Soziokratie – warum und wie?

In Organisationen wirken vielfältige persönliche Bedürfnisse, Beziehungsbedürfnisse und organisationale Triebkräfte.

Persönliche Bedürfnisse sind: Sicherheit, Berechenbarkeit, Zugehörigkeit und nützlich sein dürfen, durch Grenzen davor geschützt zu werden, sich oder andere zu verletzen oder die Organisation zu beschädigen, das Richtige und Gute zu tun, zu lernen und zu wachsen usw.

Organisationale Triebkräfte sind: wirtschaftliche Tragfähigkeit, klare Arbeitsteilung, Gewissheit darüber, wer wann wo dazugehört und wer nicht, der Wille, die Visionen, das Geschick und die Durchsetzungskraft von Einzelnen, Regeln, die für alle gelten, eine Ordnung, in der alle ihren Platz haben, freie Wissensanwendung und Wettbewerb, schließlich die Anerkennung und Ermächtigung aller Warnehmungs-Standpunkte, auch und gerade der "schwachen".

Herkömmliche Organisationen betonen oft einzelne dieser Bedürfnisse und Triebkräfte und vernachlässigen oder unterdrücken andere. Die Soziokratie ist ein lang und breit erprobter Ansatz, der alles das angemessen einbeziehen kann. Und dabei Organisationen schlank, beweglich und anpassungsfähig hält.

Dabei bleibt immer der gemeinsam verfolgte Sinn im Mittelpunkt. Die Macht ist im Prozess. Vielfalt und Unterschiedlichkeit in Augenhöhe werden lebbar.

Die hier zusammengeführten Texte verstehen sich als Arbeitsmaterialien in Ergänzung zu den bekannten Veröffentlichungen zur Soziokratie. Sie beschränken sich meist auf eine Druckseite pro Schlagwort.

Inhalt:

1. Einleitung
2. Stichworte auf einen Blick
3. 8 Grundsätze
4. Rahmen und Recht
5. Leitungs - Rolle
6. Moderations - Rolle
7. Sekretariats - Rolle
8. Abläufe im Kreis 1: Check-In und Out, bewegliche Steuerung & Agenda, Spannung, Meinungsbild
9. Abläufe im Kreis 2: integrative Entscheidung, offene Wahl, halboffene Wahl
10. bewegliche Tagesordnung
11. Achtsamkeit im Kreis - Hilfsmittel Klangschale
12. Was ist ein schwerer Einwand?
13. Hilfen zum Umgang mit schweren Einwänden
14. Entwicklungsgespräch
15. Konfliktvermittlung und Beziehungsklärung Gesprächsleitfaden
16. Beziehungsbedürfnisse, Übersicht
17. Formen verbaler & struktureller Gewalt
18. Werkzeugkasten - Übersicht im Bild

Vorlagen:

a) Themen-Antrags-Formular
b) Rollenbeschreibung
c) Universal-Wahlzettel
d) Wahlzettel offene Wahl

Ich bin sicher.
Ich werde gebraucht.
Ich werde herausgefordert.

Creative Commons: Martin Dehnke 2023

Stichworte zu Begriffen, Abläufen und Rollen nach Soziokratischem Vorbild:

Kreis – archaisch undzeitgemäß: wir sind auf Augenhöhe, sicher und gebraucht - für das gemeinsame Ziel. - **Check-In (und-Out) -** Ich teile etwas von mir mit, zeige und öffne mich.
bewegliche Steuerung – die Tagesordnung wird am Anfang eines Treffens gemeinsam erstellt:
- Was ist? Sind alte Rollen & Beschlüsse noch ok? - Was kann **jetzt** getan werden?

Spannung ist der wahrgenomme Unterschied zwischen dem, wo wir sein könnten (was wir tun könnten) und dem, wo wir sind (was wir tun).
Zu jeder geäußerten Spannung gehört ein **Lösungsvorschlag** oder eine **Frage**

integrativer Entscheidungsablauf (Konsentmethode)

- die einbringende Person erläutert ihren Vorschlag
- alle im Kreis können in einer Verständnisrunde Fragen dazu stellen
- alle im Kreis können in einer Meinungsrunde ihre Haltung und Änderungswünsche dazu äußern (bei tiefgreifenden Lernprozessen auch eine 2. Meinungsrunde)
- die einbringende Person bekräftigt oder ändert ihren Vorschlag oder zieht ihn zurück
- bei aufrecht erhaltenem Vorschlag: Einwand- / Konsentrunde

Konsent

Es gibt keinen begründeten, schwerwiegenden Einwand.
(Schwerer Einwand: Mit diesem Vorschlag würde das Erreichen unserer Ziele absehbar beschädigt.) - **Vorschlag ist angenommen!**

Offene Wahl

Das Wissen aller voneinander für passgenaue, würdige und ermächtigende Rollenvergaben.

---------- **Rollen:** ----------

Leitung (hütet den Sinn)

- hält die Aufmerksamkeit beim gemeinsamen Ziel
- sorgt für den Rahmen (rechtlich, wirtschaftlich) und gute Arbeitsbedingungen
- entwickelt maßgeblich die Konsent-Kultur mit, leitet offene Wahlen

Sekretariat (hütet die Transparenz)

- sorgt für / beachtet Termine, hält Übersicht über vergebene Rollen
- hält neue Regeln in der Verfassung/Geschäftsordnung/Logbuch o.ä. fest
- protokolliert Beschlüsse
- baut Zugangsbarrieren ab

Moderation (hütet den Prozess)

- öffnet und hält den Raum, moderiert die Treffen
- strukturiert die Abläufe, hält den Ablauf transparent
- stoppt bzw. kennzeichnet Gewalt

Vertretung - (koppelt betriebliche Praxis und -Entscheidungen zurück)

- bringt offene Fragen, Spannungen und Vorschläge eines Kreises im jeweils übergeordneten Kreis zur Geltung.

