

Konsent Entscheidungsfindung – Der agile Bruder des Konsens

Der **Konsent** ist ein Format zur Entscheidungsfindung in Gruppen. Während der **Konsens** darauf abzielt Widersprüche gänzlich aufzulösen, sind Widersprüche im Konsent Teil der Lösung. Das zentrale Versprechen des Konsent ist, dass Abstimmungen effektiver verlaufen und qualitativ bessere Entscheidungen als im Konsens getroffen werden.

In diesem Artikel erkläre ich Dir die Herkunft des Konsent, Parallelen zum [Managementprinzip "Disagree and commit"](#) und wie Du einen Konsent moderierst.

Ursprünge des Konsent

Die Beschlussfassung im Konsent ist ein konstituierendes Element der Soziokratie. Die Soziokratie hingegen ist eines der am weitesten entwickelten Modelle für eine demokratische Mitbestimmung in Organisationen. Um den effektiven und schonenden Umgang mit Ressourcen zu fördern, setzt die Soziokratie auf vier Basisprinzipien:

1. Beschlussfassung im Konsent
2. Aufbau der Organisation in semi-autonomen Kreisen
3. Doppelte Verknüpfung der Kreise.
4. Offene Wahlen für die wesentlichen Funktionen und Rollen

Wenn Du dich eingehend mit der Soziokratie beschäftigen möchtest, kann ich Dir das eBook "Soziokratie, Holakratie, S3, Reinventing Organizations und New Work" empfehlen. In diesem kostenfreien eBook werden die wichtigsten modernen Organisationsformen miteinander verglichen. Das Buch kannst Du [hier kostenfrei herunterladen](#).

Wesentliche Prinzipien des Konsent

Good enough for now, save enough to try.

Die Entscheidungsfindung im Konsent hat [anders als der Konsens](#) nicht das Ziel alle Widersprüche gegen eine mögliche Entscheidung gänzlich aufzulösen. Dazu werden im Konsent "Bedenken" und "schwerwiegende Einwände" differenziert. Während "Bedenken" die Entscheidungsfindung nicht blockieren, werden "schwerwiegende Einwände" gewürdigt und in der Entscheidungsfindung berücksichtigt. Im Konsent gilt eine Entscheidung als dann getroffen, wenn es keine (begründeten) schwerwiegenden Einwände mehr gibt. Damit lassen sich folgende wesentliche Prinzipien des Konsent festhalten:

1. Alle betroffenen Teammitglieder werden gehört.
2. Bedenken gegen die Entscheidung blockieren die Entscheidungsfindung nicht.
3. Schwerwiegende Einwände müssen begründet sein und werden in die Entscheidungsfindung eingearbeitet.
4. Eine Entscheidung ist getroffen, wenn es keine schwerwiegenden (begründeten) Einwände mehr gibt.

Bedenken vs schwerwiegende Einwände

Der Konsent basiert auf einer Differenzierung zwischen Bedenken und schwerwiegenden Einwänden. Dabei ist ein Einwand dann begründet, wenn die Entscheidung die Ziele des Teams oder der Organisation gefährdet oder andere schädliche Konsequenzen haben könnte. Das heißt, das betroffene Teammitglied ist aufgefordert zu skizzieren, was genau Ursache bzw. das Argument seines begründeten Einwandes ist. Ist ein Einwand begründet, wird die Entscheidungsvorlage durch den Moderator entsprechend angepasst. Dagegen sind nicht begründete Einwände nur "Bedenken", die eine Entscheidungsfindung nicht behindern.

Unterschiede zum Konsens

Im Unterschied zum Konsens versucht der Konsent nicht jedes "Unwohlsein" betroffener Kollegen zu berücksichtigen. Nach meiner Erfahrung führt der Konsens oft zu langsamen Entscheidungen und zu vielen (faulen) Kompromissen. Niemand will irgendjemandem weh tun, Mitarbeiter sind nicht konfliktfähig oder haben es noch nicht gelernt für ihre Belange einzustehen. Zudem werden Entscheidungen im Konsens oft von rede- und wortgewandten Kollegen dominiert. Dagegen ist der Konsent ein strukturiertes Format zur Entscheidungsfindung, in dessen Verlauf alle gehört werden.

