

David Keel

# Die Kunst des Zauderns und des Entscheidens in der Schule

## Entscheidungsverfahren reflektieren

Demokratie und Schule –  
Tagung der Leitenden Evangelischer  
Schulen und Internate und deren Träger  
08. bis 09. März 2018, Nürnberg

Evangelische Schulstiftung Bayern

## **Wir entscheiden, was nicht entscheidbar ist**

Heinz von Foerster unterschied prinzipiell entscheidbare von möglicherweise entscheidbaren und prinzipiell nicht entscheidbaren Fragen (Von Foerster 2007, S. 178).

Prinzipiell entscheidbar ist etwa die Frage, wieviele Menschen jetzt in diesem Raum sind oder was die Summe von 3+7 ist. Möglicherweise entscheidbar ist die Frage, wieviele Menschen jetzt gerade in Deutschland sind oder ob ein bestimmtes Gen eine bestimmte Krankheit auslöst. Prinzipiell unentscheidbar sind hingegen Fragen wie: Ist Frau A. oder Herr B. die richtige Besetzung für die offene Stelle? Welche Unterrichtsmethode ist für diese Klasse die beste?

Just die prinzipiell unentscheidbaren Fragen fordern paradoxerweise unsere Entscheidung – gerade weil sich nicht logisch zwingend bestimmen lässt, was zu tun ist. Entscheidbare Fragen verlangen indes häufig bloss ein bisschen rechnen.

Sich entscheiden ist häufig schwierig, weil die einen Argumente und Gefühle für diese Option sprechen, andere Gefühle und Argumente sprechen gleichzeitig gegen diese Option. Und wenn wir die zweite oder dritte Entscheidungsoption ins Auge fassen, dann sieht es da ähnlich aus. Wir können versuchen, die Entscheidung mittels Kriterien und Bewertungen zu objektivieren – doch selbst dann bleibt willkürlich, welches Kriterium wir wie stark gewichten.

## **Individuelle und soziale Entscheidung**

Wie Individuen sich entscheiden, wie frei ihr Wille dabei ist, welche Rolle Intuition, welche Kognition dabei spielt, wie stark die einzelnen inneren Impulse dabei gewichtet werden sind Fragen, denen die Entscheidungspsychologie, die Verhaltensökonomie und die Neurowissenschaften auf die Spur kommen wollen.

Bei vielen - wenn nicht allen - Entscheiden, erlebt das Individuum unterschiedliche Impulse in sich: Ich möchte das Zahnweh loswerden und mir graut's vorm Zahnarzt und ich weiss, dass die frühere Behandlung weniger schmerzt, als die spätere und ich hab jetzt wirklich keine Zeit für ein paar Arztbesuche und...

Entscheiden von Einzelpersonen stehen immer hinter sozialen Entscheiden: Jede Abstimmung und jede Wahl verlangt individuelle Voten. Doch hier stellt sich eine neue Frage: Wenn ich endlich abgewogen habe und zum Schluss A komme und meine Kollege kommt zum Schluss B – was dann? Mit welchen Verfahren können wir einander Einblick in die eigene Entscheidungsfindung geben lassen und miteinander entscheiden?

Entscheiden zu mehr ist anspruchsvoll:

Einerseits zeigt die Sozialpsychologie vielfältige Phänomene gruppenspezifischer Einflussnahme auf. Wie eigenständig und offen sich die Mitglieder eines Entscheidungsgremiums äussern können, hängt von der soziodynamischen Gruppenkultur ab. Sind Meinungsunterschiede erlaubt und schlagen nicht gleich auf die Beziehung? Können abweichende Meinungen geäußert werden, ohne dass die Person von anderen Sanktionen erfährt oder an den Rand der Gruppe gedrängt wird? Ist es für die Gruppe nötig, sich als Einheit zu erleben oder ist eine innere Diversität erwünscht? Braucht die Gruppe einen Konsens oder kann sie mit einem Dissens leben?

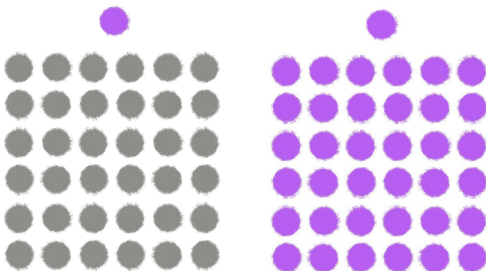
Andererseits löst der gemeinsame Entscheidungsprozess Dynamiken aus. Wenn die Lehrer des kleineren Schulhauses in der Mehrheitsentscheidung im Kollegium des ganzen Campus zum fünften Mal in einer Sachfrage unterliegen, wird das die Zuversicht auf gemeinsame Problemlösung nicht befördern und wahrscheinlich Aggressionen auslösen.