Creative Commons: Martin Dehnke 2021

8 Grundsätze der Soziokratie

(frei nach Soziokratie 3.0)

Wirksamkeit
Verwende Zeit nur für etwas, das dem Erreichen der Ziele dient.

Verbesserung durch Erfahrung
Hinterfrage alle Annahmen durch Versuche und fortlaufende Prüfung. Wähle kleine Schritte, um wirklichkeitsbezogen zu lernen.

Beweglichkeit
Triff Entscheidungen so spät wie möglich und verantwortbar, um soviel Wissen wie möglich einzubeziehen.

Gleichstellung
Beziehe Menschen in die Entscheidungen ein, die sie betreffen.

Konsent
Suche nach möglichen Einwänden gegen Entscheidungen. Bringe sie ein und sorge dafür, dass das in ihnen enthaltene Wissen einbezogen und genutzt wird.

Transparenz
Mache alles Wissen für alle in der Organisation zugänglich, es sei denn es gibt einen wichtigen Grund für Vertraulichkeit.

Verantwortlichkeit
Handle, wenn es erforderlich ist, halte dich an die Absprachen und behalte die gesamte Organisation im Blick.

Ganzheit
Spüre, ob du gut zu dir bist und gut für die Welt. Auch Herausforderung und Grenzüberschreitung fühlen sich richtig an, wenn sie dem Ganzen dienen.

Creative Commons: Martin Dehnke 2021

Rahmen und Recht für Soziokratische Organisationen

Verbindliche Vereinbarungen geben einen vertrauenswürdigen Rahmen und erwartungssichere Handlungsgrundlagen. Soziokratische Regeln gehören zum organisations-eigenen Recht.
Sie müssen daher in den jeweiligen Satzungen oder Verträgen fest verankert sein.

Im Rahmen der gemeinsamen Regeln aus der Gesamtorganisation und der Vorgaben aus dem übergeordneten Kreis gestaltet jeder Kreis in der Soziokratischen Organisation selbständig seine eigene Grundlagen. Sämtliche Soziokratische Verfahren, Rollen und Regeln in den nach außen hin rechtsgültigen Verträgen oder Satzungen festzuhalten wäre darum eine eher theoretische Möglichkeit, die sich nicht empfiehlt. Die Prozesse zur Anpassung und Weiterentwicklung wären zu träge und bürokratisch und rechtliche Prüfungen durch Behörden wären überfordert. Der Soziokratie-Fork/Klon "Holacracy" ist dafür bekannt, das er eine eigene Verfassung/Constitution bereitstellt und zentral weiterentwickelt, die in den jeweiligen Unternehmensverträgen verbindlich ratifiziert werden soll. Auch das finde ich nicht sinnvoll. In den Niederlanden ist die Soziokratie gesetzlich verankert. Damit verbunden ist auch eine anerkannte Zertifizierung, die für eine Einhaltung der Standarts sorgt. So etwas wird in Deutschland und anderen Ländern noch Zeit brauchen.

Ich empfehle also jeder Organisation eine Verknüpfung von einerseits den rechtsverbindlichen (Vereins-, Aktiengesellschafts-)Satzungen bzw. (Gesellschafts-, Genossenschafts- etc.)Verträgen und einer (Geschäfts-)Ordnung o.ä., in der die soziokratischen Feinheiten in den Innenverhältnissen unbürokratisch festgehalten und fortlaufend weiterentwickelt werden können. Ich empfehle jeder Organisation dabei, einen eigenen Weg zu gehen, der den Bedürfnissen und Möglichkeiten angemessen ist. Wichtig ist, das diese Dokumente passend und verbindlich aufeinander verweisen und eine einheitliche Terminologie pflegen.

Außerdem: „Soziokratische Organisation“ ist keine Kunstform mit eigenen Gremien.
Es geht darum, IN den gesetzlich nach innen und außen verantwortlichen und rechtssicheren Organen soziokratisch zu verfahren. Außerdem sollten diese Organe entsprechend verknüpft werden, vor allem, wenn sich eine Organisation mehrerer Rechtsformen gleichzeitig bedient.

Im Unternehmenszusammenhang stellt sich vor allem die Frage, ob die Eigentümerschaft eine verbindlich soziokratische Arbeitsweise absehbar verlässlich mitträgt.
Wer gute Mitarbeiterinnen finden, motivieren und halten will, sollte den Schritt wagen.

Beispiele für diese Vorgehensweise aus meiner Beratungspraxis sind unter anderem:

Integrales Forum e.V. (Satzung, §8, Satz 3): https://t1p.de/fn12i
Ancient-Trance-Festival / Maultrommel e.V.: https://t1p.de/zrhoh
Kattendorfer Hof (GmbH & co. KG / n.e.V.): https://t1p.de/svhjd
Netzwerk Solidarische Landwirtschaft e.V.: https://t1p.de/wj5uk
Diamond Lotus Tantra Institut (Verein und GmbH): https://t1p.de/u3we8
Öko.See.Dorf (Verein und Genossenschaft): https://t1p.de/m48q8
Franziskus-Hof e.V.: https://t1p.de/5cz4b

allgemeine Links: https://martin-dehnke.de/Links/Downloads/

Creative Commons: Martin Dehnke 2023

Aufgaben und Haltung der Leitung

Die Kreis-Leitung **hütet den Sinn** und Zweck der Organisation und des jeweiligen Kreises. Sie stärkt die Aufmerksamkeit aller darauf.