Konsent bei amazon - "Disagree and commit"

Das bei amazon praktizierte Managementprinzip "Disagree and commit" ist dem Konsent sehr ähnlich. Denn es bedeutet, dass nicht jeder Beteiligte mit der Entscheidung einverstanden sein muss. Sobald jedoch eine Entscheidung getroffen ist, kannst Du von allen erwarten, dass sie zu der getroffenen Entscheidung stehen.

Third, use the phrase "disagree and commit." This phrase will save a lot of time. If you have conviction on a particular direction even though there's no consensus, it's helpful to say, "Look, I know we disagree on this but will you gamble with me on it? Disagree and commit?" By the time you're at this point, no one can know the answer for sure, and you'll probably get a quick yes. - Jeff Bezos, [Letter to Shareholders](#)

Schon in den 1970er Jahren hat Andy Grove, der geistige Vater der [OKR Methode](#), "Disagree and commit" bei Intel praktiziert. Heute ist "Disagree and commit" Ausdruck einer starken Führungskultur. Und die Moderation des Konsent ist ein strukturiertes Format, um "Disagree and commit" in der Praxis anzuwenden.

Konsent Moderation

Um einen Konsent zu moderieren bzw. ein "Disagree and commit" zu erreichen, gehst Du in den folgenden Schritten vor. Diese Abfolge orientiert sich an der Kreis- bzw. Konsent Moderation der Soziokratie. Wichtiger als eine 100% Soziokratie-konforme Darstellung ist mir jedoch, dass Du eine Anleitung erhältst, wie Du den Konsent auch bei Dir moderieren und einführen kannst.

1. **Vorbereitung**
2. **Eröffnung:** Ziele benennen und Agenda präsentieren
3. **Erste Runde - Bildformende Runde:** Welche Informationen fehlen Dir noch?
4. **Zweite Runde - Erste meinungsbildende Runde:** Was ist deine erster Impuls?
5. **Dritte Runde - Zweite meinungsbildende Runde** Wie geht es Dir mit dem Gehörten?
6. **Vierte Runde - Konsent Runde:** Wie entscheidest Du dich?
7. **Entscheidung verkünden**

Vorbereitung

Bevor Du in die Konsent-Abstimmung gehst, solltest Du ein paar Vorbereitungen treffen. Zunächst tragen der Moderator und die Führungskraft die benötigten und für die Entscheidung relevanten Information zusammen. Welche Ziele soll mit der Entscheidung erreicht werden, welche Lösungsvorschläge gibt es bereits?

Damit der Konsent in angemessener Zeit moderiert werden kann, empfiehlt die Soziokratie die Größe der Gruppe auf max. 6 Personen zu begrenzen. Denn das Format des Konsent braucht Zeit. Und je mehr Leute Du hörst, desto ermüdender ist der Prozess. Diese Restriktion wird nicht in jedem Team Setup vorzufinden sein. Deswegen würde ich im Vorfeld diejenigen abfragen, die Teil der Entscheidung sein wollen und nur die Kollegen zum Konsent einladen, die auch gehört werden wollen.

Eröffnung: Ziele benennen

Zu Beginn des Konsent benennst Du als Moderator das Ziel der einberufenen Runde. Dabei präsentierst Du die zur Diskussion stehenden Punkte und mögliche Vorschläge zur Abstimmung. Dazu gehst Du auch auf bestehende Restriktionen ein und schilderst den für die Entscheidung relevanten Kontext. Damit die besprochenen Punkte für alle sichtbar sind, notierst Du als Moderator die relevanten Punkte am Flipchart und stellst sicher, dass die Punkte für alle verständlich sind.

In der soziokratischen Organisation erinnert der Moderator zu Beginn zudem an das gemeinsame Ziel der Organisation bzw. des Teams.

Erste Runde: Welche Informationen fehlen Dir noch?

Nach Klärung der Ziele leitet der Moderator eine **informations- oder bildformende Runde** ein. Dabei kommen alle Teilnehmer der Reihe nach zu Wort und beantworten die an sie gerichtete Frage, welche Informationen ihnen noch fehlen, um hier und heute eine Entscheidung zu treffen. Zudem haben die Teilnehmer Gelegenheit Verständnisfragen zu platzieren.

