

# CODM-MODELL

INTERESSEN ALLER  
BETROFFENEN  
BERÜCKSICHTIGEN



UND  
ZUGLEICH  
EFFEKTIVE  
ENTSCHEIDUNGEN  
HERBEIFÜHREN

Teilnehmende:

§§§§ Kleine GRUPPE  
Bis ca 30 Personen



DAUER:  
wenige  
Stunden



KOSTEN  
VERHÄLTNIS-  
MÄßIG  
GERING




1.  Themen  
ABSTECKEN


2.  OFFENE  
DISKUSSION  
FÜHREN

3.  Tieferliegende  
Interessen und  
Bedürfnisse  
erörtern

4.  Gemeinsam  
LÖSUNGSVORSCHLÄGE

5.  ANALYSE DER  
LÖSUNGSVORSCHLÄGE  
UND AUSWAHL EINER  
OPTION

6.  LÖSUNGSVORSCHLAG  
VERFEINERN

7.  ENTSCHEIDUNG  
HERBEIFÜHREN

# CODM-Modell

## 1. Ziele und Voraussetzungen

Die Methode »Konsensorientierte Entscheidungsfindung« entwickelte der US-amerikanische Psychologe Tim Hartnett, auf dessen Monografie »Consensus-Oriented Decision-Making. The CODM-Model for Facilitating Groups to Widespread Agreement« die folgenden Ausführungen basieren. Bisher wurde das Modell im deutschsprachigen Raum kaum rezipiert.

Präziser als der deutsche Titel erfasst der englische den Kern dieser Beteiligungsform, denn ausgesprochen wird das Akronym CODM (Consensus-Oriented Decision-Making) co-dem. Diese »cooperative democracy« bezieht alle Teilnehmer in die Entscheidungsfindung ein. Ziel ist es, den Prozess dank dieses Verfahrens so zu gestalten, dass er zum einen alle integriert und zum anderen effektiv vonstatten geht. Partizipation und Effizienz sind demzufolge die wesentlichen Prinzipien des CODM-Modells.

Zugleich bleibt grundsätzlich zu beachten, dass der Prozess einer Entscheidungsfindung in den Blick genommen wird. Das führt dazu, dass am Ende zwar ein einstimmiges Ergebnis stehen kann – aber nicht zwingend, denn ebenso zulässig sind andere Abstimmungsverfahren, etwa eine Mehrheitsentscheidung. Konsens bedeutet in diesem Sinne nicht Einstimmigkeit. Ebenso können verantwortliche Einzelpersonen wie Eigentümer oder Direktoren die endgültige Entscheidung treffen. Allerdings sollten sie die Interessen der Betroffenen kennen und berücksichtigen, damit ihre Entscheidung von der Gruppe breit akzeptiert wird.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Hartnett (2010), S. 26f.; ebd., S. 35f. gibt Hartnett eine Übersicht über Vor- und Nachteile der Abstimmungsoptionen Einzelperson, einfache Mehrheit, Zweidrittelmehrheit und Einstimmigkeit.

Die Teilnehmeranzahl kann divergieren, da CODM gleichermaßen auf Arbeitsgruppen, Organisationen verschiedener Größe, soziale Gruppen wie Wohngemeinschaften oder gar Familien anwendbar ist. Das Modell eignet sich derart auch für Bürgerbeteiligung, denn es erweist sich durch seine Organisationsform in sieben Schritten, die bei Bedarf sowohl abgekürzt als auch wiederholt werden können, als recht flexibel. Mit dem CODM kann demnach auf die Entwicklung innerhalb der Gruppe unmittelbar reagiert werden. Sehr große Gruppen bestimmen jeweils Themenverantwortliche und nutzen so ebenfalls das Modell.