Die Leitung ist legitimiert: Sie kann Quelle der Gemeinschaft oder deren Ältester sein. Sie kann als Eigentümerin die größte persönliche Verantwortung tragen. Sie kann demokratisch gewählt sein. Oder sie ist durch den jeweils übergeordneten Kreis bestimmt worden und diesem gegenüber verantwortlich.

Die Leitung ist **begeistert** von etwas, das größer ist, als sie selbst und ihre eigenen Interessen. Sie ist bereit, dafür die schwierigeren Wege zu gehen.

Sie sorgt für die (Über-)Lebensbedingungen der Organisation in **finanzieller, rechtlicher und struktureller** Hinsicht.

Die Leitung sorgt für gute Arbeits- und Beteiligungsbedingungen für alle. Sie nimmt **Bedürfnisse** durch sorgsam gepflegte Beziehungen wahr. Darum ist sie in der **Arbeitgeberverantwortung** und auch, wo gegeben,
in Verantwortung für Beteiligte in ehrenamtlicher Mitarbeit.

Die Leitung gibt bei offenen Wahlen zur Besetzung von Rollen im eigenen Kreis oder zur Leitung untergeordneter Kreise den endgültigen **Wahlvorschlag**, zu welchem dann der Konsent (das Einverständnis) abgefragt wird.

Abhängig von den eigenen Regeln der jeweiligen Organisation kann die Leitung das Recht bekommen, außerhalb der Beratungen Mitgliedern des eigenen Kreises **Weisungen** zu geben.

Die Leitung hilft maßgeblich, eine Kultur des Konsent zu entwickeln.
Sie kann im Falle eines erheblichen Gefälles an rechtlicher bzw. finanzieller Verantwortung und Haftung das Recht erhalten, in besonderen Situationen **schwerwiegende Einwände** als nicht genügend begründet abzuweisen.

Die Leitung ist sich bewußt, daß schöpferische Beiträge auch von der leisesten Stimme kommen. Sie folgt wie jedes andere Mitglied dem inspirierten Willen des **Kreis**es.

Die Leitung verantwortet die **Ankommenskultur** für neue Mitglieder und auch die **Kultur der Trennungen** und Abschiede. So hat sie auch die Grenzen der Organisation und deren Austausch- und Schutzfunktionen im Blick.

Creative Commons: Martin Dehnke 2021

Aufgaben und Haltung der Moderation

Die Moderation **hütet den Prozess**.

Sie bietet:
Ordnen der Themen der Tagesordnung.
Was ist im Kreis gerade jetzt lebendig, wichtig und gut zu bewegen?
Klarheit in der Zuordnung eines Themas zu: a) Information,
b) Meinungsbild c) operative Entscheidung d) Grundsatz-Entscheidung
Sicherheit im Beratungsablauf: 1. Information und Fragen,
2. Meinungen und Wünsche, 3. Integration, 4. Konsent
Vermittlung des Sinns einzelner Verfahrensschritte.
Kenntlichmachen und Stoppen von verbaler und struktureller Gewalt

Sie zeichnet sich aus durch:
inneres Vertrauen in den soziokratischen Ansatz, ein Dahinterstehen.
Autorität und Durchsetzungskraft.
Hubschrauberperspektive: Wo im Ablauf und Prozess befindet sich die Gruppe? Wie erfüllen die Regeln ihren Sinn? Was ist der nächste Schritt?
Gute Balance zwischen „Leine anziehen“ und „Leine lassen“:
Zeit und Ablauf im Hinterkopf behalten, und auch Raum für Chaos, Kreativität und Umwege lassen, die zu Lösungen und Verständnis führen.

Achtung jeder einzelnen Person und ihrer Beiträge, Präsenz und die Fähigkeit, aktiv und empathisch zuzuhören.
Geduld, die innere Ruhe zu bewahren, die Bereitschaft, den Sinn hinter Gesagtem, hinter Einwänden zu suchen.
Kenntnis und Beachtung der Beziehungsbedürfnisse.

Selbstlosigkeit in der Rolle des Gesprächsleiters – die Fähigkeit, die eigene Meinung und den eigenen Standpunkt zurückzustellen und sich in den Dienst des Kreises zu stellen.
Die Fähigkeit, zwischen den Rollen der Moderation und der inhaltlichen Teilnahme klar wechseln zu können.

Offenheit auch für Verfahrensvorschläge aus der Gruppe, die Bereitschaft momentanes Nicht-Weiterwissen auszudrücken und so die Unterstützung der Gruppe zu bekommen. Offenheit und Bereitschaft, sich durch Teilnehmende des Kreises korrigieren zu lassen.

Creative Commons: Martin Dehnke 2021

Aufgaben und Haltung des Sekretariats

Das Sekretariat:
- **hütet die Transparenz** für alle im Kreis / in der Organisation.

- weiß, wer die Teilnehmenden des Kreises sind.
- sorgt für / organisiert / beachtet **Termine**.
- hält Übersicht über vergebene **Rollen**.
- hält neue **Regeln** in der Geschäftsordnung o.ä. fest.
- protokolliert Ergebnisse und **Beschlüsse.**
- sorgt für gute Zugänglichkeit dieser Informationen für alle.

- weiß, wer wie am besten erreichbar ist.
- kennt (interessiert sich für) den Unterschied zwischen persönlichen, organisations-internen und öffentlichen Informationen.
- kennt (interessiert sich für) die wichtigsten Formen elektronischer Verarbeitung, Speicherung und Verbreitung von Daten.
- beachtet Erfordernisse und Bedürfnisse des Datenschutzes.