Die anderen Teilnehmer und der Moderator versuchen die vorhandenen Wissenslücken nach bestem Wissen und Gewissen zu füllen. Der Moderator schreibt die vorgetragenen Punkte ebenfalls sichtbar am Flipchart oder auf Post Its mit. Die bildformende Runde ist beendet, nachdem alle Teilnehmer an der Reihe waren.

Zweite Runde: Was ist deine erster Impuls?

Im Anschluss eröffnetest Du **die erste meinungsbildende Runde**. Alle Teilnehmer haben nacheinander die Gelegenheit, ihre erste spontane Meinung zu dem diskutierten Thema zu äußern. Dabei sind sie eingeladen zu schildern, welche Ideen oder Lösungen sie einbringen bzw. ob es ihrerseits bereits begründete Einwände gibt.

Als Moderator notierst Du dir wieder alle Punkte, die Teil einer gemeinsamen Entscheidung sein könnten. Die erste meinungsbildende Runde ist beendet, nachdem alle Teilnehmer an der Reihe waren.

Dritte Runde: Wie geht es Dir mit dem Gehörten?

In der **zweiten meinungsbildende Runde** lädst Du die Teilnehmer ein, ihre Gedanken und Ideen zu dem bisher Gehörten aus der ersten Runde zu schildern. Haben sie vielleicht neue Einsichten nachdem sie nun alle Kollegen gehört haben? Hat sich dadurch etwas verändert? Wie stehen sie jetzt zum Vorschlag? Dazu kann es wichtig sein, dass Du als Moderator erste Zwischenresümees auf Basis des bisher Gehörten formulierst. Denn deine Aufgabe wird im nächsten Schritt sein, die unterschiedlichen Beiträge zu einem tragfähigen Entscheidungsvorschlag zusammenzufassen.

Vierte Runde: Wie entscheidest Du dich?

Schließlich leitest Du die **entscheidungsfindende Runde** ein. Dazu formulierst Du als Moderator zunächst auf Basis des Inputs und der Diskussion der vorangegangenen Runden einen Entscheidungsvorschlag. Diesen Vorschlag solltest Du so formulieren, dass Du zuversichtlich bist, damit einen Konsent zu finden. Das setzt auf Seiten des Moderators eine schnelle Auffassungsgabe und Einfühlungsvermögen voraus. Schließlich bist Du gefordert viele Aspekte aus den vorherigen Runden zusammen zu führen. Deine Notizen auf dem Flipchart erweisen Dir dabei eine wertvolle Unterstützung.

Abstimmung mit Handzeichen

Nachdem Du also einen Vorschlag zur Abstimmung formuliert hast, fragst Du nacheinander die Entscheidung der Teilnehmer ab. Dabei solltest Du darauf achten, dass Meinungsführer zuletzt an der Reihe sind. Um die Abstimmung einfacher zu gestalten, bittest du die Teilnehmer per Handzeichen zu voten. Dabei habe ich gute Erfahrungen mit den folgenden Gesten gemacht.

- **Daumen hoch:** Ich gehe die Entscheidung voll mit
- **Flache Hand mit der Handfläche nach unten:** Ich habe Bedenken, bin aber dabei
- **Beide Hände gewölbt, Handflächen nach oben (als würdest Du Wasser in den Händen transportieren) :** Ich habe einen begründeten Einwand. Damit überreicht der Teilnehmer ein Geschenk an die Gruppe, nämlich seinen begründeten Einwand.

Das Framing eines begründeten Einwands als Geschenk ist wichtig für die Dynamik in der Gruppe. Denn statt einem renitenten "Nein-Sager", sitzt hier jemand, dem die Gruppe am Herzen liegt und der der Gruppe die Chance gibt, eine bessere Entscheidung zu treffen.

Einwände einarbeiten

Nun habt ihr gemeinsam die Aufgabe das Argument hinter dem Einwand zu verstehen. Zunächst begründet der Teilnehmer also seinen Einwand und die anderen Teilnehmer stellen Rückfragen oder gehen darauf ein. Dabei ist es deine Aufgabe auf eine gewisse Struktur und ein prozedurales Vorgehen zu achten. Sofern sich die Argumente nicht auflösen, ist es deine Aufgabe den Einwand in einen neuen Entscheidungsvorschlag einzubetten und wieder zur Abstimmung im Konsent zu geben. Dieses Vorgehen wiederholt ihr bis es keine begründeten Einwände mehr gibt oder die Gruppe beschließt die Entscheidung zu vertagen.

