

## Wir entscheiden zusammen – Konsensfindung am Runden Tisch

*Wolfgang Klenk*

Die Breuninger Stiftung arbeitet mit verschiedenen Varianten von Runden Tischen und erforscht dabei deren konzeptionelle und theoretische Grundlagen im Kontext eines partizipativen Verfahrens.

### Runder Tisch – Ein Verfahren mit Möglichkeiten und Grenzen

Runde Tische haben Konjunktur, was sicher mit dem aktuellen Interesse an Beteiligungsverfahren zusammenhängt. Wenn Einigungen schwierig, die Sachlage unübersichtlich oder die unterschiedlichen Positionen unüberwindlich scheinen, heißt es oft: »Jetzt soll ein Runder Tisch helfen!« Zweifellos sind Runde Tische in vielen Fällen geeignet, auch dort zu Konsenslösungen zu kommen, wo es um unterschiedliche Interessen geht, wo herkömmliche Verfahren kaum aussichtsreich sind oder überhaupt nicht weiterführen. Dafür gibt es ausreichend viele Beispiele. Runde Tische sind dabei ein Instrument der Beteiligung neben anderen, die je nach Situation genauso gut oder sogar besser geeignet sein können, um zu gemeinsam getragenen Lösungen zu kommen.

Auch wenn mit Runden Tischen gearbeitet wird – ist es überaus hilfreich, darüber hinaus weitere Beteiligungs- und Partizipationsverfahren zu kennen, um situationsangemessen entscheiden zu können, welches am erfolgversprechendsten ist. Voraussetzung sind einschlägige Erfahrungen und die Kenntnis unterschiedlicher »Werkzeuge« womit nicht allein Konzepte, sondern eine fundierte Kenntnis und praktische Erfahrungen mit Moderationsverfahren und anderen Methoden gemeint sind. Die Breuninger Stiftung arbeitet seit gut fünf Jahren mit dem Instrument der Runden Tische. Damit ist es möglich, genauer zu beschreiben, wo die Chancen, aber auch wo die Grenzen des Verfahrens liegen, die Voraussetzungen zu identifizieren, unter denen Runde Tische erfolgreich sein können und »Gelingensfaktoren« zu beschreiben. (1)

### Was steckt hinter dem Begriff »Runder Tisch«?

Eine Eingabe von »Runde Tische« in Google ergibt aktuell ca. 1.300.000 Treffer. Dabei zeigt sich schon beim ersten Hinsehen, dass der Begriff wenig trennscharf verwendet und häufig auf die Symbolkraft des Bildes gesetzt wird. Insofern handelt es sich um eine echte »Wärmemetapher« (Peter Faulstich), was wesentlich mit der Symbolik des dahinter stehenden Bildes zusammenhängt: Der »Runde Tisch« ist ein sehr anschauliches, wirkmächtiges Bild: er bietet »für alle« Platz, macht keine Unterschiede durch die Sitzordnung und lässt es zu, dass jede mit jedem direkten Blickkontakt aufnimmt. Mit diesem Bild wird suggeriert, dass alle gleich sind, weil es kein oben und unten, keine schmale Stirnseite für den Vorsitz oder besondere Stühle gibt.

»Spätestens seit der historischen Rolle, die der Zentrale Runde Tisch und die vielen lokalen Runden Tische beim Übergang der DDR zur Demokratie hatten, ist der Begriff 'Runder Tisch' zum Synonym für Konsens durch Ver-

ständigung, für einen diskursiv statt positionell angelegten Politikstil geworden. Allerdings wird der Begriff heute inflationär gebraucht und für ganz unterschiedliche Veranstaltungsformen benutzt, für alle möglichen Foren, in denen sich unterschiedlichste Interessenvertreter zusammensetzen und eine Kultur der Verständigung pflegen.« (2) Ein Blick auf die unterschiedlichen Begriffsverwendungen legt nahe, Runde Tische zumindest grob nach ihren Zielsetzungen zu unterscheiden. So kann es darum gehen,