Beispiel für den Aufbau eines **Protokoll**s:

Die **Dateibenennung** beginnt mit dem Datum (JJJJMMTT),
Name des Kreises, „Protokoll“ oder "Anhang xy"

Die selben Informationen finden sich im **Titel** wieder.
Darunter die Auflistung der Teilnehmenden.
Zusätzlich, wo nicht allgemein ersichtlich:
wer hat geleitet, moderiert, protokolliert.

Die **Inhalte** sind klar gegliedert und unterteilt in 4 Blöcke:

* **Information**en
* **Meinung**sbilder
* **Entscheidungen** (operativ)
* neue **Regeln & Rollen**vergaben (Grundsatz-Entscheidungen)

Die Protokolle sind damit etwas wie die "Nachrichten" der Organisation.

Für die allgemeine und überzeitliche Information braucht es noch zwei weitere Dokumente, die fortlaufend aktualisiert werden:
- eine Übersicht der operativen Beschlüsse (Datum, Zuständigkeit, Status)
- eine Übersicht aller Regeln, Rollen und Rollenbesetzungen

Creative Commons: Martin Dehnke 2020

Abläufe im Kreis 1

Check-In & Check-Out

Der Kreis ist ein Ort besonderer Würde und besonderer Möglichkeiten. Hier versammeln wir uns auf Augenhöhe, um gemeinsam für unsere Ziele zu wirken.
Der Kreis muß geachtet und geschützt werden.
Dazu zeigt sich, wer hineinkommt oder geht, grüßt oder verabschiedet sich.

Zu Beginn und zum Ende sprechen alle im Kreis:
- Check-in: Teile etwas von dir mit. Wo stehst du gerade? (Erzähle eine Geschichte..).
- Check-out: Wie geht es dir mit dem erlebten Prozess? (sage Dank!)

Dabei gilt: Ankommen und Abschied bleiben vertraulich, werden nicht protokolliert.
Die Rede-Zeit wird nicht ohne Not beschränkt. Es gibt keine inhaltlichen Vorgaben.
Außer: keine Kommentare, keine Unterbrechungen, Nachfragen oder Diskussionen.
Sprich von dir!

Bewegliche Steuerung und Agenda

Die Tagesordnung wird am Anfang eines Kreises gemeinsam erstellt. Vorher bekannte Themen werden genauso gewürdigt wie die zeitnah von den Anwesenden benannten.
Entscheidend sind die Fragen:

- Welche Spannungen sind jetzt wichtig?
- Sind alte Rollen & Beschlüsse noch ok?
- Was kann & muss jetzt getan werden?

Themen werden klar zugeordnet als:

a) Information
b) Meinungsbild
c) operative Entscheidung
d) Grundsatz-Entscheidung

Spannung:

Ist der wahrgenommene Unterschied zwischen dem, wo wir sein könnten / was wir tun könnten, und dem, wo wir sind / was wir tun.
Zu jeder geäußerten Spannung sollte ein Lösungsvorschlag oder eine Frage gehören.

Meinungsbild:

Nicht zu jeder Spannung ist schon ein Lösungsvorschlag spruchreif.
Eine gut formulierte Frage kann alle Beteiligten einem Handlungsschritt näher bringen.
→ Ein oder zwei Meinungsrunden. Keine Diskussion! Wirken lassen, nächstes Thema.

Creative Commons: Martin Dehnke 2023

Abläufe im Kreis 2

Integrative Entscheidungsfindung (vorschlagsbasiert)

1. Eine Person übernimmt die Verantwortung, bringt einen Vorschlag ein, erläutert ihn.
2. Alle haben die Möglichkeit, ihre Verständnisfragen zu stellen und zu klären.
3. Alle haben die Möglichkeit, Meinungen, Einwände, Wünsche, und Verbesserungsideen zu äußern.
4. Der Vorschlag kann a) beibehalten b) verändert oder c) zurückgezogen werden.
5. Konsentrunde – gibt es einen schweren, begründeten Einwand? Wenn nicht, ist der Vorschlag angenommen!

Integrative Entscheidungsfindung (offen)

1. Eine Person teilt und erläutert eine Spannung oder ein Thema.
2. Verständnisfragen werden gestellt.
3. Alle tragen die mit diesem Thema zusammenhängenden Fragen zusammen.
4. In einer oder zwei Meinungsrunden werden Ideen und Handlungsmöglichkeiten zusammengetragen.
5. Die Moderation ermittelt, ob sich daraus ein Vorschlag ergibt, wer diesen einbringen kann oder bringt ihn selbst ein.

6.- 9. Fragen, Meinungen, Verbesserung, Konsent siehe oben.

Offene Wahl bei Neubesetzungen von Rollen:

1. Die Rolle und ihre Aufgaben werden beschrieben und Fragen dazu geklärt.
2. Alle im Kreis geben schriftlich einen Besetzungsvorschlag an die Wahlleitung. Der Vorschlag ist mit dem Namen der vorschlagenden Person gekennzeichnet .
3. Die Vorschläge werden nacheinander begründet: "Warum hältst du die von dir vorgeschlagene Person für geeignet?"
4. In einer zweiten Runde kann der Vorschlag geändert werden. Erst jetzt werden die verbliebenen Vorschläge visualisiert und ergeben ein Stimmungsbild.
5. Einwände der Vorgeschlagenen.
6. Die Kreisleitung als Wahlleitung gibt einen Wahlvorschlag.
7. Einwand- / Konsentrunde.

Halboffene Wahl bei Vorstands- oder Leitungswahlen:

Immer dort, wo es noch keine anerkannte Leitung gibt, z.B. bei Neugründungen oder in Organisationen mit basisdemokratischer Geschichte, ist es angezeigt, die offene Wahl mit einer geheimen Abstimmung zu verbinden. Dadurch sind Ehrlichkeit, Unbefangenheit und eine hohe Legitimität des Ergebnisses gegeben.
Ablauf dieser halboffenen Wahl also wie oben beschrieben bis Punkt 5, dann weiter mit geheim auszufüllenden Stimmzetteln.