Aus der Praxis: Eine kleine Stadt an der kalifornischen Küste hat eine Wasserkrise und muss sich neue Quellen für Süßwasser erschließen. Die städtischen Zuständigen wollen eine Meerwasserentsalzungsanlage bauen, die recht teuer ist und zudem fossile Brennstoffe braucht. Gegner dieses Vorschlags bringen die ungewöhnliche Alternative vor, das Grundwasser zu speisen, indem überschüssiges Wasser von Regenfällen direkt in den Grundwasserleiter gepumpt wird.

Öffentliche Veranstaltungen zu diesem Thema verlaufen äußerst kontrovers. Sobald die städtischen Offiziellen sprechen, werden sie von aufgebrauchten Bürgern unterbrochen; wenn diese wiederum ihr Modell vorstellen, lehnen die Offiziellen ihre Ideen sofort ab. Keine der Parteien zeigt sich bereit, die Argumente der anderen überhaupt zu erwägen. Ein Versuch, jeder Seite ausreichend Zeit einzuräumen, ungestört ihre Sichtweise vorzutragen, mündet beiderseits in langen Vorträgen, die es sorgfältig vermeiden, die (berechtigten) Bedenken der Gegenpartei auch nur anzusprechen – am Ende ist jeder frustriert.

In dem folgenden Treffen, das sich am CODM-Modell orientiert, wird das Problem ganz anders angegangen. Statt den Parteien Zeit für ihre eigene Argumentation zu geben, hält der Moderator die Teilnehmer dazu an, beide Möglichkeiten eine Weile gemeinsam zu verfolgen. Zunächst diskutiert man die Entsalzungsanlage. Dabei sollten sich die Beiträge darauf konzentrieren, diese Möglichkeit soweit zu verfeinern, dass alle Interessen berücksichtigt werden.

Sobald jemand versucht, die Entsalzungsanlage als inakzeptable Lösung zu verwerfen, macht der Moderator daraus eine Herausforderung für die Teilnehmer,

stattdessen ist die Brauchbarkeit der Idee noch weiter zu verbessern. Er erinnert immer wieder daran, dass es in dieser Phase darum geht, wie man eine Entsalzungsanlage am besten umsetzen könne, und nicht darum, sich für diese zu entscheiden. Anschließend diskutieren die Teilnehmer den anderen Vorschlag und konzentrieren sich nun auch darauf, ihn miteinander zu entwickeln statt nur zuzustimmen oder abzulehnen.

Im CODM-Modell haben die Teilnehmer also das Problem gemeinsam aus jeder Perspektive beobachtet. Die städtischen Offiziellen zeigten, dass sie einiges zur besseren Umsetzung einer Grundwasserspeisung vorschlagen konnten. Die Bürger steuerten Ideen dazu bei, wie die Meerwasserentsalzungsanlage realisiert werden könnte und dabei trotzdem ökologische Aspekte beachtet würden.

Die Teilnehmer beendeten dieses Treffen nun nicht mehr als erbitterte Gegner. Sowohl die städtischen Vertreter als auch die Bürger erkannten, wie nützlich der Beitrag der jeweils anderen Partei für die Diskussion war. Am Ende konnte der Stadtrat über zwei Vorschläge abstimmen, die jeweils auch Interessen auch der Gegenseite berücksichtigen, und nicht ausschließlich von Vertretern einer Seite formuliert waren.

## **2. Organisation und Ablauf**

Der Moderator muss zunächst ein Umfeld schaffen, in dem die Leitgedanken Partizipation und Effizienz als Voraussetzungen für einen gelungenen Prozess realisiert werden. Zentrale Stichpunkte lauten dabei Aufgeschlossenheit, Empathie, Zusammenarbeit und gemeinsame Verantwortung für Entscheidung. Für die Effizienz entscheidend ist ein schrittweises Vorgehen, das angeleitet und planvoll erfolgt. Der Moderator nimmt eine flexible Rolle ein, denn er bietet den Teilnehmern eher »Hilfe zur Selbsthilfe« an und unterstützt sie, wenn es notwendig erscheint, statt sie klassisch anzuführen.