- Kontakte zu pflegen und Informationen auszutauschen, wie dies beispielsweise bei einem Runden Tisch zur Stadtteilarbeit geschieht, an dem sich in regelmäßigen Abständen im Stadtteil arbeitende Organisationen treffen;
- gemeinsam über ein Thema zu beraten und Neues zu entwickeln, etwa in einem (oder mehreren) Workshops, zu dem unterschiedliche Fachleute eingeladen sind, um neue Konzepte zu entwickeln;
- zwischen verschiedenen Positionen zu vermitteln, wie in den Fällen, in denen Vertreter unterschiedlicher Interessen zusammenkommen, um unter neutraler Leitung nach gemeinsamen Lösungen zu suchen oder zumindest die Konfliktpotenziale zu minimieren.

Diese Typologie ließe sich sicher verfeinern und um weitere Beispiele anreichern. Im Wesentlichen geht es aber um die genannten Grundfunktionen: Informationen austauschen und Netzwerke pflegen, Inhalte oder Projekte entwickeln oder bei/in Konflikten vermitteln. Gemeinsam ist allen Beispielen, dass sich an einem Runden Tisch Vertreter/innen unterschiedlicher Positionen unter neutraler Leitung bzw. Moderation zusammenfinden. Es liegt auf der Hand, dass – entsprechend der jeweiligen Zielsetzung – auch die Zusammensetzung eines Runden Tisches unterschiedlich sein muss und kann – ja, sich ändern sollte, wenn sich der Runde Tisch neue Ziele setzt. Denn in jedem Fall sollte ein Runder Tisch eine klare und explizit formulierte Zielsetzung haben, an Hand derer dann entschieden werden kann, wie die (Teilnehmer-)Zusammensetzung aussehen soll(te). Diese Zielsetzung sollte offen zwischen den Teilnehmenden kommuniziert sein. Damit werden im konkreten Fall Runde Tische erkenn- und unterscheidbar.

### *Unsere Definition des Runden Tisches*

Vor dem Hintergrund unserer Erfahrungen definieren wir (3) Runde Tische als

» .... einen auf Konsens angelegten Prozess: In einem professionell moderierten Verfahren bemühen sich die Teilnehmer/innen, die nach Möglichkeit alle für das jeweilige Thema relevanten Interessen repräsentieren, gleichberechtigt und kooperativ ein für alle akzeptables Ergebnis zu erreichen. Runde Tische können in diesem Sinn sowohl zur Lösung von Konflikten, als auch zur Suche nach neuen Wegen und zur Projektentwicklung eingesetzt werden. Dabei sind Runde Tische nur dann sinnvoll, wenn eine offene Fragestellung vorliegt und alle Beteiligten bereit sind, über ihre Interessen zu verhandeln. Zum Konzept der Runden Tische gehört Transparenz (der Themen, Inhalte, Ergebnisse und des Verfahrens) nach innen und außen.«

Mit dieser Definition sind bereits wesentliche Voraussetzungen angesprochen, die wir für die (erfolgreiche) Durchführung eines Runden Tisches für unabdingbar halten:

- Alle für die gemeinsame Fragestellung wesentlichen Interessen sind vertreten – oder umgekehrt: bearbeitet werden können nur Fragestellungen, bei denen alle für den Aushandlungsprozess relevanten Interessen am Runden Tisch vertreten sind.
- Das Thema / die Fragestellung muss von allen Beteiligten als bearbeitbar angesehen werden. Dies bedeutet, dass die zu bearbeitende Fragestellung mit allen Beteiligten abgestimmt sein muss. Alle müssen dazu bereit sein, unter Leitung der Moderatorin bzw. des Moderators nach Konsensentscheidungen für die Fragestellung zu suchen und sie müssen die Regeln des Runden Tisches akzeptieren. Dazu gehört vor allem, dass alle Beteiligten während des Prozesses gleichberechtigt sind. (Außerhalb bestehende Hierarchien müssen zwar beachtet werden, dürfen aber im Prozess keine Rolle spielen.)
- Die Moderation ist dem Prinzip der Allparteilichkeit verpflichtet und für den Prozess verantwortlich. Sie soll dabei zwischen Interessen und Positionen unterscheiden und stets Person und Sache trennen.
- Wie mit den Ergebnissen des Runden Tisches verfahren wird, wird möglichst früh im Prozess zum Thema gemacht; ebenso die Frage, an wen die Ergebnisse zu übergeben sind bzw. wer an der Umsetzung zu beteiligen ist (z. B. Verwaltung, Politik, einzelne Organisationen).
- Der Prozess ist zeitlich begrenzt und wird durch Meilensteine strukturiert.
- Ein Runder Tisch wird von einer/einem dazu qualifizierten Moderator/in geleitet. Die Leitung (des Runden Tisches) sorgt für die Erledigung der notwendigen organisatorischen Aufgaben, die Recherchen, die Protokollführung und die Netzwerkarbeit selbst bzw. delegiert sie verantwortlich. (4)

## Die Phasen der Konsensfindung

Prozesse verlaufen nicht abschnittsweise, sozusagen in Kapiteln, sondern kontinuierlich. Das gilt auch für Runde Tische. Trotzdem kann es zur Analyse und zum besseren Verständnis hilfreich sein, einzelne Prozessphasen zu unterscheiden, die sich sowohl durch die im Vordergrund stehenden Fragen, als auch hinsichtlich der typischen Arbeitsformen unterscheiden:

### *Vorbereitung und gemeinsam formulierter Auftrag*

In diese Phase fallen die Anfrage, ob ein Runder Tisch durchgeführt werden kann/soll, die ersten Gespräche mit möglichen Auftraggebern (wozu auch gehört, Konzepte und Verfahrensschritte vorzustellen), eigene Recherchen zum konkreten Fall und vor allem aber die Auftragsklärung. Am Ende der Auftragsklärung soll eine schriftlich vereinbarte Frage stehen, die am Runden Tisch zu bearbeiten ist. Zwischen Moderation und Auftraggeber muss darüber Einverständnis herrschen, dass nur diese Fragestellung bearbeitet wird und sie muss von beiden Seiten als prinzipiell offen eingeschätzt werden. Gleichzeitig muss geklärt werden, wer am Runden Tisch teilnehmen soll. Danach kann mit diesen Personen Kontakt aufgenommen und verbindlich vereinbart werden, ob sie bereit sind, an einem Runden Tisch – im Rahmen der jeweiligen Fragestellung – mitzuarbeiten (5). Am Ende dieser Phase steht dann die konkrete Vorbereitung der Auftaktveranstaltung.

## ***Auftaktveranstaltung***

Am offiziellen Beginn des Runden Tisches steht die Auftaktveranstaltung, zu der alle Teilnehmer/innen eingeladen werden. Bei diesem Auftakt geht es darum, Fragestellung, Verfahren und den geplanten Ablauf vorzustellen und ggf. zu besprechen. Diese Auftragsvereinbarung halten wir für wichtig, weil damit die Moderation nicht nur durch den Auftraggeber, sondern durch alle Teilnehmer/innen des Runden Tisches legitimiert wird (und sich ggf. später auch darauf berufen kann). Ein zweites zentrales Element der Auftaktveranstaltung ist es, jedem Teilnehmer, jeder Teilnehmerin Raum zu geben, sich einzubringen und eigene Interessen oder Fragestellungen zu formulieren. Die dabei von ihnen formulierten Themen werden in Stichworten festgehalten, anschließend zusammengefasst und sind fast immer eine wertvolle Ergänzung zur Auftragsformulierung bzw. der zentralen Fragestellung. Von der Auftaktveranstaltung gibt es, wie von allen anderen Sitzungen des Runden Tisches, ein Protokoll, das – nach Freigabe durch den Auftraggeber – allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern zur Verfügung gestellt wird. Die Protokolle sind einerseits wichtig, um erreichte Ergebnisse zu dokumentieren (und so die Möglichkeit zu haben, in späteren Prozessschritten darauf zurück zukommen) andererseits tragen sie ganz wesentlich dazu bei, die Verbindlichkeit zu erhöhen.

