



Der Konsent in der Praxis

Schlüssel zu kooperativer Entscheidungsmacht, Kongruenz und Eigenverantwortung

Im unternehmerischen Handeln geht es darum mit Ressourcen möglichst effizient umzugehen. Das gilt auch für Entscheidungsprozesse. Wenn alle Entscheidungen in eine Richtung wirken, dann ist dafür gesorgt, dass sich das Unternehmen effizient dort hin entwickeln kann. Der Konsent ist ein Werkzeug, das dabei unterstützt.

Entscheidungen erfolgen heute oft entlang hierarchischer Strukturen Top-down. Und sie gelten oft als effizient, wenn sie rasch getroffen werden. Das führt häufig dazu, dass Widerstände unzureichend berücksichtigt werden. Sie zeigen sich dann später – oft mitten in der Umsetzungsphase. Und manche Widerstände sind wir so gewohnt, dass sie gar nicht mehr als solche erkannt werden.

Der Konsent ist ein Werkzeug kontextenden Unternehmertums, das eine Struktur entschlossen in Richtung Eigen- und Gemeinwohl gleichermaßen führt. Er sorgt dafür, dass Entscheidungen von allen Beteiligten mitgetragen werden können. Dazu ist es erforderlich die Anwendungsfelder des Konsents eindeutig in der Unternehmensstruktur zu benennen. Auf dem Weg zum Konsent kann der Mensch Erfahrungen zur Verbundenheit mit anderen Menschen machen und dass er sich beim Treffen von Entscheidungen in jedem Moment sicher fühlen kann. Dieser Weg macht Menschen und Strukturen vitaler und innovativer.

Der Weg zum Konsent

Der Weg entsteht entlang des Konsentierungsprozesses und beginnt mit der Fokussierung auf das Thema. Mittels Redegegenstand – er strukturiert das Gespräch, damit jeder einzelne Mensch zu Wort kommen kann – legen die Beteiligten ihre Sicht auf das Thema dar. Informationen werden gesammelt und in Richtung eines Entscheidungsvorschlages

verarbeitet. Konsent ist ein Zustand, bei dem alle Impulse der Gruppe ihren Platz gefunden haben, niemand einen begründeten Einwand hat und jeder beteiligte Mensch Konsent geben kann. Falls sich dieser Zustand in der Gruppe abzeichnet, wird ein Entscheidungsentwurf verschriftlicht. Dann wird die Konsent-Frage gestellt: *Kann ich dem Entwurf in dieser Form zustimmen?* Ja - damit gebe ich Konsent und trage die Lösung mit. Nein - ich kann nicht Konsent geben und begründe es. Dieser begründete Einwand ist Impuls für alle Beteiligten den Entscheidungsvorschlag weiter zu entwickeln. Das Ergebnis wird erneut zum Konsent gestellt.

Die inneren Prozesse beim einzelnen Menschen — der Pfad der Kongruenz

Im Kern geht es beim Konsent um die Frage: *Wie kann ich bei einem Thema zu einer Entscheidung gelangen, die ich mittragen kann?* Voraussetzung dafür ist zunächst die Haltung, dass ich mit anderen wirklich eine Lösung finden und den Weg dazu gehen will. Weiters brauche ich meine eindeutige Position zum Thema. Beides zusammen ermöglicht Kongruenz: *Wenn ich mich in jedem Moment so entscheide, dass ich im Außen kommuniziere, was meinem inneren Erleben entspricht.* Wenn das alle tun kann das als sehr verbindender Moment wahrgenommen werden.

Wenn jeder, einer nach dem anderen, in Ruhe zu Wort kommt ist es oft verblüffend zu sehen, wie viel Wissen und Informationen in der Gruppe sind und welche Einwände benannt werden. Ein wahrer

Quell der Inspiration: unfassbar vielfältig, weise, lebendig, realitätsnah und lebensnah. Diese Qualitäten zeigen sich schon in Kleingruppen und entfalten sich mit jedem weiteren Menschen mehr.

Adaptionsfähigkeit des Konsents

Ändert sich der Kontext kann eine Entscheidung angepasst werden. Dazu wird sie zum Thema gemacht und rückt so wieder in den Fokus der Gruppe. Der Konsent führt zu einem fast magischen Wechselspiel zwischen individuellem Wissen und miteinander entwickelter, kongruenter Entscheidungen im jeweils aktuellen Kontext.

Die Verantwortung des einzelnen Menschen

Dem einzelnen Menschen kommt bei kontextenden Prozessen in Richtung Eigenwohl und Gemeinwohl gleichermaßen eine große Verantwortung zu. Jeder kommunikative Impuls, sei es schweigend, redend oder anderswie, beeinflusst die Entwicklung einer Entscheidung. Im Laufe des Prozesses zeigt sich eine gewisse Informationsättigung und diese veranlasst die Gruppe in Richtung Entscheidung zu drängen. Das ist jene Phase die Konsentabfrage zu initiieren. Jeder in der Runde kann den Impuls dazu geben und so Verantwortung für die Vitalität des Prozesses und das Miteinander übernehmen.

