

KonsenS und KonsenT als Geschwister? ³¹⁶

Zwei Definitionsversuche vom Wort „**KonsenS**“

KonsenS im engeren Sinne: „Zustimmung, Übereinstimmung“

KonsenS im weiteren Sinne: „Partizipatives Entscheidungs-Verfahren mit höchstmöglicher Zustimmung“

KonsenS i.e.S.

Das Wort KonsenS wurde zum ersten Mal in der Kanzleisprache im 15. Jahrhundert aus dem lateinischen consensus im Sinne von „Übereinstimmung“ oder „Zustimmung“ verwendet. „*Den Titel Consensus tragen jene historischen Urkunden und Schriften, in denen eine erzielte Übereinstimmung bei dogmatischen Streitigkeiten dokumentiert ist.*“³¹⁷ Vom Ursprung her meint KonsenS also Zustimmung oder Übereinstimmung. So würde ich KonsenS im engeren Sinne auch definieren: „KonsenS heißt Zustimmung, Übereinstimmung, ich fühle mich mit der Entscheidung wohl - Ich sage ein deutliches JA zu etwas!“

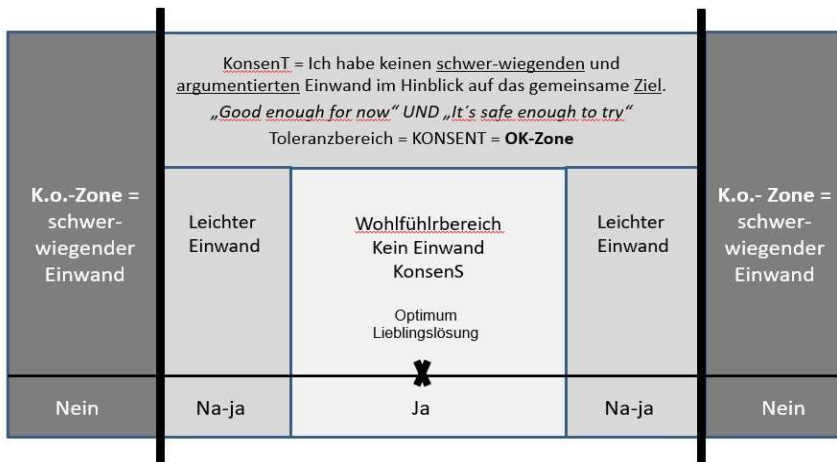


Abb.39: KonsenT-Abstufungen³¹⁸

³¹⁶ Vgl. Rüter, Christian: Soziokratie, 2017, S. 46-50. Bei dem Kapitel habe ich mir zwei Finger gebrochen, weil ich es ständig überarbeitet habe. Ich hoffe, dass mir eine halbwegs sachliche Beschreibung des KonsenS-Verfahrens gelungen ist. Das war nicht einfach, weil es doch einige Vorurteile in meinem Hirn dazu gab.

³¹⁷ Aus: <https://de.wikipedia.org/wiki/Konsens>

³¹⁸ Vgl. das Kap. zum KonsenT ab S. 22.

Diese Grafik beschreibt den Konsens als den „JA-Bereich“ mit Optimum und Lieblingslösung innerhalb des weiter gefassten Konsens-Bereiches. In dieser Definition ist der Konsens ein Teil des Konsens-Ts.

Konsens i.w.S.

Neben der Definition des Konsenses im engeren Sinne als Zustimmung kann man Konsens im weiteren Sinne als ein „*Entscheidungsverfahren bezeichnen, an dessen Ende eine Entscheidung steht, die alle Beteiligten mittragen können. Das bedeutet, dass auch unterschiedliche Meinungen durch das Konsens-Modell zu einem Beschluss zusammengebracht werden können, ohne die Unterschiede zu übergehen. [...] 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%ige Zustimmung hält das Konsens-Modell differenzierte Stufen der Zustimmung bereit. Ziel des Konsens-Verfahrens ist, einen möglichst hohen Grad der Zustimmung zu erreichen.*“³¹⁹


Diese Perspektive hat sich seit Mitte der 1970er Jahren v.a. in zivilgesellschaftlichen Gruppierungen mit basisdemokratischen Entscheidungsverfahren etabliert.³²⁰ Die Werkstatt für gewaltfreie Aktion Baden hat in ihrem Modell sechs verschiedene Konsens-Stufen mit unterschiedlichen Graden von Zustimmung zusammengefasst:³²¹

³¹⁹ Aus: Werkstatt für Gewaltfreie Aktion Baden: Konsens, 2004, S. 13.