## ***Bearbeitung der Sachthemen***

Idealerweise stehen nach der Auftaktveranstaltung eine Reihe von Sachthemen fest, die bearbeitet werden müssen. Diese Bearbeitung kann in ganz unterschiedlicher Form erfolgen: am Runden Tisch selbst, indem zur Information Gastreferentinnen und Gastreferenten eingeladen werden, indem Arbeitsgruppen gebildet werden, die einzelne Fragen bearbeiten oder indem die Sacharbeit an eine Arbeitsgruppe delegiert wird, in der alle Interessen vertreten sind. Letzteres ist vor allem dann sinnvoll, wenn der Runde Tisch selbst relativ groß ist oder wenn am Runden Tisch Personen teilnehmen, die über keine Zeitressourcen für die Sacharbeit verfügen. Uns ist wichtig, dass auch in dieser Phase zu allen Sitzungen Protokolle geschrieben werden, die mit den Teilnehmenden abgestimmt und danach dem gesamten Runden Tisch zur Kenntnis gegeben werden. So wird vermieden, dass – gefühlt oder tatsächlich – heimliche Absprachen getroffen werden. Aufgabe der Moderation (bzw. der Prozessgestalter/innen) ist es, eine für den jeweiligen Runden Tisch passende Prozessarchitektur zu entwickeln und umzusetzen.

## ***Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse und Handlungsempfehlungen***

Die (Arbeits-)Ergebnisse des Runden Tisches werden in der abschließenden Sitzung nochmals zusammengefasst und auf die Ausgangsfragestellung bezogen. Dabei ist es sinnvoll, die Ergebnisse auch formell zu verabschieden und damit freizugeben. Sinnvollerweise wurde bereits während der Sacharbeit damit begonnen, die Umsetzung der Ergebnisse zu thematisieren und Verabredungen zu treffen, wie damit umgegangen werden soll. Ein solches Vorgehen ermöglicht es, dass die verabschiedeten Ergebnisse bereits Umsetzungsempfehlungen enthalten und dass im Rahmen der Abschlussveranstaltung nicht nur Sach- sondern auch Verfahrensvorschläge vorgestellt und verabschiedet werden können. In jedem Fall werden sie in der Abschlussveranstaltung dem Auftraggeber übergeben. Mit der Übergabe der Ergebnisse endet auch das Mandat der Moderation.

## Freiwilligkeit und Selbstbestimmung als Erfolgsfaktoren

Jürgen Wüst schlägt vor, Runde Tische »als eine Organisationsform aufzufassen, die sich verschiedener Methoden, wie z. B. der Mediation, bedienen kann.« (6) Diese Auffassung scheint zutreffend: das Runder Tisch-Konzept hat wichtige Gemeinsamkeiten mit Mediationsverfahren: Es gibt eine unabhängige dritte Instanz, die das Verfahren leitet, den Prozess gestaltet, und dem Prinzip der Allparteilichkeit verpflichtet ist. Auch die ausführliche Vorbereitung, das Ausloten von Spielräumen etc. sind vergleichbar. Christoph Besemer beschreibt dies so: »Die Alternative zu aufgezwungenen Problemlösungen sind freiwillig angenommene bzw. selbst ausgearbeitete Lösungen. Diese Grundbedingung der Freiwilligkeit und der Selbstbestimmung ist die Grundlage des (fairen) Verhandlungsmodells: Keine Seite gibt die Entscheidungsgewalt an Dritte ab, alle haben direkten Einfluss auf den Ablauf und das Ergebnis der Verhandlung und jede Seite kann jederzeit die Verhandlungen abbrechen. Damit ist ein Höchstmaß an Autonomie gewährleistet.« (7) Die beschriebene Auftragsklärung bzw. Auftragsvereinbarung ist ebenfalls kennzeichnend für Mediation, aber auch für Beratungskonzepte im Allgemeinen. Mit der starken Betonung von Runden Tischen als »zeitlich begrenzt(e) und durch Meilensteine strukturiert« wird ganz deutlich auf Elemente des Projekt(s)- bzw. Prozessmanagements zurückgegriffen. In der konkreten Durchführung schließlich sind Moderationstechniken, Workshopgestaltung und weitere Methoden der Erwachsenenbildung unverzichtbar.