Dabei begleitet der Moderator den Entscheidungsfindungsprozess aktiv, indem er das Feedback und die Dynamik der Gruppe stets in seine Arbeit einbezieht. Der

Moderator behält den Prozess als solchen im Auge, damit sich die Gruppe auf die Inhalte konzentrieren kann. In den einzelnen Phasen des CODM übernimmt er jeweils spezifische Aufgaben, die allerdings gemein haben, dass er die Leitvorstellungen Partizipation und Effizienz durchsetzt. Natürlich muss er im gesamten Prozess Neutralität wahren.<sup>2</sup>

Folgende Phasen werden beim CODM durchlaufen: Thema abstecken (1) – offene Diskussion führen (2) – tieferliegende Interessen und Bedürfnisse eruieren (3) – gemeinsam Lösungsvorschläge entwickeln (4) – Analyse der Lösungsvorschläge und Auswahl einer Option (5) – Lösungsvorschlag verfeinern (6) – Entscheidung herbeiführen (7). Das Verfahren kann etwa bei Routineentscheidungen abgekürzt werden; ebenso lassen sich je nach Bedarf einzelne Schritte tauschen.<sup>3</sup>

(1) Thema abstecken: Eine gute Vorbereitung unterstützt das Gelingen der Methode entscheidend. Diese Phase findet teilweise vor dem ersten Treffen der Gruppe statt und bedarf einiger Recherchen durch den Moderator. Vor allem gilt es hier, das Programm zusammenzustellen. Zunächst sammelt er, vielleicht gemeinsam mit einem Verantwortlichen, die Themen. Das kann öffentlich am schwarzen Brett (dazu zählen ebenso elektronische Varianten) als auch in persönlichen Gesprächen erfolgen. Mitunter sieht sich der Moderator bei Vieraugengesprächen dem Vorwurf der Geheimniskrämerei ausgesetzt. Jedoch hilft es meistens, wenn er dem deutlich entgegnet, dass Vorgespräche sein Verständnis der Situation erleichtern und er die Diskussion besser vorbereiten und strukturieren kann.<sup>4</sup>

Gerade die Klärung eines Themas bzw. seine klare Formulierung, die Zweck und angemessene Herangehensweisen enthält, trägt zu einer guten Agenda bei, denn so werden die Themen allen Teilnehmern am besten und leichtesten vermittelt. Weiterhin lohnt es sich, Ziele zu formulieren, damit die Teilnehmer wissen, auf was sie hinarbeiten. Fragen, die der Moderator bereits im Vorfeld stellen kann, um sich einen guten Überblick zu verschaffen, lauten: Gibt es schon Lösungsansätze für das

<sup>2</sup> Vgl. ebd., S. 16; ebd., S. 11-20 ausführlich zu den Aufgaben des Moderators.

<sup>3</sup> Vgl. ebd., S. 46-49.

<sup>4</sup> Vgl. ebd., S. 54.

Problem? Welche Interessengruppen sind auszumachen? Ist es sinnvoll, Außenstehende zur Diskussion einzuladen? Wurde das Thema in der Vergangenheit bereits behandelt? Gibt es bestimmte Termine, die einzuhalten sind? Soll eine Beschäftigung mit der Angelegenheit erst angestoßen oder tatsächlich eine Entscheidung gefällt werden?<sup>5</sup>

Durch diese konkreten Fragen lässt sich herausfinden, wie wichtig welches Thema ist. Einige Themen schaffen es vielleicht gar nicht auf die Tagesordnung, da sie für die Gruppe irrelevant sind. Das ist der Fall, wenn es sich zum Beispiel um einen Privatkonflikt handelt; dieser muss anderweitig gelöst werden. Nach der Sichtung und Gewichtung der Themen entscheidet der Moderator, ob alle sieben Stufen des CODM durchlaufen werden oder eventuell eine verkürzte Variante genügt, wenn etwa die Zeit drängt.