### Formen sozialer Entscheidung

In meiner Praxis als Organisationsberater treffe ich häufig diffuse Entscheidungsformen an: Da wird in einer Vollversammlung eines Betriebs in einer Organisationsentwicklung per Mehrheit entschieden, wie es weitergeht und die Geschäftsleitung macht gute Miene zum bösen Spiel; da werden von einem Vorgesetzten die Mitarbeiter\*innen so lange an Entscheidungen beteiligt, wie er lustig ist, weil er sich einem demokratischen Führungsstil verpflichtet fühlt, da wird in eine Gruppe gleichberechtigter, autonomer Interessent\*innen von jenen ausgebremst, die an einem freiwilligen Projekt nicht mitmachen wollen – obschon sie sich nicht darum zu kümmern bräuchten, wer nicht mitmachen will... Mir scheint von entscheidender Bedeutung für die Gestaltung von Partizipation zu sein, klar zu wissen, welche Form von sozialer Entscheidung angesagt ist.

#### *Hierarchische Entscheidung*

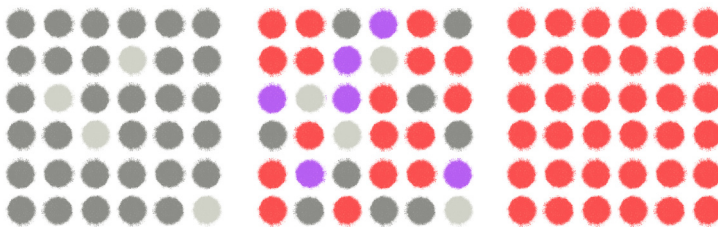
In einer Hierarchie ist der/die Übergeordnete befugt, Entscheidungen zu treffen, die für alle Unterordneten gelten. Dabei sind die Entscheidungsbefugnisse durchs Gesetz und durch die Stellenbeschreibung definiert.



*Wenn die vorgesetzte Person sich entscheiden hat, gilt die Entscheidung anschliessend für sämtliche Unterstellten.*

Im Management ist dysfunktional, wenn Vorgesetzte Entscheidungen, die eigentlich ihren Mitarbeitern zugeordnet wären, präjudizieren oder für diese fällen - oder wenn umgekehrt Mitarbeiter\*innen ihren Entscheidungsraum nicht nutzen, sondern die Fragestellung zum/zur Vorgesetzten eskalieren. Wenn bei klaren, pyramidalen Entscheidungszuständigkeiten dennoch der Entscheid an de jure Unbefugte delegiert wird – etwa in Mitarbeiterbefragungen, bei Bürgerbeteiligungen oder bei der Partizipation von Schüler\*innen, ist dafür Sorge zu tragen, dass die Befugnis dieses neuen Entscheidungsgremiums vor der Beteiligung klar definiert und kommuniziert wird. Beteiligte, die mehrfach um Mitsprache gebeten worden sind und dann erkennen müssen, dass ihr Votum von oben überstimmt wird, lernen, sich nicht mehr zu beteiligen. Partizipative Entscheidungen innerhalb hierarchischer Strukturen sind in der Regel nicht demokratisch, sondern von der „Gnade“ des Hierarchen / der Hierarchin abhängig. Ich betrachte es als euphemistisch, dafür den Begriff „Demokratie“ zu verwenden.

### *Demokratische Entscheidung*



*Alle dunkelgrauen Punkte stehen für Stimmberechtigte. Im mittleren Bild bilden sich Meinungen: Lila, Rot, einige bleiben unbestimmt dunkelgrau. Das dritte Bild zeigt, dass die Mehrheitsentscheidung schliesslich für alle gilt – auch für die nicht Stimmberechtigten.*

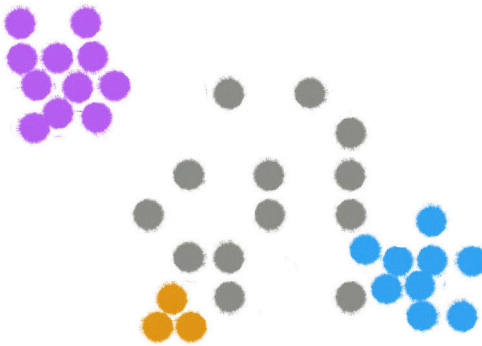
Bei einer demokratischen Entscheidung ist unabdingbar, dass der Demos, also das Stimmvolk, eindeutig erkennbar ist: Jede\*r muss wissen, ob er stimmberechtigt ist oder nicht.. Nur die Stimmberechtigten beteiligen sich an der Entscheidung. Je nach Struktur, gilt die Entscheidung auch für nicht Stimmberechtigte. Der Entscheidungsraum ist reguliert – im Staat z.B. durch die Verfassung.

Symbolisch bedeutsam erscheint mir, dass demokratische Abstimmungen auch aus der Mitte des Demos organisiert, überwacht und durchgeführt werden. Es hat ein Gschmäcke, wenn das von einem Vorstand, einer Firmenleitung oder dem Rektorat besorgt wird.

Häufig wird Demokratie mit Mehrheits-/Minderheitsabstimmungen gleich-

gesetzt. De facto birgt ein Mehrheits-/Minderheitsmodell jedoch die Gefahr einer Mehrheitsdiktatur in sich. Alternative demokratische Verfahren werden unten vorgestellt.

### *Föderative Entscheidung*



*An der föderativen Entscheidungsform können sich alle beteiligen, die ein Interesse an der Entscheidung haben. Die Entscheidung gilt für jene, die darin übereingekommen sind.*

Föderative Entscheidungen brauchen im Unterschied zu demokratischen keine Stimmberechtigung. Sie gelten allerdings auch bloss für die Personen oder Organisationen, die in einer Frage miteinander übereingekommen sind. Eine typische föderative Entscheidung ist ein Vertrag, den zwei oder mehrere Parteien aus freien Stücken miteinander eingehen. Sollte eine Partei sich entscheiden, den Vertrag doch nicht zu unterzeichnen, dann bleibt sie ihm halt fern – doch das behindert die andern nicht.