³²⁰ Jetzt etwas oberflächlich u.a. aus: <https://de.wikipedia.org/wiki/Basisdemokratie>

³²¹ Werkstatt für Gewaltfreie Aktion Baden: Konsens, 2004, S. 45+46. Die beiden Kategorien Inhalt und Aktion habe ich zusammengefasst, da sie mir redundant erschienen.

	Konsens-Stufen und ihre Bedeutung	Inhalt + Aktion
	1. Vorbehaltlose Zustimmung Der Vorschlag entspricht meiner Meinung. Ich kann voll und ganz zustimmen.	Ich stimme zu, ich teile die Meinung
	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 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.
	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. Eventuell ergibt sich die Möglichkeit, mich an anderer Stelle nützlich zu machen.	Ich kann den Vorschlag nicht vertreten, lasse ihn aber passieren und 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. Bei der Umsetzung bin ich aber dabei.

	<p>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 Entscheidung neu zu beginnen oder – wenn alle damit einverstanden sind – sie zu verschieben, um eine bessere Lösung zu finden.</p>	<p>Der Vorschlag widerspricht grundsätzlich meinen Vorstellungen. Es darf nicht ausgeführt werden.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

Abb.40: Konsens-Stufen

In dieser Definition sind alle diese Abstimmungsmöglichkeiten Teil des Konsens-Beschlusses. Hier ist jetzt der Konsent eine Unterform des Konsenses: Die ersten drei Varianten („Zustimmung“, „leichte Einwände“ und „schwerwiegende Einwände.“) umfassen den soziokratischen Konsent-Begriff. Der Konsens im weiteren Sinne beinhaltet noch die Varianten „Beiseite stehen“ und „Enthaltungen“ und das Veto. Allerdings wird in dieser Tabelle nicht ganz klar, ob es sich bei dem Veto um ein Einwand- oder ein Abbruch-Veto handelt.³²² Ein Einwand-Veto muss integriert werden, ein Abbruch-Veto beendet die Entscheidungsfindung, es führt zu einem Abbruch, es gibt dann keine Entscheidung.

³²² Eine Unterteilung von mir, vgl. Rüter, Christian: Werkzeugkiste, 2019, S. 93/94.

Für den **Prozess** hin zu einer Konsens-Entscheidung hat die Werkstatt für gewaltfreie Aktion eine hilfreiche Übersicht erstellt: Den Konsens-Fisch:

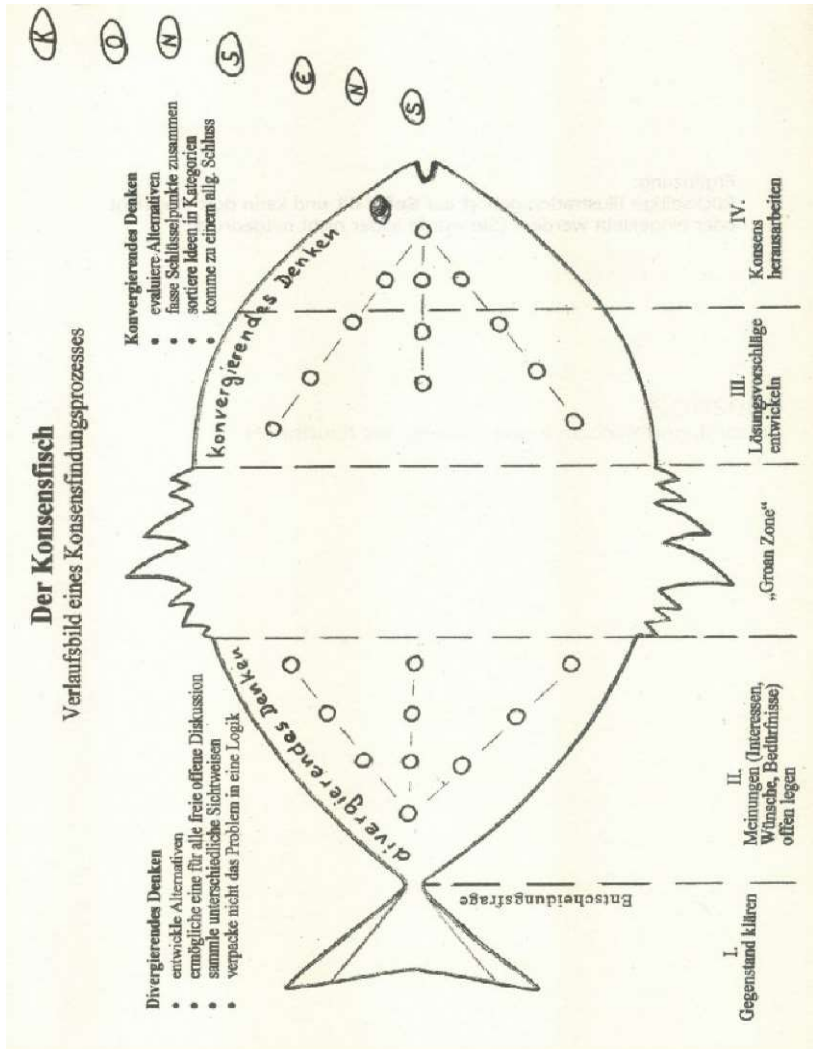


Abb. 41: Konsens-Fisch³²³

³²³ Vgl. Werkstatt: KonsensS, S. 58-61. Wieder eine nicht so leicht lesbare Grafik.
267

Dieser Ablauf hat viele Parallelen zur Konsent-Entscheidung. Auch hier gibt es zuerst eine Informations-Phase, in der der Gegenstand geklärt wird, dann eine Meinungs-Phase und eine Vorschlags-Phase mit der Konsens-Entscheidung am Ende. Die „Groan-Zone“ ist die „Zone des Stöhnens“, in der die unterschiedlichen Sichtweisen spannungsgeladen nebeneinanderstehen, ohne dass sich eine konkrete Lösung abzeichnet. Offiziell gibt es diese Phase nicht in der Konsent-Moderation, aber sie beschreibt ein Phänomen in umfangreicheren Gruppenentscheidungs-Prozessen. Aufgrund der konkreten Beschreibung der einzelnen Phasen ist davon auszugehen, dass sie zeitlich zumindest länger dauern als bei einer „normalen“ Konsent-Entscheidung.³²⁴

Konsent und Konsens im Vergleich

Das Wort „Konsent“ ist eine Neuschöpfung aus der Soziokratieszene und wurde als Begriff seit 2008 verwendet und hat sich inzwischen vielfach etabliert.³²⁵

Ich werde im Folgenden einige kleine, aber feine Unterschiede zwischen dem Konsent und dem Konsens i.w.S. erläutern, um einfach die vorhandenen Differenzen deutlicher zu machen:

Weniger Abstimmungs-Möglichkeiten

Bei der Konsent-Entscheidung gibt es in der Ursprungsversion nur die beiden Möglichkeiten „Konsent“, d.h. „Ich habe KEINEN schwer-

³²⁴ In der Konsent-Moderation gibt es maximal zwei Meinungs-Runden und eine zeitlich begrenzte Vorschlags-Phase. Da atmet alles einen Hang zur Kürze und Knappheit. Auch weil die Entscheidungen später wieder nachjustiert werden können. Der Konsens-Fisch an sich gibt keine Zeitangaben, aber divergierendes und konvergierendes Denken dauert länger, wenn es tiefer gehen soll, vgl. S. 101 und Fußnote 159.