## Die Moderatoren müssen gut ausgebildet sein

Runde Tische benötigen eine professionelle Leitung. Sie ist ein – wenn nicht sogar der entscheidende – Faktor dafür, dass Runde Tische erfolgreich arbeiten. Darin sind sich die Fachleute einig: »Zu den Erfolgsfaktoren von Beteiligungsprozessen gehört eine fachlich versierte und möglichst neutrale Begleitung. Dies gilt auch für den Runden Tisch. Methodische Kompetenz bringt Ziel- und Ergebnisorientierung in den Prozess und hilft den Teilnehmenden, sich auf ihre Rolle als Experten und damit auf die Inhalte zu konzentrieren.« (8)

Deshalb hat die Breuninger Stiftung ein Qualifizierungskonzept entwickelt, das theoretische Informationen, persönliche Entwicklung und begleitende praktische Erfahrung miteinander verbindet: der erste Abschnitt umfasst vier je zweitägige Module, die inhaltlich den beschriebenen Phasen des Prozesses folgen. Im zweiten Abschnitt führen alle Teilnehmer/innen ein eigenes Projekt durch und leiten einen eigenen Runden Tisch. Dabei werden sie durch die Lehrgangsführung unterstützt und begleitet. Im zweiten Teil der Qualifizierung stehen die von den Teilnehmenden gemachten Erfahrungen im Mittelpunkt (Gruppencoaching). Abgeschlossen wird die Qualifizierung durch eine Präsentation aller durchgeführten Projekte und der anschließenden Übergabe der Zertifikate. Die Stiftung bietet diese Qualifizierung in unregelmäßigen Abständen an und unterstützt die Teilnehmenden auch über das Ende der Qualifizierung hinaus durch die Bereitstellung von Materialien und den Austausch von Erfahrungen.

## Die Ergebnisumsetzung ist bereits Teil des Prozesses

Runde Tische, so wie wir sie verstehen, können erfolgreich sowohl zur Projektentwicklung als auch zur Konfliktbearbeitung eingesetzt werden. Denn ein »Charakteristikum Runder Tische ist ihre Position außerhalb bestehender linearer Strukturen. Auch bei nicht selbstorganisierten, sondern von der Politik einberufenen Runden



Tischen werden die zu beratenden Verhandlungsthemen aus dem üblichen Verfahren gezogen. Dies erlaubt den Teilnehmern informell und relativ losgelöst von rechtlichen Vorgaben zu arbeiten.« (9) Erleichtert wird erfolgreiches Arbeiten dadurch, dass eine klare und von allen Beteiligten als »beantwortbar« eingeschätzte Frage am Anfang steht und eine professionelle Moderation dafür Sorge trägt, dass der Runde Tisch tatsächlich nur diese, im Auftrag vereinbarte Frage bearbeitet.