Weiterhin ist es sinnvoll, bereits über den nächsten Schritt – die Diskussion – nachzudenken. Über Gespräche mit den Teilnehmern klärt der Moderator Anlass, Erwartungen, Bedenken und Bedürfnisse. Er lotet aus, warum ein Problem genau zu diesem Zeitpunkt besteht, und eruiert, ob weitere Interviews geführt werden müssen oder andere Informationen wichtig sind. Zudem erfährt der Moderator, wie der Gegenstand von welcher Interessengruppe wahrgenommen wird.

Zur Vorbereitung gehört ebenso die Faktenrecherche, d. h. wenn es Thema und Ziel ist, Arbeitszeiten zu verbessern, sollte der Moderator die Dienstpläne der Betroffenen kennen. Das verhindert ineffektive Diskussionen, da unsachliche Beiträge durch Faktenwissen schnell unterbunden werden können bzw. gar nicht erst entstehen. Diese Aufgabe kann der Moderator auch an Personen delegieren, die besseren Zugang zu diesen Informationen haben. Abschließend in diesem Schritt führt der Moderator in die Diskussion ein, indem er Thema, Ziele, Vorgehen, zeitlichen Ablauf und den Modus der Abstimmung bekannt gibt.

(2) Offene Diskussion führen: Die offene Diskussion ist eine besonders kreative Phase. Der Moderator sorgt hier für bestmögliche Bedingungen. Zunächst gilt es, jede

---

<sup>5</sup> Diese und weitere Fragen vgl. ebd., S. 55f. Streitpunkte erfordern im Vorfeld eventuell andere Methoden wie Mediation oder Kommunikationstraining. Vgl. ebd., S. 58.

Idee zu berücksichtigen, wie abwegig sie auch erscheinen mag. Dazu gehört, dass der Moderator sicherstellt, dass die Ideen von allen verstanden werden. Grundsätzlich muss eine respektvolle Atmosphäre herrschen. Je nach Gruppe muss der Moderator dazu mehr oder minder aktiv werden. Bei Gruppen, deren Teilnehmer sich gut verstehen und einander achten, kann er sich eher zurücknehmen. Hingegen wird bei Gruppen, in denen in der Vergangenheit Spannungen zwischen Interessenvertretern auftraten, vermutlich häufiger sein Einsatz erforderlich.

Falls ein gutes Arbeitsklima gefährdet ist, muss der Moderator intervenieren und die Kommunikation der Teilnehmer lenken. Ein mögliches Werkzeug stellen Richtlinien zum Umgang miteinander dar. Festgehalten werden kann hier das Vermeiden von Generalismen und persönlichen Anschuldigungen, dass es keine nonverbalen Abfälligkeiten wie Augenrollen gibt, dass jeder die anderen Teilnehmer zu Wort kommen lässt und sie nicht unterbricht oder auch die Selbstverpflichtung, keine Parallelgespräche zu führen.<sup>6</sup>

Es sind unterschiedliche Formen der offenen Diskussion möglich:

- ▶ Bewährt hat sich das Brainstorming, in der schriftlichen und eventuell anonymisierten Form auch als Card-storming, d. h. die Gedanken werden auf Karten festgehalten. Es handelt sich dabei um ein schlichtes Sammeln von Ideen, das zunächst vollkommen ohne Kritik oder Kommentierung verläuft, da die kritische Analyse Bestandteil einer späteren Stufe des CODM ist.
- ▶ Möglich ist ebenso das Go-Around, wobei reihum jeder Teilnehmer eine Idee vorträgt, bis alle etwas gesagt haben. Danach kann es weitere Runden geben, je nachdem, wie ideenreich die Gruppe ist. Ein potenzielles Requisite ist der Rednerstab, der deutlich signalisiert, wer spricht und wem auf jeden Fall zuzuhören ist.
- ▶ Schließlich gibt es als Option die moderatorenzentrierte Diskussion, in der die Teilnehmer ihre Gedanken jeweils an den Moderator richten und alle anderen zuhören. Der Vorteil dabei ist, dass der Vortragende seine Idee gleich mithilfe

---

<sup>6</sup> Diese und weitere Vorschläge ebd., S. 68f.

des Moderators klar, verständlich und vollständig äußern kann. Damit wird Missverständnissen aktiv vorgebeugt.