### **Phasen einer sozialen Entscheidung**

Um eine gediegene Entscheidungskultur in einer Organisation zu etablieren, sind vier Phasen einer sozialer Entscheidungen bedeutsam:

- a. Initiieren eines Entscheidungsprozesses: Wie kommt eine Frage auf die Agenda?
- b. Zaudern, also noch nicht Entscheiden, sondern recherchieren, nachdenken und beratschlagen
- c. die Entscheidung treffen
- d. die Umsetzung sicherstellen und die Wirkungen wahrnehmen

### **Handwerkszeug fürs Initiieren von Entscheidungsprozessen**

Unterschriftensammlungen, Mahnwachen, Demonstrationen, Aktionen: Es wird viel unternommen, um Vorschläge in Entscheidungsprozesse einspeisen zu können. Wer Partizipation hochhält (aber auch, wer Qualitätsmanagement vertritt), tut gut daran, die Hürden niedrig zu halten. Im Zweifelsfall ist jemand berechtigt, eine Entscheidung anzuregen.

Im Firmen gilt als Standard: der Briefkasten für Verbesserungsvorschläge.

Was man auch nutzt: Wichtig ist, dass die eingegangenen Vorschläge transparent gemacht und auf die Agenda für Entscheidungen gesetzt werden.

### **Handwerkszeug fürs Zaudern**

Vor dem Entscheiden gilt es zu Zaudern. Recherchieren, erörtern, beraten, schlagen sind in der Phase des Zauderns oder der Deliberation dran. Dabei geht es darum, einen Gegenstand von verschiedenen Seiten zu beleuchten, zu erforschen, Argumente fürs «Für», «Wider», «Weder/noch» und ««Sowohl-als-auch» zu finden. Es geht um gepflegten Dissens.

Mit der Haltung, dass es ok ist, für sich zu sprechen und Störungen anzumelden, bietet die Themenzentrierte Interaktion TZI hierfür einen guten Container. Kritisch zu sehen ist die Haltung, mit einer Gruppe voranzukommen. Reiser (1995, S. 28) nennt sie die Perspektive der Veränderung. Diese Perspektive benachteiligt das Zagen gegenüber dem Entscheiden.

Wertvolle Ergänzungen kann das Konzept des Dialogs liefern, etwa Kernfähigkeiten wie Erkunden und Produktives Plädieren (Hartkemeyer et al. 1998, S.78).

### **Handwerkszeug fürs Entscheiden**

Beim Entscheiden treffen wir auf die Paradoxie, dass man in einer Gruppe schon ein Entscheidungsverfahren praktizieren muss, wenn man sich für eines entscheiden will.

Ich unterscheide im folgenden Überblick Entscheidungsverfahren anhand der Frage: «Was entscheidet?»

#### *Fehler entscheiden*

Wenn die Agenda überquillt und die Sitzungen so lange dauern, dass Teilnehmende ungeduldig werden; wenn sich die innere Stimme meldet: «Ich entscheide was auch immer, Hauptsache wir haben es hinter uns» – dann hat die Resignation über die Deliberation gesiegt. Lange Plenen sind ein Hindernis für gemeinsame Entscheidungen. Gastil (2014, Kap. 5) zitiert den Erfahrungswert, dass der demokratische Prozess nach zwei Stunden Sitzungsdauer abbröckle. Wahrscheinlich das häufigste Entscheidungsverfahren ist die Entscheidung durch Ermüdung. Gut möglich, dass es manchmal gar bewusst eingesetzt wird. Auf die Entscheidungsqualität bezogen sind zu lange Sitzungen ein Verfahrensfehler.

Weitere Verfahrensfehler sind: Das Beenden der Deliberation bevor ausreichend analysiert, recherchiert und nachgedacht worden ist, so dass die Entscheidung aufgrund von falschen Fakten oder in falschen logischen Schlüssen gezogen wird; die Wahl ungeeigneter Entscheidungsverfahren oder von Verfahren, die nicht zu den Formen passen und die fehlerhafte Anwendung von Verfahren.

Dazu kommen noch extra eingebaute Verfahrensfehler und Manipulationen, wie etwa das aus den amerikanischen Wahlen bekannte Gerrymandering, also die Technik, Wahlkreise vorsätzlich so einzuteilen, dass bestimmte Parteien bevorzugt werden.

### *Zufall entscheidet*

Das Los bewältigt Pattsituationen, privat und in Demokratien. Manche neodemokratischen Autoren sehen im Los das Potenzial, die Demokratie zu reformieren: Ein Parlament oder eine Regierung, die durchs Los bestimmt wird, wäre keiner Parteiagenda verpflichtet.

In Gruppen kann der Losentscheid den Vorteil vor etwa der Wahl durch Neigung haben, dass gruppendynamische Phänomene ausgeschaltet werden können (etwa, dass stets dieselben bei der Mannschaftsbildung im Turnen zurückbleiben).

