

# Einwand-Integration

Christian Rüter

[www.soziokratie.org](http://www.soziokratie.org)

[www.christianruether.com](http://www.christianruether.com)

[www.gfk-training.com](http://www.gfk-training.com)

„Hat jemand einen  
schwerwiegenden Einwand gegen  
den Vorschlag im Hinblick auf das  
gemeinsame Ziel?“

JA

# Prozess

## Einwand-Integration

- Durchatmen und innerlich sagen: „Danke für den Einwand!“
- Alle schwerwiegende Einwände sammeln
- Für jeden schwerwiegenden Einwand nachfragen, bis alle Einwände auf dem Tisch liegen
  - a. Was ist dein „schwerwiegender Einwand“,  
Was sind die Argumente/ Sichtweisen dahinter?
  - b. Ist es wirklich „schwerwiegend“?  
Wenn es nur ein „leichter“ Einwand ist (Bedenken) reicht häufig das Ausdrücken, ggf. die Dokumentation im Protokoll

## Prozess Teil 2

- Mit Einwand-Geber einen Lösungsvorschlag erarbeiten
  - Hast du schon einen Lösungsvorschlag? – Person aktiv einbinden
  - Wie können wir das lösen oder integrieren? (Weisheit der Gruppe)
  - Ziel: konkrete Lösung für das Argument, keine Diskussion um andere Themen
  - Einwand-Geber fragen: Gibst du Konsent zu dem neuen Vorschlag?
- Ggf. mit den anderen Einwandgebern
- Neuen Vorschlag dem Gesamtteam zum Konsent stellen

## Integrations-Hilfen (1)

- Wenn etwas „falsch“ verstanden wurde = notwendige Informationen geben
- „Es gibt aber noch bessere Lösungen!“ = Hinweis auf „Tue mehr mit Ungefähr“, Zeitaufwand „bessere Lösung“, es geht um den nächsten Schritt und die Dynamische Steuerung
- Sorge über die Zukunft = Aus Sorge „Messungen“ machen: *„Ist es okay, dass du den schwerwiegenden Einwand bringst, wenn die Zahlen, Daten, Fakten (ZDF) da sind?“*
- Bei Fürsorge für andere Personen *„Das ist schlecht für A“* – Check mit A: *„Wenn du diese Sorge hörst, gibst du immer noch Konsent oder hast du einen schwerwiegenden Einwand?“* – Hinweis auf die Eigenverantwortung von A
- Gültigkeitszeitraum ins Bewusstsein rufen oder verkürzen
- Wenn völlig unklar ist eine Runde machen: Wie können wir jetzt damit umgehen und eine machbare Lösung finden?

## Integrations-Hilfen (2)

- Auslagerung in eine AG mit involvierten Person + 1-2 neutrale Personen – gemeinsamen Vorschlag beim nächsten Mal einbringen
- Entscheidungsform wechseln: Konsent zum systemischen Konsensieren oder Delegation an eine AG oder Einzel-Person
- Jetzt eine Pause machen und danach weitermachen
- Neues Treffen innerhalb von 48 Stunden
- Nächst-höherer Kreis entscheidet, wenn es eine Entscheidung braucht
- Wenn es um eine Person, einen „Störenfried“ geht: Entlassungsprozess als Extra-Punkt beim nächsten Mal einbringen

# Besonderheiten Wahl

- Adaption des Wahlverfahrens
  - Positives Konsensieren, wenn 2-3 Kandidaten von Argumenten ähnlich stark sind
  - Wie sehr bin ich auf Basis der Argumente für diesen Kandidaten/Rückseite des Wahlzettels
- Schwerwiegende Einwände integrieren
  - Zuerst mit der Person A zu lösen – wie können wir bei der Person bleiben und die Einwände integrieren?
  - Wenn das nicht klappt, ist die Person A von der nächsten Entscheidung ausgeschlossen. Moderator fragt alle Personen, die Person A vorgeschlagen haben, frage ich