Konsent abschließen - Entscheidung verkünden oder vertagen

Sofern es also keine begründeten Einwände mehr gibt, verkündest Du als Moderator die getroffene Entscheidung und dokumentierst sie am Flipchart. Dabei kannst Du dich erneut mit der Gruppe rückversichern, dass Du dabei die richtigen Worte gefunden hast, damit sämtliche Missverständnisse ausgeräumt sind. Strategisch wichtige und weitreichende Entscheidungen werden ganz dem agilen Mindset folgend mit einem Haltbarkeitsdatum versehen. Das heißt, nach einem definierten Zeitraum (3-6 Monate) schaut ihr euch die getroffene Entscheidung und die daraus resultierenden Ergebnisse erneut an. Die Ankündigung eines Haltbarkeitsdatum kann ebenfalls ein wichtiger Punkt sein, um Einwände aufzulösen und ein "Disagree and commit" zu erreichen.

Entscheidung vertagen

Es kann durchaus sein, dass die Gruppe sich nicht in der Lage fühlt eine Entscheidung zu treffen. Sei es, weil ihr wichtige Informationen fehlen, ohne die die Teilnehmer keine

abschließende Entscheidung treffen wollen. Oder weil sie ihre begründeten Einwände nicht auflösen kann. Vielleicht erbittet sich auch ein Teilnehmer etwas Zeit seinen noch nicht so gut begründeten Einwand besser auszuformulieren. Außerdem kann die Gruppe beschließen, dass sich ausgewählte Mitglieder um eine weiterführende Recherche und Aufbereitung der fehlenden Informationen kümmert. Zusammengefasst wäre das dann eine Entscheidung der Gruppe, die Entscheidung unter bestimmten Voraussetzungen (z.B weitere Recherchen) zu vertragen. Alternativ kann die Gruppe beschließen, dass die Entscheidung delegiert wird und es keine Entscheidungsfindung im Konsent braucht.

Checkout

Zum Abschluss des Konsent fragst Du in einer finalen Runde die Stimmung der Teilnehmer ab. Wie empfanden sie den Prozess, was wünschen sie sich fürs nächste mal? Mit welchen Eindrücken gehen sie nach Hause? Diese kurze Abschlussrunde ist so etwas wie ein kleine agile Retrospektive. Dabei geht es nicht mehr um Inhalte, sondern nur noch um die Verbesserung des Prozesses. In der Lean Philosophie ist das Streben nach ständiger Verbesserung übrigens als "[Kaizen](#)" bekannt.

Vorteile des Konsent

Der Konsent ist ein strukturiertes Format zur Entscheidungsfindung in Gruppen. Dabei hat der Konsent gerade im Vergleich zum Konsens folgende Vorteile:

1. **Alle werden gehört:** Die Konsent Moderation sorgt dafür, dass jeder zu Wort kommt und alle gehört werden.
2. **Nicht alle müssen JA sagen:** Stattdessen reicht es, wenn keiner mehr nein sagt bzw. einen begründeten Einwand vorträgt. Du kannst also durchaus die Haltung "Disagree and commit" vertreten.
3. **Geschwindigkeit:** Im Konsent wird alles offen und transparent gemacht. Damit kannst Du schneller tragfähige Entscheidungen treffen. Auch wenn die Moderation eines Konsent aufwendig erscheint und die Entscheidungsfindung sicher intensiver ist, hast Du mit Ende der Moderation eine tragfähige Entscheidung stehen.
4. **Größerer Entscheidungsraum:** Müssen alle JA sagen, verkleinert sich die überlappende gemeinsame Schnittmenge auf ein Minimum. Dagegen hast Du im Konsent einen größeren Spielraum für Entscheidungen.
5. **"Good enough for now, save enough to try":** Statt einer perfekten Entscheidung für die Ewigkeit sucht der Konsent nach einer Entscheidung, die ein Haltbarkeitsdatum bekommt und die für den Moment gut genug ist, um den Vorschlag zur Lösung zu implementieren.
6. **Tragfähig und Belastbar:** Der Konsent ist eine sehr belastbare Entscheidungsfindung. Aufgrund der Struktur und der Moderation, gibt es im Anschluss wenig Angriffsfläche für "Kaffeeküchen-Geplauder".