³²⁵ Ein historisches Moment 😊. Ich war bei der Entscheidung dabei. Im Soziokratie-Zentrum haben wir damals diskutiert, ob wir für den soziokratischen Konsent das Wort Konsens oder Konsent verwenden wollten. Im Niederländischen gab es schon beide Begriffe und auch im Englischen gab es zumindest das Wort „consent“, aber noch nicht im deutschsprachigen Raum. Um den soziokratischen Konsent klar von dem damals etwas schwammigen Konsens abzugrenzen haben wir uns im Konsent für den „Konsent“ entschieden. Der Duden ist etwas langsam und kennt das Wort immer noch nicht (Stand 26.07.2022). Aber „Soziokratie“ ist inzwischen dort vermerkt, immerhin, 2010 war das noch nicht der Fall (beim Schreiben meiner damaligen MBA-Masterarbeit).

wiegenden Einwand oder „Ich habe EINEN schwerwiegenden Einwand“, nichts dazwischen. Im Laufe des letzten ca. zehn Jahre ist der leichte Einwand dazu gekommen als eine weitere Modifikation.³²⁶ Damit entspricht der Konsent den ersten drei Stufen der obigen Konsens-Stufen.

Im Konsent gibt es keine „Enthaltungen“ oder ein „Beiseite-Stehen“. Alle Mitglieder müssen sich positionieren und erklären durch den Konsent, dass sie die Entscheidung auch ausführen oder umsetzen werden. Sonst müssten Sie einen schwerwiegenden Einwand bringen. Die Entscheidungsmöglichkeiten werden also in der Soziokratie eingegrenzt.

Kein (Abbruch-)Veto³²⁷

Bei der Konsent-Entscheidung gibt es kein (Abbruch-)Veto. Das Einwand-Veto entspricht im Wesentlichen dem schwerwiegenden Einwand, auch wenn es in der Soziokratie dafür ein sehr geordnetes Einwand-Integrations-Verfahren³²⁸ gibt.

Wichtig ist in der Soziokratie die Trennung von Argumenten und Menschen. Sagt eine Person ihren schwerwiegenden Einwand und nennt die dazugehörigen Argumente, dann sind diese im Eigentum der ganzen Gruppe. Es geht nicht mehr darum, die Einwand-Bringerin zu überzeugen oder auszuschließen, sondern als Gruppe eine Lösung für das nichtberücksichtigte Argument zu finden.

Soziokratie ist keine Basisdemokratie!³²⁹

³²⁶ Vgl. den Exkurs zum Leichten Einwand ab S. 113. Der leichte Einwand ist letztendlich noch ein Na-Ja, also Konsent. Die Frage ist nur, wie konkret mit dem leichten Einwand dann weiter verfahren wird.

³²⁷ Vgl. zur Unterscheidung zwischen Abbruch- und Einwands-Veto Rüther, Christian: Werkzeugkiste, 2019, S. 93./94.

Mir und vielen anderen Soziokraten stehen leicht die Haare zu Berge, wenn im Zusammenhang mit der Konsent-Moderation von Veto gesprochen wird. Veto und Konsent passen nicht zusammen! In der Umgangssprache ist Veto zudem meist mit dem Abbruch-Veto verknüpft, was es in keiner Soziokratie-Variante gibt.

³²⁸ Vgl. das Kapitel Einwand-Integration ab S. 116.

³²⁹ Überspitzt formuliert ist Basisdemokratie: „Jeder kann über alles mitentscheiden!“ Wenn die Gruppe klein und handlungsfähig ist, dann geht es ja halbwegs, aber wenn die Gruppe größer wird, dann erfordert dieser Zugang viel Zeit und Geduld von den Beteiligten.

Zum einen werden nur Grundsatz-Entscheidungen getroffen und keine Einzelfall-Entscheidungen und zum anderen dürfen nur die Personen mit-entscheiden, die in der Auswirkung mit-arbeiten. Wer nicht zum Kreis gehört oder mitwirkt, darf auch nicht mitreden oder mitentscheiden. In Konsens-Verfahren geht es darum, die Betroffenen mit-entscheiden zu lassen. Der Kreis der Betroffenen ist meist wesentlich höher, als der Kreis der Ausführenden wie z.B. bei der Gestaltung einer Website deutlich wird. Ein Marketingkreis kann die Domäne „Website“ haben und diese auch frei gestalten innerhalb der bestehenden Rahmenvorgaben. Betroffen sind alle Mitarbeiter oder Kunden, die allerdings in der Soziokratie kein Mitsprache-Recht haben. Anhörung ist immer gut, Feedback einholen auch, aber „Entscheiden“ tut in der Soziokratie der Marketingkreis und nicht die Betroffenen.