Damit die Ergebnisse eines Runden Tisches wirksam werden können ist es erforderlich, dass sie von linearen Strukturen aufgenommen und von Entscheidungsträgern übernommen bzw. in parlamentarische Verfahren als Anträge oder Beschlussvorlagen eingebracht werden. Dass und wie dies geschieht, muss im Rahmen des Prozesses thematisiert, im Idealfall bereits mit dem am Anfang stehenden Auftrag verbunden werden und ist nicht zuletzt Aufgabe der Prozessgestalter bzw. der Moderation.

## Anmerkungen

---

- (1) Die Breuninger Stiftung hat 2009 eine Studie in Auftrag gegeben, in der u. a. solche Gelingensfaktoren identifiziert wurden: Thomsen/ Steets/ Nashat: Runde Tische erfolgreich durchführen, mitarbeiten. Skript 05, Bonn 2010, S.29ff.
- (2) Klaus Korpiun: Partizipation, Arbeitspapier, Fakultät für Architektur und Stadtplanung, Universität Stuttgart, Stuttgart. Oktober 2007, S.91; vgl. auch [www.igp.uni-stuttgart.de/publika/pdf/partizipation.pdf](http://www.igp.uni-stuttgart.de/publika/pdf/partizipation.pdf).
- (3) AG Runde Tische in der Breuninger Stiftung (Irene Armbruster, Wolfgang Klenk, Julia Wahnschaffe, Anna Wagenhals, Corinna Walz).
- (4) Vgl. auch <http://www.breuninger-stiftung.de/projekte/projektansichten/runde-tische.html>.
- (5) Die Einschränkung auf eine Fragestellung ist unserer Erfahrung nach vor allem für Personen in öffentlichen Ämtern oder für Angehörige von Verwaltungen von Bedeutung, weil sie Ihnen ermöglicht, besser abzuschätzen, ob sie sich auf einen Aushandlungsprozess an einem Runden Tisch einlassen können.
- (6) Jürgen Wüst: Runder Tisch, In: Ley, Astrid/ Weitz, Ludwig (Hg.), Praxis Bürgerbeteiligung, ein Methodenhandbuch, Bonn 2009; S. 249ff – vgl. auch Helge Majer: Mediationsbasierte Runde Tische als institutionelle Innovation: [http://www.unw-ulm.de/pdf/pdf\\_doc\\_neu/Helge\\_Majer1/Mediations-basierte Runde Tische.pdf](http://www.unw-ulm.de/pdf/pdf_doc_neu/Helge_Majer1/Mediations-basierte_Runde_Tische.pdf).
- (7) Christoph Besemer: Mediation, Die Kunst der Vermittlung in Konflikten, Karlsruhe 2009, S. 173.
- (8) Jürgen Wüst: Runder Tisch, In: Ley, Astrid / Weitz, Ludwig (Hg.), Praxis Bürgerbeteiligung, ein Methodenhandbuch, Bonn 2009; vgl. auch Christopher Gohl: Organisierte Dialoge als Strategie, Gütersloh 2010 (Bertelsmann Stiftung), S. 83ff.
- (9) Thomsen/ Steets/ Nashat: Runde Tische erfolgreich durchführen, mitarbeiten. Skript 05, Bonn 2010, S. 15.

## Autor

---

**Wolfgang Klenk** ist Mitglied der Geschäftsleitung der Breuninger Stiftung, Stuttgart, und dort u. a. für den Bereich der Runden Tische verantwortlich.

### Kontakt:

Wolfgang Klenk  
Breuninger Stiftung  
Breitscheidstraße 8  
70174 Stuttgart  
Telefon: +49 (0)711 / 722 351-0  
Fax: +49 (0)711 / 722 351-28  
E-Mail: [klenk@breuninger-stiftung.de](mailto:klenk@breuninger-stiftung.de)  
<http://www.breuninger-stiftung.de/index.php?id=34>

## Redaktion Newsletter

---

Stiftung MITARBEIT  
Wegweiser Bürgergesellschaft  
Redaktion Newsletter  
Bornheimer Str. 37  
53111 Bonn  
E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)