Falls eine Gruppe aus sehr vielen Teilnehmern besteht, erscheint es effektiv, sie in Untergruppen, die jeweils offene Diskussionen führen, zu teilen. Eine Größe von vier bis zehn Mitgliedern wird als optimal angesehen.

Unter den Teilnehmern können sich »Störer« oder »Schweiger« befinden. Ersteren nimmt der Moderator am besten in einer Diskussionspause beiseite und erinnert ihn nachdrücklich daran, dass in diesem Schritt des CODM keine Kritik eingebracht wird, sondern es gerade das Merkmal dieser Phase sei, dass alle Ideen frei geäußert werden. Falls im Vorfeld ein Verhaltenskodex erstellt wurde, sollte der Moderator dessen Einhaltung anmahnen.

Den Schweigenden ermuntert der Moderator und macht ihm klar, dass die Gruppe sich in einem Prozess befindet, in dem alle Impulse wichtig sind und zu dem jeder beiträgt. Auch sollte der Moderator ausloten, ob derjenige eventuell einfach nur seine Unterstützung braucht, um seine Gedanken angemessen auszudrücken. Jedenfalls sollten solche Hinweise an einzelne Teilnehmer nicht als Vorwurf, sondern stets diplomatisch und konstruktiv formuliert werden.

Schließlich ist es in dieser Phase Aufgabe des Moderators, die Ideen schriftlich festzuhalten. Sinnvollerweise delegiert er dies, da er sich so besser auf die Leitung bzw. die Rahmenbedingungen der Diskussion konzentrieren kann. Der Schreiber versammelt für alle sichtbar die geäußerten Einfälle, wozu sich ein Flipchart eignet. Praktisch ist es, wenn man die Beiträge der Teilnehmer bereits beim Notieren strukturiert, die Ideen gruppiert oder auch kombiniert. Allerdings sollte sich der Moderator oder Schreiber dabei stets mit dem Teilnehmer verständigen und sich bei ihm rückversichern, ob er den Beitrag der Intention des Vortragenden entsprechend einordnet. Immerhin geht es um Zusammenarbeit und Effizienz zugleich.



(3) Tieferliegende Interessen und Bedürfnisse eruieren: Nun werden tieferliegende Interessen identifiziert. Damit setzt die Gruppe Kriterien, die für den weiteren Entscheidungsfindungsprozess wichtig sind. Erst nachdem die echten Beweggründe erkannt sind, können angemessene Vorschläge gemacht werden, um zu einem Ergebnis zu gelangen. Der Moderator muss klären, wer beteiligt und vom Problem betroffen ist, die verschiedenen Interessen und Motivlagen auflisten und diese schließlich als Vorschlag, über den in einem nächsten Schritt entschieden werden kann, formulieren.

Um Zeit zu sparen, können die von der Entscheidung Betroffenen, die sich ja zum Teil auch außerhalb der Gruppe befinden, bereits im Vorfeld ausgemacht werden. Diese Aufgabe kann der Moderator etwa an einen Ausschuss delegieren; er braucht nun bloß noch die Situation rekapitulieren und möglicherweise durch Erkenntnisse aus den vorherigen Schritten ergänzen. Anhand einer Liste der Involvierten kann nun deren jeweiliges Interesse festgestellt werden, was wiederum schriftlich und für alle sichtbar festgehalten wird. Das dient ebenso dazu, die Ergebnisse zu ordnen.

