich die Aufgabe überträgt und ihr das Vertrauen ausspricht. D.h. Fehler und Lernerfahrung sollen hier einkalkuliert werden. Aber nicht alles muß von der Gruppe kontrolliert werden und so hat die verantwortliche Person mehr Freiheit und damit mehr Eigeninitiative, ihr Feld zu bearbeiten.

5.1 Rahmenbedingungen

Das Konsensprinzip sollte in seiner Grundstruktur bekannt sein, und es sollte eine Einigung darüber bestehen, mit diesem Prinzip zu arbeiten. Ein Wechsel zur Mehrheitsabstimmung während eines Entscheidungsprozesses kann den positiven Einfluß des Konsensprinzips innerhalb weniger Sekunden kippen.

5.2 Die genaue Fragestellung

Je präziser das Problem im Vorfeld differenziert wird, desto klarer und schneller kann an der Lösung gearbeitet werden. Dieser erste Schritt dient der Faktensammlung und dem Versuch, ein gleiches Maß an Information unter den Beteiligten sicherzustellen. Dies kann auch durch Außenstehende geschehen. Die Gesprächshelferin sollte an dieser Stelle schon das Problem in differenzierte Fragestellungen umwandeln.

5.3 Die Runde

jede/jeder äußert sich zu den Fragestellungen. Das geschieht in weniger vertrauten Gruppen der Reihe nach, sonst auch durcheinander. Es wird keine Diskussion zugelassen, allenfalls Verständnisfragen. D.h, jede/jeder bringt seine Gedanken ohne Störung zu Ende. Die anderen konzentrieren sich aufs Zuhören. Es ist darauf zu achten, daß die vorgesehene Zeit nicht durch unnütz lange Redebeiträge Einzelner in die Länge gezogen wird. Minimalaussage: Ich will oder kann dazu nichts sagen.

5.4 Brainstorming

Brainstorming kann vor allem in verfahrenen Diskussionen zu Lösungen beitragen. Ideen und Vorschläge werden gesammelt.

5.5 Ordnen und bewerten

Die Gesprächshelferin ordnet die Vorschläge, danach beginnt die gemeinsame Bewertung und Diskussion. Schon jetzt kann sich ein Konsens abzeichnen.

5.6 Erneute Runde/ Entscheidung

Falls es einen konsensfähigen Vorschlag gibt, hat jeder die Gelegenheit, sich dazu zu äußern; falls nicht, erneute Diskussion und/oder erneutes Brainstorming.

5.7 Umsetzung klären

Das Ergebnis wird nochmals genau genannt und zu Protokoll genommen. Verteilung der Verantwortlichkeiten und Planung der Umsetzung.

5.8 Überprüfung

Nach einer festgelegten Zeit/Periode wird die Lösung überprüft. Gibt es nach der Erfahrung mit der Lösung geänderte Meinungen im Beschlußgremium?