Kleiner Kreis, größere Gruppen

In der Soziokratie wird versucht, die Organisation so zu gestalten, dass jeweils vier bis acht Personen in einem Kreis sitzen. Wächst ein Team, kommt es nach einer Zeit zu einer Zell-Teilung mit zwei klar voneinander getrennten Teams und Domänen, so dass die Teamgröße wieder bei zwischen vier bis acht Personen liegt.

Konsens-Entscheidungen sind gut bis zwanzig Mitglieder möglich und es gibt da eher den Hang, möglichst viele Betroffene bei der Entscheidung zu involvieren. Das führt dann tendenziell zu zeitlich länger andauernden Treffen.

Klarer Ablauf, Hang zur Kürze, dynamische Steuerung

Der Ablauf einer Konsens-Moderation ist klar gegliedert und das Ziel sind pragmatische Entscheidungen, die jederzeit wieder nachjustiert werden können. Durch die Meinungs-Runden verfestigen sich nicht so leicht unterschiedliche Positionen und es kann relativ leicht an einer gemeinsamen Lösung gearbeitet werden. In einer ca. dreistündigen Kreis-Sitzung werden ca. zwei bis drei Entscheidungen getroffen. Auch im Konsens-Verfahren gibt es einen klaren Ablauf, allerdings scheint es mehr Zeit für die Meinungsbildung zu geben. Es gibt eher die Bereitschaft ein Themenfeld weiter zu öffnen, um dann in der gemeinsamen Diskussion wieder zu einer nachhaltigen Lösung zu kommen. Es scheint, dass es bei Konsens-Entscheidungen tendenziell um langfristige Entscheidungen geht. Das Konzept der dynamischen

Steuerung ist mir in der Beschreibung des Verfahrens nicht begegnet.³³⁰ Im Konsens-Verfahren gibt es zudem neben den Meinungsrunden auch freie Diskussionen und andere Gesprächsformate.³³¹

Fixe Moderatoren

In der Konsent-Moderation werden die Moderatoren offen gewählt und haben meistens eine Amtszeit von ein bis zwei Jahren, sind also ein Fixpunkt. Im Konsens-Verfahren gibt es keine Vorschriften dazu, es kann sein, dass die Moderation wechselt, es kann sein, dass eine Moderatorin länger im Amt bleibt.

Konsent	Konsens i.w.S.
Drei Varianten: „Zustimmung“, „leichte und schwerwiegende Einwände“	Mehr Varianten möglich, hier auch „Enthaltung“, „Beiseitretten“, „Veto“ und „Aus der Gruppe treten“
„Im Hinblick auf das gemeinsame Ziel“ – Zielorientierung wesentlich	Nicht beschrieben, implizit wohl vorhanden, aber nicht explizit bei jeder Entscheidung bewusst gemacht
Auf Basis von Argumenten	Möglich, aber nicht verpflichtend, kann auch „nur“ emotional sein
Kein Abbruch-Veto möglich	Abbruch-Veto möglich
Schwerwiegende Einwand gehört dem Kreis, kann von dem Einwand-Bringer getrennt werden	Veto ist mit einer Person verknüpft

³³⁰ Die dynamische Steuerung in der Konsent-Moderation ermöglicht es leicht, dass unvollkommene Entscheidungen getroffen werden, weil sie jederzeit nachjustiert werden können. Wenn es dieses Basis-Konzept nicht gibt, dann wächst der Anspruch der Gruppe, eine möglichst nachhaltige, langfristig gültige Entscheidung zu treffen. Das sorgt meistens für längere Diskussionen und weniger Toleranzbereitschaft bei der konkreten Lösung. Vgl. das Kapitel zur dynamischen Steuerung ab S. 53.