## Spickzettel 1

### Prozess Einwand-Integration

1. Durchatmen und innerlich sagen: „Danke für den Einwand!“
2. Alle schwerwiegende Einwände sammeln
3. Für jeden schwerwiegenden Einwand nachfragen, bis alle Einwände auf dem Tisch liegen
  - a. Was ist dein „schwerwiegender Einwand“, Was sind die Argumente/ Sichtweisen dahinter?
  - b. Ist es wirklich „schwerwiegend“?  
Wenn es nur ein „leichter“ Einwand ist (Bedenken) reicht häufig das Ausdrücken, ggf. die Dokumentation im Protokoll
4. Mit Einwand-Geber einen Lösungsvorschlag erarbeiten
  - o Hast du schon einen Lösungsvorschlag? – Person aktiv einbinden
  - o Wie können wir das lösen oder integrieren? (Weisheit der Gruppe)
  - o Ziel: konkrete Lösung für das Argument, keine Diskussion um andere Themen
  - o Einwand-Geber fragen: Gibst du Konsent zu dem neuen Vorschlag?
5. Ggf. mit den anderen Einwandgebern
6. Neuen Vorschlag dem Gesamtteam zum Konsent stellen

### Prozess Einwand-Integration

1. Durchatmen und innerlich sagen: „Danke für den Einwand!“
2. Alle schwerwiegende Einwände sammeln
3. Für jeden schwerwiegenden Einwand nachfragen, bis alle Einwände auf dem Tisch liegen
  - a. Was ist dein „schwerwiegender Einwand“, Was sind die Argumente/ Sichtweisen dahinter?
  - b. Ist es wirklich „schwerwiegend“?  
Wenn es nur ein „leichter“ Einwand ist (Bedenken) reicht häufig das Ausdrücken, ggf. die Dokumentation im Protokoll
4. Mit Einwand-Geber einen Lösungsvorschlag erarbeiten
  - o Hast du schon einen Lösungsvorschlag? – Person aktiv einbinden
  - o Wie können wir das lösen oder integrieren? (Weisheit der Gruppe)
  - o Ziel: konkrete Lösung für das Argument, keine Diskussion um andere Themen
  - o Einwand-Geber fragen: Gibst du Konsent zu dem neuen Vorschlag?
5. Ggf. mit den anderen Einwandgebern
6. Neuen Vorschlag dem Gesamtteam zum Konsent stellen

### Prozess Einwand-Integration

1. Durchatmen und innerlich sagen: „Danke für den Einwand!“
2. Alle schwerwiegende Einwände sammeln
3. Für jeden schwerwiegenden Einwand nachfragen, bis alle Einwände auf dem Tisch liegen
  - a. Was ist dein „schwerwiegender Einwand“, Was sind die Argumente/ Sichtweisen dahinter?
  - b. Ist es wirklich „schwerwiegend“?  
Wenn es nur ein „leichter“ Einwand ist (Bedenken) reicht häufig das Ausdrücken, ggf. die Dokumentation im Protokoll
4. Mit Einwand-Geber einen Lösungsvorschlag erarbeiten
  - o Hast du schon einen Lösungsvorschlag? – Person aktiv einbinden
  - o Wie können wir das lösen oder integrieren? (Weisheit der Gruppe)
  - o Ziel: konkrete Lösung für das Argument, keine Diskussion um andere Themen
  - o Einwand-Geber fragen: Gibst du Konsent zu dem neuen Vorschlag?
5. Ggf. mit den anderen Einwandgebern
6. Neuen Vorschlag dem Gesamtteam zum Konsent stellen

### Prozess Einwand-Integration

1. Durchatmen und innerlich sagen: „Danke für den Einwand!“
2. Alle schwerwiegende Einwände sammeln
3. Für jeden schwerwiegenden Einwand nachfragen, bis alle Einwände auf dem Tisch liegen
  - a. Was ist dein „schwerwiegender Einwand“, Was sind die Argumente/ Sichtweisen dahinter?
  - b. Ist es wirklich „schwerwiegend“?  
Wenn es nur ein „leichter“ Einwand ist (Bedenken) reicht häufig das Ausdrücken, ggf. die Dokumentation im Protokoll
4. Mit Einwand-Geber einen Lösungsvorschlag erarbeiten
  - o Hast du schon einen Lösungsvorschlag? – Person aktiv einbinden
  - o Wie können wir das lösen oder integrieren? (Weisheit der Gruppe)
  - o Ziel: konkrete Lösung für das Argument, keine Diskussion um andere Themen
  - o Einwand-Geber fragen: Gibst du Konsent zu dem neuen Vorschlag?
5. Ggf. mit den anderen Einwandgebern
6. Neuen Vorschlag dem Gesamtteam zum Konsent stellen