### *Macht entscheidet*

Eine Abstimmungen soll Entscheidungen bringen, die für die Mehrheit passen. Doch als Nebenwirkung generiert die Abstimmung Minderheiten und Verlierer\*innen. Tina Arndt (1990) schreibt: «Mich beschäftigte (...) angesichts eigener Wahl- und Abstimmungsniederlagen (...), wie schwer es war, eine gute Demokratin zu werden. Denn für mich hiess das, sozusagen ohne Wut und Tränen ein Abstimmungsergebnis hinzunehmen, das ich so nicht gewollt und das ich mit viel Einsatz und Energie zu verhindern versucht hatte. Ich lernte also zu lächeln, meinem Gegner oder meiner Gegnerin freundlich die Hand zu reichen und ihnen zu ihrem Sieg (über mich!) zu gratulieren.

Irgendetwas stimmte da nicht.

Wo bleiben denn meine Gefühle? Heute weiss ich es. Sie verwandelten sich oft in Energie, die nur dazu da war, meine Gegner weiterhin zu bekämpfen oder Beschlüsse zu sabotieren, um zu beweisen, wie unsinnig die Wahl oder Abstimmung gewesen war» (Arndt 1990, S. 28).

Verlieren wirkt toxisch aufs Miteinander.

Mindell (2002, S. 10) kritisiert, dass Demokratie auf Macht, und nicht auf Awareness (Gewahrsein) gründet. Ruth Cohns Empfehlung, «siehe nach Innen, siehe nach Aussen und entscheide dich dann» evoziert Awareness. In Mindells Modell der Deep Democracy geht es darum, dass alle Teilnehmenden Awareness für sich und für einander entwickeln und dass erst dann demokratische Verfahren zum Zuge kommen. Mindell ist überzeugt, dass jede innere und äussere Regung für einen demokratischen Prozess wichtig ist und gehört werden muss.

So oder so brauchen Abstimmungen eindeutige Verfahrensregeln (Meier 2003, Robert 1876), die demokratischen Kriterien (Szpiro 2011, Diethelm

2016) genügen.

In Organisationen sind diese Regeln aber oft unbekannt oder undemokratisch. Undemokratisch ist etwa, wenn bei einer Abstimmung Applaus-techniken eingesetzt werden. Zum Beispiel kann eine Gruppe aus zwanzig Vorschlägen eine Auswahl treffen. Bei Applaus-techniken, kann jede\*r Stimmende z.B. zehn Punkte frei unter den zwanzig Vorschlägen verteilen oder z.B. drei Favoriten einzeln bezeichnen. Jene Vorschläge mit den meisten Punkten kommen dann weiter. Ein solches Verfahren ist undemokratisch, weil der/die Stimmenden nicht zu jedem Vorschlag Stellung nehmen konnte. Er ist eine Applaus-technik, weil der Stimmende nicht „Nein“ sagen kann, sondern bloss bei einer Teilmenge Zustimmung ausdrücken.

### *Autorität entscheidet*

Hannah Arendt (1970) beschreibt zwei Formen von Autorität: Solche, die aus einem Amt bezogen wird, die also von einer Organisation übertragen wird, und Fachautorität, welche jemandem aufgrund vermuteter Expertise zugesprochen wird.

Ein typischer Fehler in der Moderation von Entscheidungsprozessen in hierarchischen Organisationen ist, dass Machtentscheidungen getroffen werden, wo Autoritätsentscheidungen angesagt wären, etwa wenn ein Team inkl. Chefin unter Anleitung eines Moderators etwas festlegt, was nach Stellenbeschreibung in der Hoheit der Chefin oder einer Mitarbeiterin wäre. Organisationsmoderation ist gefordert, Techniken zu entwickeln, welche die Autoritäten nicht übersteuern. Ein typischer Fehler von Führungskräften in hierarchischen Organisationen ist, dass die obere Instanz der untern in der Stellenbeschreibung zwar Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung delegiert, doch dann die Autorität der Unterstellten untergräbt, indem sie operative Aufgaben der Unterstellten selbst ausführt.

Die Holokratie, ein von Brian J. Robertson (2015) entwickeltes Betriebssystem für Organisationen, hat die Absicht, jedem Mitarbeitenden Autorität zuzusprechen und gleichzeitig jeden (auch den Chef) daran zu hindern, dass er über einen andern herrschen kann. Dies geschieht, indem der Betrieb eine Verfassung in Kraft setzt, der alle unterworfen sind. Diese Verfassung kann unter [www.holocacy.org/constitution](http://www.holocacy.org/constitution) eingesehen werden.

### *Übereinstimmung entscheidet*

Konsens bezeichnet die völlige Übereinstimmung einer Gruppe. Gespräche werden meist in der Hoffnung geführt, vom Dissens zum Konsens zu gelangen.