Fragen, die der Moderator stellen kann, um Bedürfnisse zu erfahren, sind: Welches Problem wollen wir lösen? Welche Anforderungen müssen erfüllt und auf welche Bedürfnisse soll eingegangen werden? Im Kern muss der Moderator herausfinden, was sich hinter den eingenommen Positionen und vorgetragenen Haltungen verbirgt. Wenn das erfasst ist, geraten überhaupt erst alternative Lösungsvorschläge in den Blick. Ein schönes Beispiel sind Forderungen nach höherem Lohn, bei denen eruiert werden sollte, ob es sich um das Bedürfnis handelt, für das Alter vorzusorgen, oder ob der Wunsch nach (mehr) Anerkennung für die geleistete Arbeit dahintersteht.<sup>7</sup>

Anschließend sortiert und systematisiert der Moderator die Interessengruppen, etwa danach, wo gemeinsame Schnittmengen existieren. Dabei vermittelt er der Gruppe, dass hier nicht das individuelle Anliegen verhandelt wird, sondern das Wohl der Organisation zentral ist. Die Denkweise der Teilnehmer entwickelt sich im

---

<sup>7</sup> Vgl. ebd., S. 89.

Idealfall von einer persönlichen zu einer kollektiven.

(4) Gemeinsam Lösungsvorschläge entwickeln: Dieser Aspekt ist auch für Phase (4) bedeutsam, denn es handelt sich nicht um einen Wettbewerb für den besten Einfall, sondern um einen Prozess, in dem man gemeinsam Vorschläge ausarbeitet. Hierzu wird nun eine der Ideen aus einem vorhergehenden Schritt gewählt und zu einem annehmbaren Lösungsvorschlag verfeinert. Dafür muss die Gruppe zuerst, etwa über einfaches Handzeichen, darüber abstimmen, welche Ideen in Frage kommen.

Die Anzahl der Ideen kann variieren; das hängt vom vorhandenen Reservoir ab und wird zum Beispiel auch durch Zeitvorgaben beeinflusst. Ausdrücklich handelt es sich dabei noch nicht um eine Entscheidung. Das sollte der Moderator betonen, denn die Teilnehmer sind angehalten, die jeweilige Grundidee zu verbessern, auch wenn sie selbst diese nicht unbedingt unterstützen. Ziel ist zunächst, verschiedene Impulse weiterzuentwickeln, um Lösungsvorschläge zu erhalten, die möglichst viele der Betroffenen zufriedenstellen.

(5) Analyse der Lösungsvorschläge und Auswahl einer Option: In dieser Phase entscheidet sich die Gruppe für einen der verfeinerten Vorschläge aus Schritt (4) und entwickelt ihn weiter. Zunächst muss sich der Moderator versichern, dass alle Teilnehmer bereit sind, ein solches Urteil zu fällen. Falls dem nicht so ist, sollte die Gruppe zusätzlich Zeit bekommen oder Schritt (4) wiederholen, um eine breitere Auswahl zu haben. Weiterhin hilft es, wenn der Moderator erneut darauf hinweist, dass an dieser Stelle noch kein endgültiger Beschluss gefasst wird. Vor der Wahl bzw. Beschlussfassung muss eine kritische Analyse der Optionen erfolgen.

Bisher war die Kritik der Zusammenarbeit untergeordnet, jetzt aber ist der Zeitpunkt dafür, dass die Teilnehmer ihre Einwände wie in Schritt (2) der Reihe nach äußern, sodass zunächst jeder gehört wird. Bei einer großen Gruppe bietet es sich an, diesen Vorgang an einen jeweiligen Interessenvertreter zu delegieren.

Präziser und produktiver als eine Ja-Nein-Entscheidung erweist sich ein abgestuftes Abstimmungsverfahren, mit dem jede der vorhandenen Optionen bewertet

wird. Dabei vergeben die Teilnehmer Punkte von 0 (= keine Zustimmung) bis 5 (= große Zustimmung). Das kann offen erfolgen, indem sie die entsprechende Zahl an Fingern hochhalten, oder verdeckt, wenn sie die Punkte auf Karten schreiben. Der Vorteil des Punktesystems besteht darin, dass der Moderator – neben der absoluten Punktzahl – erfährt, ob andere Vorschläge fast gleichauf mit dem »Gewinner« liegen, ob es starke Gegenstimmen zu verzeichnen gibt, ob diese eventuell von entscheidenden Instanzen stammen etc.