Der Konsent eröffnet im Vergleich zum Konsens einen größeren Entscheidungsraum.

©Andreas Diehl

Die Rolle des Konsent Moderators

Wie Du vielleicht gemerkt hast, ist die Rolle des Moderators sehr anspruchsvoll. Ein Moderator sollte eine gute Auffassungsgabe haben, empathisch für die Bedürfnisse der Gruppe und sicher sein in der Führung einer ggf. diskussionsfreudigen Gruppe.

Gerade wenn diese Form der Entscheidungsfindung neu für Dich ist, ist es sinnvoll den Konsent von einer neutralen Person moderieren zu lassen. Denn die Doppelrolle als Moderator und Beteiligter kann schnell dazu führen, dass Du keine der beiden Rollen richtig ausfüllen kannst. Dagegen kann ein Moderator sich voll auf die Teilnehmer und die Struktur konzentrieren, während Du deinen inhaltlichen Beitrag leisten kannst. Dabei sind die wichtigsten Aufgaben eines Moderators:

1. Vorbereitung der Entscheidungsfindung (Leute, Agenda).
2. Einhalten der Reihenfolge (jeder wird nacheinander gehört).
3. Am Flipchart mitschreiben, alternativ führt jemand Protokoll.
4. Als Moderator bist Du "Servant-Leader" der Gruppe. Du bist in Führung was den Prozess und die Struktur angeht, bist inhaltlich jedoch völlig außen vor. Das heißt, Du achtest darauf, dass jede Entscheidung von und aus der Gruppe kommt. Du bist nur da, damit die Gruppe einem strukturierten Prozess folgt.

Wenn Du die Rolle als Moderator gut ausfüllst, leistest Du einen wesentlichen Beitrag die Gruppe zu einem tragfähigen Konsent zu führen.

Fazit - Konsent ist das Fundament guter Entscheidungen

Wie oft habe ich erlebt, dass Entscheidungen vermeintlich getroffen werden, nur damit noch drei weitere Termine stattfinden, sich Betroffene im Anschluss in der Kaffeeküche den Mund zerreißen oder Teilnehmer behaupten es sei noch gar keine Entscheidung gefallen. Das trifft vor allem auf horizontale, bereichsübergreifende Abstimmungen zu und ist damit eine der größten [Herausforderungen der Digitalisierung](#).

Der Konsent führt zu Entscheidungen über die im Anschluss nicht mehr diskutiert wird. Denn dadurch, dass alle gehört werden und alle Einwände Gehör finden, entsteht eine tragfähige Basis. Gleichzeitig nimmt es Bedenkenträger in die Pflicht, ihre Einwände zu begründen und "Geschenke" an die Gruppe zu verteilen. Sind es nur Bedenken, kannst Du von deinen Kollegen "Disagree and commit" einfordern.

In meinen Augen ist der Konsent ein unverzichtbares Format zur Entscheidungsfindung gerade in [dynamischen Märkten](#). Denn auch wenn der Prozess an sich am Anfang ein wenig mehr Zeit kostet, profitiert dein Unternehmen von der Geschwindigkeit und Tragfähigkeit nach der Beschlussfassung.

Viel Erfolg dabei.



Weitere Quellen:

- Soziokratie, Holokratie, S3, "Reinventing Organizations" und "New Work" ([PDF Download](#))

<https://www.youtube.com/watch?v=tZ4RdARpbRM>

Weiterführende Artikel:

- [eBook "Digital-Unit"](#)
- [Scrum in der Organisation einführen](#)
- [Mit OKR die digitale Transformation managen](#)
- [Das Valve Handbuch für neue Mitarbeiter](#)

Mit Andreas arbeiten:

- [Beratung und Coaching für deine Agile Organisationsentwicklung](#)

- [Keynote Digitalisierung und agile Transformation](#)