Die Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden (2004), hat ein Konzept entwickelt, Gruppen auf dem Weg zum Konsens zu begleiten. Dabei wird jede Entscheidungsalternative von jedem Beteiligten in eine von sechs Konsensstufen



klassiert: 1. Konsens: Ich stimme völlig überein; 2. Leichte Bedenken: Ich trage den Vorschlag mit und habe leichte Bedenken; 3. Enthaltung: Ich enthalte mich der Stimme, werde bei der Umsetzung aber mitmachen; 4. Beiseite stehen: Ich enthalte mich der Stimme und werde bei der Umsetzung nicht mitmachen; 5. Schwere Bedenken: Ich möchte nicht, dass so entschieden wird, und habe schwere Bedenken; 6. Veto: Ich blockiere diesen Entscheid. Praktisch kann dies mit farbigen Moderationskarten von grün bis rot geschehen, mittels Handzeichen oder Aufstellung. Erst wird geprüft, bei welcher Alternative die Tendenz eher in der oberen Hälfte der Skala ist und Chancen bestehen, einen Konsens zu erarbeiten. Die einzelnen Alternativen werden weiterentwickelt, indem erst die leichten Bedenken gehört werden, und in eine Verbesserung des Vorschlags einfließen, dann das Gespräch mit den StimmenthalterInnen und BeiseitesteherInnen gesucht und schliesslich werden die schweren Bedenken bearbeitet. Nach dieser Weiterentwicklung der Vorschläge findet eine zweite Bewertung statt. Wenn am Schluss ein oder mehrere konsensfähige Vorschläge da sind, kommen erst diese zur Abstimmung.

Im Dragon Dreaming, einem Kooperationskonzept, zu dem sich der Australier John Croft von den Aborigines inspirieren liess, wird in der Runde, in welcher es darum geht, einen gemeinsamen Traum (ein gemeinsames Projekt) zu finden, der Redestein reihum weitergereicht. Kompromiss ist verpönt, es geht darum, sich selbst zu erforschen und seinen Traum einzuflechten. Wenn sich ein gemeinsamer Traum ergibt und der Redestein zwei Runden durch die Gruppe ging, ohne dass eine Wortmeldung erfolgt wäre, ist ein Konsens erreicht. Im Dragon Dreaming wird es nicht als Problem gesehen, wenn einer eine Gruppe verlässt, weil er sich in deren Traum nicht wieder findet (Koglin 2012, S. 23 f.).

Marianne Gronemeyer zieht in ihrem Essay «Konsens und Eigensinn» (1992, S. 350) zunächst die Möglichkeit von Konsens in Zweifel, bevor sie dessen Wünschbarkeit hinterfragt. Sie kritisiert den Konsensbegriff semantisch: «Ich kann die Sätze eines andern Menschen hören, aber nicht den Sinn und die Bedeutung, die er in den Sätzen spiegelt.» Damit ist für Gronemeyer «Ein-Verständnis eine kontrafaktische Unterstellung, weil es für mich keinen Zugang zum einzigartigen Verständnis des andern geben kann. (...) Die Behauptung von Konsens beruht also auf Leugnung der letzten Fremdheit, ich könnte auch sagen „Einsamkeit“ der Sprecher» (ebd. S. 350).

Konsens ist für Gronemeyer nicht bloss unmöglich, sondern auch nicht erstrebenswert. Ein Gespräch, das die Übereinstimmung sucht, ist weniger überraschend, birgt keinen Raum für «Eigenart, Andersartigkeit, Eigensinn, Unentschiedenheit, Sperrigkeit und Entzweiung (...) und fordert immer die Unterschlagung des Besonderen» (S. 350).

Gronemeyers Vorschlag ist, den andern in Gesprächen nicht zu überzeugen

suchen, um damit Konsens zu erreichen, sondern «die Differenzen herauszuarbeiten und den Eigensinn zu präzisieren» (ebd. S. 352). Es geht nicht darum, den Konsens zu erreichen, sondern den Dissens auszuhalten.

### *Widerstand entscheidet*

In der Soziokratie, einem Konzept der Entscheidungsfindung und Führung von Organisationen, das vor allem in den Niederlanden bekannt ist, wird nicht der Konsens gesucht, sondern der Konsent. Unter Konsent versteht man ein Meinungsbild, bei welchem es keine schwerwiegenden und begründeten Einwände gegen einen Vorschlag gibt. Bezeichnet ein Mitentscheider einen Einwand als schwerwiegend und kann dies begründen, kann der Entscheid nicht getroffen werden, sondern bedarf der Weiterentwicklung (Rüther 2010, Buck & Villines 2007).

Das Systemische Konsensieren (Paulus, Schrotta & Visotschnig 2010) ist eine Moderationstechnik, die Lösung mit dem geringstmöglichen Widerstand zu bestimmen. Dazu werden alle Vorschläge inkl. des Status quo als Zeilen in einer Tabelle aufgelistet. Jeder Beteiligte hat eine Spalte zur Verfügung, in welcher er jedem Vorschlag ein Wert von null bis zehn Widerstandspunkte zuteilen kann. Null meint, dass die Person keinen Vorbehalt gegen die Lösung hat, zehn entspricht maximalem Widerstand. Wer abstimmt tut gut daran, nicht alle Vorschläge, die ihm/ihr nicht passen, taktisch mit dem Punktemaximum zu bestrafen. Denn wenn mein favorisierter Vorschlag keine Akzeptanz bei den andern findet, kann ja sein, dass mir Vorschlag B doch lieber wäre als C. Das kommt aber nur zum Ausdruck, wenn ich dies mit Widerstandspunkten differenziere.