Creative Commons: Martin Dehnke 2023

bewegliche Tagesordnungen in der Soziokratie

Die Soziokratische Arbeitsweise verspricht, die Zeitdauer für notwendige Beratungen deutlich zu senken, dabei alle Bedürfnisse und wichtigen Anliegen einzubeziehen und insgesamt gemeinsam mehr an Abstimmung und Entwicklung zu erreichen.
Wie kann dieses Versprechen in vorgegebenen Zeitrahmen eingelöst werden?

1. Spannungen aufdecken, einladen und bevorzugen

In der beweglichen Steuerung gilt: die Moderation muss jederzeit einen Raum bereitstellen, in dem Spannungen angemessen angezeigt und aufgenommen werden können. Das ist erst zu Beginn eines Arbeitskreises möglich und nicht vorher! Jede dieser Spannungen sollte Aufmerksamkeit bekommen, wenn sie wirklich den gemeinsamen Arbeitsbereich betrifft.
Das Mindeste dabei ist, das die Trägerin einer Spannung selbige kurz und sachlich beschreiben kann, ohne weiteren Austausch, Nachfragen und Bewertungen dazu im Kreis.
Das gilt ebenso für vorgesehene Tagesordnungspunkte, mit der sich der Kreis nicht mehr in der vorgesehenen Weise beschäftigen kann.

2. regelmäßige Tagesordnungspunkte (z.B. Berichte) in Frage stellen

Bei absehbarer Zeitknappheit muss es möglich sein, eigentlich vorgesehene Berichte zu kürzen zugunsten von Verweisen auf andere Möglichkeiten der Information und auf im Augenblick wirklich im Kreis bestehende Fragen an diese Bereiche.

3. vorgesehene Tagesordnungspunkte auf lebendiges Interesse prüfen

Wenn Tagesordnungspunkte nur aus vergangenen Treffen übernommen wurden und niemand jetzt das Bedürfnis dafür erneuert, oder wenn die Trägerin eines Anliegens nicht anwesend ist und kein Anwesender die Verantwortung dafür übernimmt, können diese Punkte entfallen.

4. kunstvolle Teilnahme am Kreis fördern

Die Moderation erinnert an konzentriertes Sprechen aus dem Moment und der eigenen Mitte.

5. Tagesordnungspunkte anders einordnen

Es kann angezeigt sein, kurzfristig aufgetretene Anliegen auch in die Tagesordnung aufzunehmen, darüber aufzuklären oder sie sogar bis zu einer Konsent-Entscheidung zu führen. Genauso wie also möglich ist, Themen weitergehend zu behandeln als geplant, so muss auch stets die Möglichkeit im Blick sein, Themen „herunterzustufen“, z.B.:

Von der Entscheidung zur Information.
Von der Entscheidung zum Meinungsbild (Meinungsrunde).
Vom Meinungsbild zur Information.
Vom Meinungsbild zum Stimmungsbild (Handzeichen etc.).
Vom Meinungsbild zur Online-Meinungsumfrage (z.B. mit Lime Survey).
Von der Information mit Raum für Nachfragen zur Information mit Verweis auf Quellen.

Voraussetzung für eine solche Beweglichkeit ist ein belastbares Vertrauensverhältnis der Moderation zu allen Beteiligten, vor allem denen, die für bestimmte Tagesordnungspunkte einstehen, und eine gute und lebendige Verbindung zwischen Moderation und Leitung.
Kurz: Wachheit, Gelassenheit und Liebe zur Sache.

Creative Commons: Martin Dehnke 2023

Achtsamkeit im Kreis - Hilfsmittel Klangschale

Es gibt verschiedene Haltungen aus denen wir sprechen können: taktisch-zweckgerichtet, wahrheitssuchend, wach aus dem Moment, besonnen, oder in einem Reaktions-Muster als Angriff oder Verteidigung gegen eine vermeintliche Herausforderung.

Die Teilnahme am soziokratischen Kreis fordert von uns eine besondere Achtsamkeit. Die Frage ist immer die nach dem nächsten möglichen Schritt im Sinne des Ganzen oder genauer im Sinne der laufenden Besprechung. Was kann ich dazu beitragen?

In welcher Rolle bin ich jetzt gefragt? Kann ich dieser Rolle gerade treu sein?
Was hält mich davon ab?

Manchmal erleben wir Unbesonnenheiten, Verletzungen und Kränkungen, Reaktionen aus Verletzungen heraus, Zweikämpfe und so weiter.

In solchen Fällen kann es eine Unterstützung für die Moderation sein, darauf deutlich hinzuweisen und den Wunsch nach Besinnung zu äußern.

Ich schlage folgende Regel vor:
Du hast, wie alle anderen im Kreis jederzeit die Möglichkeit, die Klangschale anzustoßen. Alle schweigen und besinnen sich, solange sie zu hören ist.

Meist wird sich bei allen Beteiligten die Sicht auf das klären, was nun gesagt werden kann und sollte und wie der Ablauf weiter gebracht werden kann.

Die Klangschale kann genauso gut verwendet werden um zu feiern und zu würdigen:

Wenn ein Konsent-Beschluss gefasst wurde oder eine Rolle vergeben werden konnte, wenn Schwerwiegendes verdaut werden will, damit etwas besonders Schönes oder Wichtiges das gesagt worden ist, voll wahrgenommen werden kann.

Die Kreismitte und damit auch die Klangschale stehen symbolisch für den gemeinsamen Sinn und können daran erinnern helfen.