³³¹ Meinungsrunden mit klarem Time-Boxing erhöhen enorm die Effizienz. Die Gruppe weiß, dass es zwei Runden gibt, danach kommt die nächste Phase. Wenn „frei“ diskutiert wird, dann erhöht das die Wahrscheinlichkeit, dass diese Phase länger dauert, es sei denn, es gibt ein klares Timeboxing für diese Diskussion.

KonsentT	Konsens i.w.S.
Prinzip der dynamischen Steuerung, d.h. Entscheidungen können schnell nachjustiert werden	Nicht vorgeschrieben, vielleicht implizit möglich, tendenziell werden langfristige Entscheidungen angestrebt
Gilt in der Regel nur für Grundsatz-Entscheidungen	Nicht eingegrenzt, prinzipiell für alle Entscheidungen möglich, also auch Einzelfälle oder operative Entscheidungen
Innerhalb der jeweiligen Kreis-Domäne	Nicht vorgeschrieben, ggf. auch Diskussionen rund um Themen/Entscheidungen, die jenseits der Kreis-Domäne liegen
Kopplung von Entscheidung und Ausführung, d.h. nur die in der Ausführung/Umsetzung tätig sind, dürfen auch mitentscheiden. Z.B. gestaltet ein Marketing-Kreis die Homepage	Betroffene sollen mitentscheiden, die Anzahl der Betroffenen ist meistens höher als die der Ausführenden, z.B. sind alle Anwender einer Homepage in dem Sinn „Betroffene“
Eher für Gruppengrößen von vier bis acht Mitgliedern	Auch für Gruppen bis zu zwanzig Mitgliedern verwendbar
Moderator ist fix für einen Zeitraum von ca. zwei Jahren gewählt	Nicht vorgeschrieben, kann bei jeder Sitzung wechseln
V.a. Reden in Runden, eine Person nach der anderen, keine Diskussionen	Nicht vorgeschrieben, Runden werden eingesetzt, aber es gibt auch offene Diskussionen oder andere Gesprächsformate
Klarer Ablauf, meistens zeitlich begrenzt, eher kurze Meinungs-Phasen	Klarer Ablauf, zeitliche Begrenzung nicht so deutlich vorgeschrieben ³³²
Eher in Organisationen genutzt	Eher in zivilgesellschaftlichen Gruppierungen

Abb.42: Unterschiede KonsentT und KonsensS

³³² Vgl. Werkstatt für gewaltfreie Aktion: KonsensS, 2004, S.40-44.

Beide Verfahren sind in den frühen 1970er Jahren in unterschiedlichen Kontexten entstanden³³³ und haben dementsprechend unterschiedliche Varianten. Das KonsenT-Verfahren ist tendenziell stärker reguliert und klar auf konkrete Organisationen ausgerichtet, während die KonsenS-Entscheidungsfindung wesentlich mehr Optionen und Möglichkeiten ermöglicht und eher auf zivilgesellschaftliche Gruppierungen passt.³³⁴

Ähnlich wie der Blick zur Holakratie und S3 hilft der Blick hin zu der Vielfalt der KonsenS-Varianten, die eigene Arbeit mit dem KonsenT anzureichern und zu vertiefen. Letztendlich sind beide Verfahren geistige Geschwister mit vielen Überschneidungen aber feinen Unterschieden.

³³³ Die KonsenT-Moderation im Unternehmenskontext von Gerard Endenburg, das KonsenS-Verfahren in links-alternativen zivilgesellschaftlichen Gruppierungen.

³³⁴ Ich habe beim Lesen des KonsenS-Handbuches der Werkstatt für Gewaltfreie Aktion immer wieder innerlich „Danke“ gesagt, dass ich bei der Soziokratie gelandet bin. Für mich besteht bei der etwas weniger regulierten KonsenS-Entscheidungsfindung zu viel Gefahr von langen, unfruchtbaren Diskussionen. Aus unterschiedlichen Gründen. Ich hoffe, dass ich bei der Gegenüberstellung neutral genug war und meine Präferenz diese Beschreibung des KonsenS-Verfahrens nicht zu sehr gefärbt hat.