Jede Zeile wird addiert und gibt das Störungspotenzial des jeweiligen Vorschlags wieder. Bei den besten Vorschlägen gilt es zu prüfen, wie die Vorschläge so modifiziert werden können, so dass vorhandene Widerstandswerte sinken.

### *Gehorsam entscheidet*

Das Verfahren, nach welchem die religiöse Gemeinschaft der Freunde (die Quäker) Entscheidungen fällt, geht über den Konsens hinaus. Äusserlich sieht es so aus, dass eine Gruppe sich versammelt, deren Mitglieder mit gehörigen Pausen Voten zur Vorlage abgeben. Der Schreiber der Gruppe fasst hin und wieder behutsam zusammen, was er als Konsens der Gruppe vermutet. Dies prüfen die Mitglieder wieder still, bevor sie sich äussern (Committee on Truth and Integrity in Public Affairs 1998, Sheeran 1983). In den Sprechpausen geschieht das Eigentliche: Die Quäker kennen die Idee des «Inneren Lichtes», das die Gegenwart Gottes in jedem Wesen ausdrücken soll. Gott kann sich mir in jedem Gegenüber offenbaren – und das heisst auch, es wäre denkbar, dass ich mich täuschte und der andere

recht hätte. Es geht beim Zuhören darum, das Licht im Andern funkeln zu sehen und in der Stille die gehörten und die eigenen Gedanken im Inneren Lichte zu bewegen. Diese Sicht nach Aussen und Sicht nach Innen erinnert ans Diktum von Ruth Cohn: «Schau nach aussen, schau nach innen und entscheide dich dann». Es geht bei der Entscheidung der Quäker nicht um den Wettbewerb der Ideen. Sich miteinander zu entscheiden ist vielmehr eine spirituelle Praxis, hinzuhören und Gehorsam gegenüber dem eigenen Inneren Licht zu üben.

In der jesuitischen Tradition meint das gemeinsame Entscheiden in Glaubensgemeinschaften, die Berufung der Gruppe zu finden (Waldmüller 2008, S. 39 f.). Allein: Woher soll man wissen, was Gott mit einer Gruppe vorhat? Waldmüller führt aus, es geht darum, die Geister zu unterscheiden: «In der Stille bringt jeder sein Anliegen vor Gott, vor ihm betrachtet und erwägt er, was ihn bewegt und antreibt» (ebd. S. 42). Plötzlich sei dann für den einzelnen und die Gruppe klar, was zu tun sei (ebd. S. 43). Und was, wenn nicht? Dann greift die römische Monarchie.

### **Handwerkszeug die Umsetzung sicherzustellen und zu überwachen**

In einer pyramidalen Organisation, also in der hierarchischen Entscheidungsform, wäre klar: Das ist die Aufgabe des Managements. Doch auch hier lohnt sich, für jede Entscheidungsform die passende Lösung zu finden. Bei demokratischen und föderativen Entscheidungen, sollen unbedingt Vertreter\*innen der Entscheidergruppe mit dieser Aufgabe betraut werden.

### **Literatur**

Arendt Hannah: Macht und Gewalt. München. 1970/2006.

Arndt Tina: Demokratische Wahlen noch demokratischer!? In: Themenzentrierte Interaktion, 4/2 (1990), 27–30.

Buck John & Villines Sharon: We the People. Consenting to a Deeper Democracy. A Guide to Sociocratic Principles and Methods. How to Apply the Principles of Dynamic Self-Governance to Our Workplace, Governments, and Organizations. Washington, 2007.

Cohn Ruth: Verantworte dein Tun und dein Lassen, persönlich und gesellschaftlich. Offener Brief an Günter Hoppe. In: Themenzentrierte Interaktion, 8/2 (1994), 85–87.

Committee on Truth and Integrity in Public Affairs: Decisions, Decisions. A Quaker View on the Process. 1998.

Diethelm Kai: Gemeinschaftliches Entscheiden. Untersuchung von Entscheidungsverfahren mit mathematischen Hilfsmitteln. Heidelberg, 2016.