Creative Commons: Martin Dehnke 2023

Was sind schwerwiegende Einwände?

*** grundsätzlich:**

- Ein Einwand ist ein Geschenk, das hilft Lösungen besser zu machen!
- Wie bei einem Stoppschild im Straßenverkehr geht es darum, anzuhalten, sich neu zu informieren und auszurichten, um danach sicherer und passender weiter zu gehen.
- Jede Organisation entwickelt eine eigene Kultur des Umgangs mit schweren Einwänden. Auch über beispielgebende und ermutigende Erfahrungen mit dem „Ja“ und mit dem „Nein“.
- Schwerwiegende Einwände können auch ein Anlass sein, herauszufinden, dass man Doch einfach nicht die selben Ziele teilt und sich besser in Würde trennen sollte.

*** die Moderation und die Leitung haben die Aufgabe:**

- Gemeinsam mit dem Kreis Einzelne zum Nein zu ermächtigen und ihnen zu helfen, Ihren Einwand verständlich zu formulieren.
- Genauso wichtig kann es sein, Einzelnen zu vermitteln, daß ihr Einwand nicht im Sinne des Ganzen schwerwiegend ist, und sie zu überzeugen, den Einwand zurückzuziehen.

*** was ein schwerwiegender Einwand sein kann:**

- Die Umsetzung des Vorschlags ist sachlich nicht möglich.
- Eine Katrastrophe ist absehbar.
- Der Sinn der Organisation wird verfehlt – Ressourcen würden so zweckentfremdet.
- Ein Vorschlag bindet die Organisation/den Kreis an einen Pfad fest – weitere Verbesserungen und Alternativen werden so ausgeschlossen.
- Grundwerte (der Organisation) werden verletzt.

*** keine schwerwiegenden Einwände sind:**

- Totschlagargumente (das haben wir schon immer so gemacht, das hat noch nie funktioniert...)
- Superlativismen und Perfektionismen (ich könnte es besser, ich wünsche es mir noch besser)
- Unglaube oder persönliche Abneigung gegen das Thema oder die einbringende Person.
- Problematisch ist es auch, einen Vorschlag „ins offene Messer laufen“ zu lassen, indem Einwände in der Meinungsrunde nicht geäußert werden und so nicht integriert Werden können, dann aber als schwerer Einwand vorgebracht werden.
- Wenn gegen einen Vorschlag gleich drei verschiedene Einwandgründe unterschiedlicher Art genannt werden, so liegt der Verdacht nahe, das der eigentliche Grund nicht dabei ist. Eine Nachfrage, worum es denn eigentlich geht, kann hier angemessen sein.

Creative Commons: Martin Dehnke 2023

Hilfen zum Umgang mit schwerwiegenden Einwänden

- Nach den Meinungsrunde(n) und der Vorschlagserneuerung ein Stimmungsbild abfragen, nach noch bestehenden leichten Einwänden (ein Handzeichen) und schwerwiegenden Einwänden (zwei Handzeichen). So wird eine Einarbeitung weiterer Inhalte in den Vorschlag erleichtert.

- Nochmalige Klärung von Verständnisfragen.

- Frage- und Meinungsrunde zum Einwand.

- Erinnerung, das eine neue, angepasste Entscheidung zukünftig jederzeit herbeigeführt werden kann.

- Fristen setzen zur Gültigkeit der Entscheidung oder für eine neue Prüfung.

- Kurze Pause zum Verdauen und Beruhigen (eventuell mit der Klangschale).

- Längere Pause für freie Diskussion in Kleingruppen.

- Einvernehmliche Übergabe des Vorschlagsrechts an eine andere Person oder an die Moderation.

- Verweis des Vorschlags an eine Arbeitsgruppe (unter Beteiligung des Vorschlags-gebers und der Einwandgeberin).

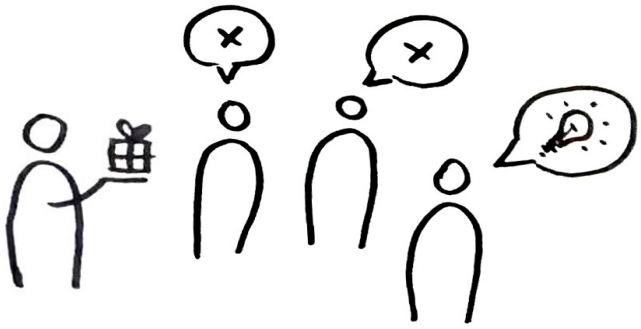
- Übertragung der Entscheidung an den nächsthöheren Kreis.

- Konsent- Entscheidung für eine andere Entscheidungsform wie Systemisches Konsensieren, Autokratische Entscheidung, Mehrheitsentscheidung, Losverfahren etc.

- Schriftliche Begründung des Einwandes einfordern.

- Ruhen lassen bis zum nächsten Mal.

- ...



Creative Commons: Martin Dehnke 2023

Soziokratisches Entwicklungsgespräch

Sinn:

Ein vertraueswürdiger Rahmen, in dem Rückmeldungen zur Mitarbeit, Erkennen und Ernten von Entwicklungsmöglichkeiten und eine tiefere Einbindung der Einzelnen in die Organisation möglich werden. Alle Beteiligten sollten in den Genuss solcher Entwicklungsgespräche kommen.