Die Macht des Menschen

Ist man Teil einer Konsententscheidung hat man strukturelle Macht. Dies geht

“Durch den Konsent sind Macht und Verantwortung kongruent miteinander verbunden.”

einher mit der autonomen Verantwortung an der Entscheidungsfindung mitzuwirken. Strukturelle Macht ist beim Konsent gleich verteilt, weil jeder Mensch gleich viel Wert ist. Jeder hat potenziell dieselbe Möglichkeit sich an der Entscheidungsfindung zu beteiligen und damit mitzutragen. Die strukturelle Macht des Einzelnen, das Menschen- und Weltbild des Kontextens und die Struktur des Prozesses sorgen dafür, dass miteinander zum Eigenwohl und Gemeinwohl gleichermaßen entschieden werden kann.

Die Macht liegt bei den Handelnden

Die Regeln des Konsents führen dazu, dass die Macht bei den handelnden Menschen liegt. Damit ist der Konsent der Schlüssel für echte Kooperation. Die Verantwortung für das individuelle Handeln – dazu zählt auch das Nichthandeln – verbleibt in der Autonomie des Einzelnen. In hierarchisch geführten Unternehmen, die den Konsent als kontexten-Werkzeug einführen, zeigt sich – bei konsequenter Anwendung – rasch der Effekt, dass sich die Traglast der Verantwortung von der Hierarchieposition auf die Gruppe und damit auf die einzelnen Menschen überträgt. Die Verantwortung verteilt sich auf weitere Schultern. Das ist ein Moment, bei dem sich echte Macht und echte Verantwortung zeigen. Durch den Konsent sind Macht und Verantwortung kongruent miteinander verbunden.

Präzision in der Anwendung

Bei der Einführung und der Nutzung des Konsents ist es nützlich, dass die Regeln

präzise angewendet werden. Der Konsent fußt auf Vertrauen und dass der Weg der Entscheidungsfindung trägt. Er ist eingebettet in die Anwendung weiterer kontexten-Werkzeuge, wobei der *Fokus^SRaster* einen Handlauf für kooperatives Handeln bildet. Der Konsent ist darin als „rote Linie“ dargestellt, deren Überschreiten ein explizites Kommitment zu echter Zusammenarbeit beinhaltet.

Schlusspunkt

Bei kontextender Unternehmensführung geht es darum, die Fähigkeit zu erwerben, den Konsent als ein verbindendes und tragendes Werkzeug im Unternehmensalltag zu nutzen, damit aus individueller Macht die Verantwortung für das Gemeinwohl erwachsen kann. Die Gruppe ist das ideale Milieu dafür. Hier können Vitalität und Sicherheit keimen, die später auch in Krisenzeiten tragen. Sichere Menschen können mutig sein.

Kooperation in Zeiten der Globalisierung bedeutet Menschen wirklich miteinander zu verbinden und so für ein effizientes, vitales und innovatives Wirtschaften im eigenen Lebensraum zu sorgen. Das führt zur Handlungsfähigkeit in-time bei allen Beteiligten.



Günter Strobl ist Kontexter, Geschäftsführer von DOCK12 und in der Leitung mehrerer k-Unternehmen. Er lebt und arbeitet in Wien und Rauris und absolviert derzeit eine Ausbildung zum textilen Facharbeiter.

Häufig gestellte Fragen

Aufnahme in und Verabschiedung aus einer Gruppe

Der Konsent ist ebenso ein effektives Werkzeug, um ein Mitglied in eine Gruppe aufzunehmen und daraus zu verabschieden. Der Mensch, um den es konkret geht, hat volles Mitspracherecht und kann aktiv an den Rederunden zur Informationsgewinnung und Meinungsbildung teilnehmen. Bei der Konsent-Frage ist er anwesend, entscheidet jedoch nicht mit. So wirkt der Konsent verbindend und sichert die Handlungsfähigkeit der Gruppe auch in Phasen von Anfang und Ende.

Blockade von Entscheidungen

Manchmal wird die Frage gestellt, ob die Macht des Einzelnen zur Blockade von Entscheidungen führen könnte. Meine Erfahrung ist, dass Blockadestrebungen oft ein Ausdruck von Widerstand ist, der bisher nicht berücksichtigt wurde. Auf Widerstände hinzublicken ist aber ein wesentliches Merkmal vom Konsentprozess. Werden sie bearbeitet, können die bisher im Widerstand geparkten Informationen in die Entscheidung fließen und braucht später nicht mehr aufzutauchen.

Eine weitere Form der Machtdemonstration kann sein, dass ein Mensch den Entscheidungsprozess dadurch verhindern will, indem er sich entzieht. Dieses Handeln führt beim Konsent zu keiner Blockade, weil für den Ablauf der Austausch der Sichtweisen und aktive Beteiligung notwendig sind. Abwesende und Menschen, die sich nicht äußern wollen, können Entscheidungen nicht blockieren, weil ihre Verhaltensweise keine eindeutige Interpretation zulässt. Klarheit, Eindeutigkeit und Transparenz sind jedoch weitere Wesensmerkmale des Konsents.