Enzinger Hildegard: Wo WILL ist, ist ein Weg! Vom basisdemokratischen

- Verein zur leistungsfähigen Organisation. In: Themenzentrierte Interaktion 2 (2003), 39–53.
- Gastil John: Democracy in Small Groups. Participation, Decision Making & Communication. Pennsylvania, 2014.
- Gigerenzer Gerd: Risiko. Wie man die richtigen Entscheidungen trifft. München, 2013.
- Gigerenzer Gerd: Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München, 2008.
- Gronemeyer Marianne: Konsens und Eigensinn. Konturen eines nicht-erzieherischen Gesprächs. In: Neue Sammlung, 32/3 (1992), 345–354.
- Hartkemeyer Martina, Hartkemeyer Johannes und Dhortity Freeman: Miteinander Denken. Das Geheimnis des Dialogs. Stuttgart, 2010.
- Klebert Karin, Schrader Einhard & Straub Walter G.: KurzModeration. Anwendung der Moderationsmethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentationen. Hamburg, 1987.
- Koglin Ilona: Dragon Dreaming. Eine Einführung in «Love in action». 2012.
- Matzdorf Paul & Cohn Ruth: Das Konzept der Themenzentrierten Interaktion. In: Löhmer Claudia & Standhardt Rüdiger (Hrsg.): TZI Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn. 1992.
- Meier Hermann: Zur Geschäftsordnung. Technik und Taktik bei Versammlungen, Sitzungen und Diskussionen. Opladen, 2003.
- Mindell Arnold. Der Weg durch den Sturm. Weltarbeit im Konfliktfeld der Zeitgeister. Petersberg, 1997.
- Mindell Arnold: The Deep Democracy of Open Forums. Practical Steps to Conflict Prevention and Resolution for the Family, Workplace, and World. Charlottesville, 2002.
- Modesto Helga: Demokratisches Verhalten in der TZI-Gruppe: Eine Herausforderung an die Chairperson. In: Themenzentrierte Interaktion, 1 (1990), S. 48–57.
- Paulus Georg, Schrotta Siegfried & Visotschnig Erich: Systemisches Konsensieren. Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg. Holzkirchen, 2010.
- Pfister Hans-Rüdiger, Jungermann Helmut & Fischer Katrin: Die Psychologie der Entscheidung. Eine Einführung. Berlin, 2017.
- Reiser Helmut, Lotz Walter: Themenzentrierte Interaktion als Pädagogik. Mainz, 1995.
- Robert Henry M.: Robert's Rules of Order. Chicago, 1876.
- Robertson Brian J.: Holocracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München, 2015.
- Röhling Jens G.: Chairperson-Postulat. In: Schneider-Landolf Mina, Spielmann Jochen & Zitterbarth Walter (Hrsg.): Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI), Göttingen, 2009.

- Rüther Christian: Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis. 2010.
- Scharer Matthias: Panackachira – a Symbol of Socially Conscious Revitalization of TCI India and International. Companions on the Way to the Grass Roots. In: Indian Journal of Theme-Centered Interaction. Ruth Cohn Special Issue 6&7 (2010), S. 95–104.
- Sheeran Michael SJ: Beyond Majority Rule. Voteless Decision in the Religious Society of Friends. Philadelphia, 1983.
- Stollberg Dietrich: TZI und Hierarchie. In: Themenzentrierte Interaktion, 2 (2008), 8–19.
- Szpiro George G.: Die verflixte Mathematik der Demokratie. Heidelberg, 2011.
- Von Foerster Heinz & Bröcker Monika: Teil der Welt: Fraktale einer Ethik - oder Heinz von Foerstes Tanz mit der Welt, 2007.
- Waldmüller Bernhard: Gemeinsam entscheiden. Würzburg, 2008.
- Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden (Hrsg.): Konsens. Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung. Karlsruhe, 2004.

David Keel

dk@einfachkomplex.ch, +41 78 632 05 73

MA (Management und Innovation), Supervisor DGSv/BSO,

Organisationsberater BSO, Coach BSO, dipl. Erwachsenenbildner HF, grad.

Lehrbeauftragter für Themenzentrierte Interaktion im RCI, zert. Kursleiter

für Poesie- und Bibliothherapie FPI, dipl. Journalist jsg

# Internationale Ausbildung in Supervision/ Coaching

«Supervision und TZI e.V.» führt seit 1990 Ausbildungen in Coaching und Supervision durch. Die Ausbildung für Supervision ist von der Deutschen Gesellschaft in Supervision und Coaching (DGSv) – und damit auch von den Berufsverbänden der Schweiz und Österreichs anerkannt. Für den kommenden Durchgang läuft das Rezertifizierungsverfahren.

Dieser beginnt im Jahr 2018. Beachten Sie dazu die Daten der Module 1, 3 und 6. Wir empfehlen, mit Modul 1 in die Supervisions- oder Coachingausbildung einzusteigen. Die restlichen Module besucht man in freier Reihenfolge. Die Supervisionsausbildung umfasst die Module 1–6, wobei für 2–5 eine äquivalente Vorbildung angerechnet werden kann. Die Coachingausbildung umfasst die Module 1–3, wobei für Modul 2 Äquivalente angerechnet werden können. Wer über das TZI-Diplom verfügt, der hat damit sowohl die Vorbildung erbracht und auch die Module 2 und 3 können ihm/ihr angerechnet werden.

## **M1: Kickoff – Beraten, professionell und persönlich**

M1: 01.06. bis 04.06.2018, DE-Stuttgart

## **M2: Kognition und Intuition in der Beratung**

M2A: Die Quellen meiner Intuition, 02.01. bis 06.01.2020 in DE-Osterstedt (zw. Hamburg und Flensburg)

M2B: Metaphern in Gruppen, 04.04. bis 08.04.2020 in DE-Zierenberg (bei Kassel)

M2C: Krise und Kreativität, 03.11. bis 07.11.2020 in DE-Rommerz (bei Fulda)

## **M3: Sprache und Wahrnehmung als Wurzeln des Coaching**

M3A: Coaching heisst die Eigensprache entdecken 13.03. bis 17.03.2018 in DE-Trier

M3B: Als Coach arbeite ich mit meinen Grenzen 19.06. bis 23.06.2018 in LU-Luxembourg (Stadt)

M3C: Coaching-Werkstatt, 13.11. bis 17.11.2018 in LU-Luxembourg (Stadt)