Teilnehmende:

- der sich entwickelnde Mensch
- Leitung, übergeordnete Person - im Falle der Leitung jemand aus dem Vorstand oder dem, Spitzenkreis, aus einem eventuellen Beirat, aus eine vertrauenswürdige Person aus dem sonstigen Umfeld
- eine gleichrangige Person - ein Kollege, eine Mitstreiterin aus selben oder einem kooperierenden Kreis
- untergeordneter Kollege - z.B. ein Mitglied eines nachrangigen Kreises, eine Angestellte oder freie Mitarbeiterin, jemand aus der Kundschaft etc.
- Moderation und Sekretariat

Ablauf:

- Ankommens-Runde

In den weiteren Runden kann es sinnvoll sein, die sich entwickelnde Person jeweils zuerst oder aber zuletzt sprechen zu lassen. Es kann sinnvoll sein, dieser Person diese Entscheidung selbst zu überlassen. Ebenso kann sie in die Entscheidung einbezogen werden, ob es ein Verlaufs- oder nur ein Ergebnis-Protokoll geben soll.

Folgende Fragen gehen in die Runde:
- was läuft in deinem Tätig sein gut?
- wo liegen die Stärken der Protagonistin? (fachlich, rollenbezogen und menschlich)
- wo liegen Verbesserungsmöglichkeiten?
- welche Unterstützung wünscht sich die Protagonistin?
- wer unterstützt wie und wodurch? (wird protokolliert)

Termin:

vor oder nach Ablauf einer eventuellen Probezeit, nach Bedarf oder in festen Zeitabständen

Creative Commons: Martin Dehnke 2021

Beziehungs - Klärung:

Jeder Konflikt betrifft eine Spannung in der Beziehung zwischen zwei Personen.
Er ist erst einmal eine persönliche Angelegenheit und gehört nicht vorrangig in den Kreis. Weil die Bearbeitung von perönlichen Spannungen und Konflikten aber die ganze Organisation betrifft und ihr dient, sollte die Konfliktbearbeitung verbindlich sein.

z.B. nach folgendem Muster:

Ablauf

Die Person (A), die die Beziehungs-Spannung (den Konflikt oder die ungelebte Möglichkeit) zuerst spürt, vereinbart ein direktes Gespräch mit dem Gegenüber (B), also dem Beziehungs- und Konfliktpartner. Eine weitere Person (C) begleitet oder moderiert.

Person A beantwortet Person B folgende Fragen:

1.) Wie geht es mir in dieser Spannung?

2.) Was schätze ich an dir?

3.) Welches Ziel können wir (nur) gemeinsam erreichen?

4.) Worum bitte ich dich jetzt konkret?

Person B beschränkt sich auf aufmerksames Zuhören.
Nachdem die Bitte geäußert wurde, sagt Person B, ob sie diese Bitte erfüllen kann oder nicht, ob sie Bedenkzeit braucht oder ein Gegenangebot machen kann.

Wenn das so im (begleiteten) Zwiegespräch nicht möglich ist, kann der Konflikt nach dem selben Muster in den Kreis gebracht werden.

In der anderen Richtung gilt: Bevor ich in einen solchen Prozess einsteige, ist es fast immer schon hilfreich, die Schritte allein in Gedanken durchzugehen.

Creative Commons: Martin Dehnke 2022

Entwicklungs - & Bedürfnis - Ebenen

ICH	Motto	Weltsicht	Gesellschaft	WIR
	mitfühlend sein	weltzentrisch (inklusiv)	Soziokratie?	**6.** Initiation - ich nehme neue Blickwinkel wahr
5. Einzigartigkeit - ich verwirkliche neue Ideen	frei sein	aufgeklärt-rational	Technokratie	
	Gesetze halten	sozio-zentrisch	Demokratie	**4.** Bestätigung - ich bin richtig und gut
3. Grenzen & Herausforderung - ich werde vor Übertreibungen bewahrt und aus Vermeidung gelöst	selbst bestimmen	ego-zentrisch	Autokratie	
	zusammen leben	ethno - zentrisch	Stammes-gesellschaft	**2.** Vergewisserung - ich bin nützlich und gehöre dazu
1. Sicherheit - ich weiß, woran ich bin - und spare Energie	leben	nicht getrennt	Urgesellschaft	

Quelle: Martin Dehnke

Formen verbaler, struktureller, subtiler Gewalt:

Personen oder Personengruppen

a. ausgrenzen / b. ignorieren oder vergessen / c. beschuldigen / d. objektivieren - letzteres lässt sich nach Martha Nussbaum in 7 Weisen unterteilen:

Jemanden zum Objekt machen durch:

1. instrumentalisieren: Jemand als Mittel für eigene Zwecke benutzen.
2. jemandes Eigenständigkeit leugnen, jemand die Selbstbestimmtheit absprechen
3. Schlaffheit, Handlungsunfähigkeit, Antriebslosigkeit unterstellen
4. Austauschbarkeit unterstellen: Die Person ist austauschbar mit anderen Objekten selben oder anderen Typs.
5. Verletzbarkeit: Es ist erlaubt die Person zu beschädigen (verletzten) oder zu zerstören (töten), Grenzen dürfen durchbrochen werden.
6. als Eigentum behandeln:
Die Person gehört jemandem, kann verschenkt, gekauft und verkauft werden.
7. leugnen der Subjektivität und Empfindungsfähigkeit:
Die Erfahrungen und Empfindungen der Person können unberücksichtigt bleiben.

------ wie diesen (weitgehend unbewußten) Praktiken begegnen? ----------

Anregung gibt die **"Gewaltfreie Kommunikation" nach Marshall B. Rosenberg:**
Bevor ich handle, spreche, urteile:
- Was (welche Gefühle) nehme ich in mir wahr?
- Welches Bedürfnis bei mir steckt dahinter?
- Was kann ein Weg sein, dieses Bedürfnis erfüllt zu bekommen?