Letzteres wäre für die endgültige Entscheidungsfindung bedeutsam, denn falls die verantwortliche Person oder Gremium schon jetzt dagegen ist, muss gleich neu verhandelt werden. Ebenso sollte die Situation noch einmal analysiert werden, wenn das Ergebnis nicht ganz klar ist. Dazu kann der Moderator die Motivation überzeugter Opponenten hinterfragen und diese im Plenum diskutieren.

Danach gibt es verschiedene Möglichkeiten. Einerseits kann eine Entscheidung gefällt werden und zwar nach dem Modus der mehrheitsbasierten Entscheidungsfindung, da das Ergebnis nicht zwingend ein Konsens sein muss. Andererseits kann der Moderator die Teilnehmer dazu ermuntern, zu überlegen, ob sich Vorteile einzelner Ideen kombinieren lassen, um eine zufriedenstellende Option zu finden, bei der alle Betroffenen und ihre Bedürfnisse ausreichend berücksichtigt werden.

(6) Lösungsvorschlag verfeinern: Nachdem diese Entscheidung getroffen wurde, können sich alle Teilnehmer darauf konzentrieren, den gewählten Vorschlag so weit zu verbessern und zu verfeinern, dass er zu einem finalen Lösungsvorschlag reift. Besonderes Augenmerk legt diese Phase auf bisher nicht abgedeckte Interessen, wobei der Moderator hier dezidiert Zweifel und Bedenken der Gruppe erkunden sollte. Diese und weitere bisher ungelöste Details müssen die Teilnehmer ausführlich besprechen und klären. Das erfolgt immer unter der Prämisse, dass das jeweilige Detail den Gesamtvorschlag verbessert, wodurch unwichtige Detailfragen zugunsten der Effizienz ausgeschlossen werden. Ziel dieses Schrittes ist es schließlich, den Lösungsvorschlag im endgültigen Wortlaut zu formulieren.

(7) Entscheidung herbeiführen: Nun folgt die offizielle Entscheidungsfindung, die der Moderator anleitet. Falls es nicht zu der anvisierten Einigung kommt, indem zum Beispiel keine Zweidrittelmehrheit oder Konsens erreicht wurden, kann die Gruppe einige Stufen im CODM-Modell zurückgehen und einen alternativen Lösungsvorschlag ausarbeiten, über den sie dann wiederum entscheidet. Manchmal genügt es auch, den aktuellen Vorschlag geringfügig zu modifizieren. Es ist Aufgabe des Moderators, an dieser Stelle die Bedürfnisse der Gruppe einzuschätzen.

Wenngleich der Prozess mit der Entscheidungsfindung abgeschlossen ist, kann der Moderator noch einiges unternehmen, etwa Teilnehmer, die von der Entscheidung enttäuscht sind, beiseite nehmen und sich ihre (immer noch) bestehenden Einwände anhören. Danach könnte er diese der Gruppe zutragen und noch einmal diskutieren lassen. Vielleicht wird die Angelegenheit zum Thema eines nächsten CODM-Verfahrens. Jedenfalls dient diese Aufmerksamkeit nicht zuletzt dazu, die Akzeptanz der Entscheidung gerade bei unzufriedenen Teilnehmern zu erhöhen. Das erreicht man nur, indem man auf sie eingeht und ihre Bedenken aufrichtig wahrnimmt.

Optional erfragt der Moderator die Unterstützung und Bereitschaft Einzelner zur Umsetzung der Entscheidung. Diesen Part kann aber auch einer der Verantwortlichen oder ein anderes Gruppenmitglied übernehmen und damit bereits die weitere Planung vorbereiten.

### **3. Referenzen und Literatur**

Hartnett, Tim (2010): Consensus-Oriented Decision-Making. The CODM-Modell für Facilitating Groups to Widespread Agreement, Gabriola.

<http://consensusdecisionmaking.org>.