## **M4: Ökonomischem Denken begegnen**

M4: 05.03. bis 08.03.2020, AT-Schrems im Waldviertel

## **M5: Arbeit und Gesundheit**

M5: 07.08. bis 11.08.2019, Ort offen

## **M6: Supervision diesseits und jenseits der TZI**

M6A: 01.08. bis 04.08.2018 in DE-Bad Urach (Schwäbische Alb)

M6B: 03.01. bis 06.01.2019 in DE-Soest bei Dortmund

M6C: 08.06. bis 11.06.2019 in AT-Wien

M6D: 03.10. bis 06.10.2019 in DE-Lübeck-Travemünde (Ostsee)

M6E: 30.07. bis 02.08.2020, evt. CH-Morschach (Gotthardgebiet)

M6F: 04.01. bis 08.01.2021, evt. DE-Bad Urach (Schwäbische Alb)

## **Ausbildungsleitung**

Sabine Bremer, Dr. Sandra Bischoff, David Keel, Helmut Reichert, Rudolf Schieder

## **AusbilderInnen**

Wolfgang Dinger, Dr. Bernd Steinmetz, Viola Walter, Dr. Walter Zitterbarth

Die detaillierten Ausschreibungen finden Sie auf unserer Website. Beachten Sie auch die ausführlicheren Informationen zur Coachingausbildung im zweiten Inserat in diesem Heft.

## **Auskunft und Anmeldung**

Supervision und TZI e.V.  
Sekretariat: Quellenstrasse 27,

CH-8005 Zürich  
(Sitz: Eitorfer Strasse 16,

DE-53567 Asbach-Löhe)  
Tel. +41 44 520 90 74

tzi@supervisionsausbildung.net  
supervisionsausbildung.net

super  
vision  
TZI

# Die Kunst des Zuhörens. Und des gemeinsamen Denkens.

Im Unternehmen miteinander Ideen entwickeln, Daten im Labor interpretieren, in der Berufsorganisation über die Satzung streiten – wir sind täglich und routiniert in Gesprächen. Nicht selten schleicht sich in die Routine ein Verhalten ein, das eher das Sprechen denn das Zuhören in den Mittelpunkt stellt, eher das schnelle «Ja, aber...» als das Erkunden verschiedener Sichtweisen. In diesem Seminar experimentieren wir mit dem DIALOG nach David Bohm, einem Gesprächskonzept, das Wert auf Zuhören und auf Zeit lassen legt. Wir üben, einander und uns selbst zuzuhören. So entsteht ein Denkraum, in dem Ideen und kreative Lösungen gedeihen. Für agiles Management ist Gesprächsqualität, wie sie mittels DIALOG und TZI gefördert werden kann, matchentscheidend. Methodisch setzen wir die Erfahrungen mit dem DIALOG in Bezug mit den Anregungen und Techniken der TZI für gute Gesprächsführung und wir wollen GLOBE – eine Traumlandschaft über dem Vierwaldstättersee – in das Seminar einbeziehen.

## Seminarinhalte

- Dialogische Kernfähigkeiten bewusst machen und schulen
- Aufgaben des/der DIALOG-Prozessbegleiter\*in im Unterschied zur Leitung bei der TZI
- Regeln und Bräuche für DIALOG und TZI
- Die Gesprächsformate DIALOG und TZI in kommunikative berufliche Settings einbinden
- DIALOG in der Gruppe und zu zweit
- Experimente mit andern Gesprächsformaten zum Vergleich: Diskussion, Debatte, Zwiegespräch, (Co-)Counseling
- Themen finden, formulieren und setzen
- Umgang mit Störungen in der TZI und im DIALOG
- Wirkungen von DIALOG und TZI aufs Miteinander in Gruppen und Teams (WIR)
- Dialogisches und Zuhören in der Musik

## Daten

27.06.2018, 14:30 Uhr, bis 01.07.2018, 12:00 Uhr

## Ort

Antoniushaus Mattli, Mattlistrasse 10, CH-6443 Morschach

## Leitung

David Keel, Journalist, Erwachsenenbildner, Supervisor/Coach, graduerter Lehrbeauftragter für TZI

Karin Gante, Logopädin, Schauspielerin, Trainerin, Beraterin und Coach

## Kosten

Teilnahmegebühr: CHF 795, Mitglieder: CHF 645, Firmenzahler: CHF 1200

## Pensionskosten

EZ/VP Dusche CHF 140 CHF; EZ/VP fl. Wasser CHF 110; Matratzenlager/VP CHF 80. Zusätzlich werden vom Hotel max. CHF 50 für den Kursraum und die Infrastruktur in Rechnung gestellt.

**Anmeldung** einfach komplex genossenschaft, Quellenstrasse 27, CH-8005 Zürich  
dk@einfachkomplex.ch, +41 44 508 14 42

Die einfach komplex genossenschaft berät Organisationen bei der Entwicklung und Umsetzung partizipativer Verfahren, unterstützt bei Organisationsentwicklung und bietet massgeschneiderte Fort- und Weiterbildungen an. Unsere Genossenschaft arbeitet im ganzen deutschsprachigen Raum und in der französischen Schweiz.

einfach komplex einfach komplex genossenschaft

Quellenstrasse 27  
CH-8005 Zürich  
[www.einfachkomplex.ch](http://www.einfachkomplex.ch)  
[www.supervisionsausbildung.net](http://www.supervisionsausbildung.net)