Ebenso hilfreich der **„Dialog" nach David Bohm**:
- fragen statt wissen! / lernende Haltung
- die Sichtweise des/der anderen achten und einnehmen
- offen / leer sein, wirklich zuhören (sich selbst und den anderen)
- entschleunigen (Reflexe und Affekte unterbrechen)

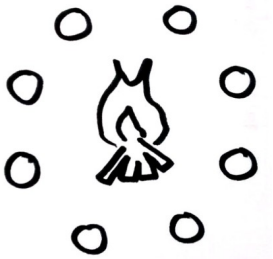
Wir müssen allerdings davon ausgehen, das in fast allen denkbaren Umgebungen jeder von uns dazu neigt, mindestens in Stress-Situationen auch unbewusst andere auszugrenzen, zu vergessen, zu beschuldigen oder als Objekte zu behandeln.
Um also eine sichere Zusammenarbeit, persönliches Lernen und im Ergebnis auch einen Kulturwandel zu fördern, ist es hilfreich, solchen Neigungen strukturell und in den Abläufen Rechnung zu tragen - ohne sie zu verurteilen.
Beispielsweise dadurch, die Rolle der Moderation so zu stärken, das sie in der Lage ist, Übergriffe einzelner Teilnehmender zu erkennen und souverän zu unterbinden.

Creative Commons: Martin Dehnke 2023

Werkzeugkasten Soziokratie

der ganze Mensch

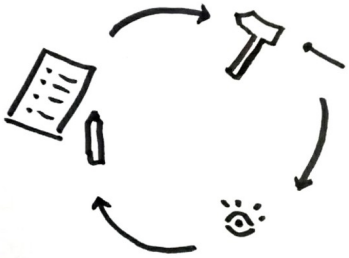
Ausrichtung



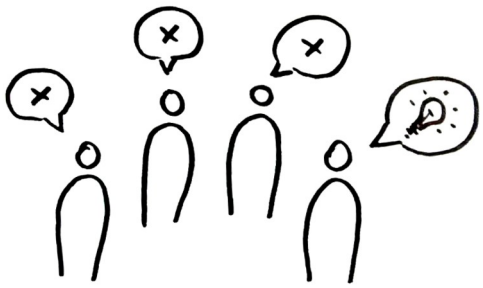
Kreis

Offene Wahl

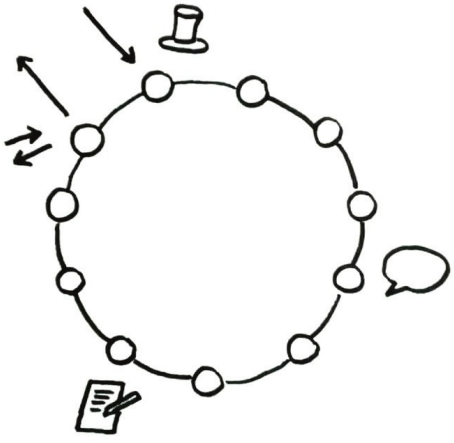
bewegliche Steuerung



Regelkreislauf



Konsent



doppelte Verlinkung

Creative Commons: Alina Reinartz 2021

Thema für einen Kreis

Bitte sende dieses Formular ausgefüllt an:
<leitung@organisation.org> und <moderation@organisation.org>
damit die nächsten Kreise gut vorbereitet werden können.

eingebracht von (Name, Rolle)		
eingebracht am (Datum)		
Titel des Themas		
Welche Spannung liegt dem Thema zugrunde? Wo klaffen Anspruch und Möglichkeiten mit der Wirklichkeit auseinander?		
Art des Themas Bitte mache ein Kreuz oder mehrere Fragezeichen.	Information / Angebot	
	Information / Nachfrage	
	Stimmungsbild (Umfrage z.B. nach ja, nein, vielleicht)	
	Meinungsbild (qualifizierte Meinungsrunde(n) im Kreis)	
	Entscheidung operativ	
	Entscheidung grundsätzlich (unbefristete Regeln)	
	Rollenvergabe (bitte hier noch das Rollenbeschreibungs-Formular ausfüllen)	
Inhalt des Themas Wie lautet deine Frage / deine Info? bzw. Wer sollte was mit wem (eventuell wann) tun?		
geschätzter Zeitbedarf im Kreis		
vorangenangene Beschlüsse, auf die sich das Thema bezieht		
eventuell anfallende Kosten		

Martin Dehnke 2021 CC BY NC SA

Rollenbeschreibung

Im Zweifel nur das ausfüllen, was bekannt ist / benötigt wird.
So genau wie nötig, so knapp wie möglich.

Rolle (Bezeichnung)						
Wirkungsbereich (Domäne / Kreis)						
Sinn und Ziel						
Aufgaben						
Abstimmungs-Partner						
Status (x)	neue Rolle	Nachwahl	Neuwahl	Rollenbeschreibung beschlossen am		
ausübende Person		Wahldatum	Stell-vertretung		Wahldatum	
Zeitumfang / Woche						
Budget						

Martin Dehnke 2021

Möglichkeit	Zustimmung	Ablehnung
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		

Möglichkeit	Zustimmung	Ablehnung
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		

Möglichkeit	Zustimmung	Ablehnung
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		

Möglichkeit	Zustimmung	Ablehnung
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		

Möglichkeit	Zustimmung	Ablehnung
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		

Möglichkeit	Zustimmung	Ablehnung
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		

Möglichkeit	Zustimmung	Ablehnung
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		

Möglichkeit	Zustimmung	Ablehnung
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		

mein Name: _____

Rolle: _____

ich schlage vor: _____

mein Name: _____

Rolle: _____

ich schlage vor: _____

mein Name: _____

Rolle: _____

ich schlage vor: _____

mein Name: _____

Rolle: _____

ich schlage vor: _____

mein Name: _____

Rolle: _____

ich schlage vor: _____