# Spickzettel 2

## Integrations-Hilfen

- Wenn etwas „falsch“ verstanden wurde = notwendige Informationen geben
- „Es gibt aber noch bessere Lösungen!“ = Hinweis auf „Tue mehr mit Ungefähr“, Zeitaufwand „bessere Lösung“, es geht um den nächsten Schritt und die Dynamische Steuerung
- Sorge über die Zukunft = Aus Sorge „Messungen“ machen: „Ist es okay, dass du den schwerwiegenden Einwand bringst, wenn die Zahlen, Daten, Fakten (ZDF) da sind?“
- Bei Fürsorge für andere Personen „Das ist schlecht für A“ – Check mit A: „Wenn du diese Sorge hörst, gibst du immer noch Konsent“ oder hast du einen schwerwiegenden Einwand? – Hinweis auf die Eigenverantwortung von A
- Gültigkeitszeitraum ins Bewusstsein rufen oder verkürzen
- Auslagerung in eine AG mit involvierten Person + 1-2 neutrale Personen – gemeinsamen Vorschlag beim nächsten Mal einbringen
- Entscheidungsform wechseln: Konsent zum systemischen Konsensieren oder Delegation an eine AG oder Einzel-Person
- Wenn es um eine Person, einen „Störenfried“ geht: Entlassungsprozess als Extra-Punkt beim nächsten Mal einbringen
- Jetzt eine Pause machen und danach weitermachen
- Wenn völlig unklar ist eine Runde machen: Wie können wir jetzt damit umgehen und eine machbare Lösung finden?
- Neues Treffen innerhalb von 48 Stunden
- Nächst-höherer Kreis entscheidet, wenn es eine Entscheidung braucht

## Integrations-Hilfen

- Wenn etwas „falsch“ verstanden wurde = notwendige Informationen geben
- „Es gibt aber noch bessere Lösungen!“ = Hinweis auf „Tue mehr mit Ungefähr“, Zeitaufwand „bessere Lösung“, es geht um den nächsten Schritt und die Dynamische Steuerung
- Sorge über die Zukunft = Aus Sorge „Messungen“ machen: „Ist es okay, dass du den schwerwiegenden Einwand bringst, wenn die Zahlen, Daten, Fakten (ZDF) da sind?“
- Bei Fürsorge für andere Personen „Das ist schlecht für A“ – Check mit A: „Wenn du diese Sorge hörst, gibst du immer noch Konsent“ oder hast du einen schwerwiegenden Einwand? – Hinweis auf die Eigenverantwortung von A
- Gültigkeitszeitraum ins Bewusstsein rufen oder verkürzen
- Auslagerung in eine AG mit involvierten Person + 1-2 neutrale Personen – gemeinsamen Vorschlag beim nächsten Mal einbringen
- Entscheidungsform wechseln: Konsent zum systemischen Konsensieren oder Delegation an eine AG oder Einzel-Person
- Wenn es um eine Person, einen „Störenfried“ geht: Entlassungsprozess als Extra-Punkt beim nächsten Mal einbringen
- Jetzt eine Pause machen und danach weitermachen
- Wenn völlig unklar ist eine Runde machen: Wie können wir jetzt damit umgehen und eine machbare Lösung finden?
- Neues Treffen innerhalb von 48 Stunden
- Nächst-höherer Kreis entscheidet, wenn es eine Entscheidung braucht

## Integrations-Hilfen

- Wenn etwas „falsch“ verstanden wurde = notwendige Informationen geben
- „Es gibt aber noch bessere Lösungen!“ = Hinweis auf „Tue mehr mit Ungefähr“, Zeitaufwand „bessere Lösung“, es geht um den nächsten Schritt und die Dynamische Steuerung
- Sorge über die Zukunft = Aus Sorge „Messungen“ machen: „Ist es okay, dass du den schwerwiegenden Einwand bringst, wenn die Zahlen, Daten, Fakten (ZDF) da sind?“
- Bei Fürsorge für andere Personen „Das ist schlecht für A“ – Check mit A: „Wenn du diese Sorge hörst, gibst du immer noch Konsent“ oder hast du einen schwerwiegenden Einwand? – Hinweis auf die Eigenverantwortung von A
- Gültigkeitszeitraum ins Bewusstsein rufen oder verkürzen
- Auslagerung in eine AG mit involvierten Person + 1-2 neutrale Personen – gemeinsamen Vorschlag beim nächsten Mal einbringen
- Entscheidungsform wechseln: Konsent zum systemischen Konsensieren oder Delegation an eine AG oder Einzel-Person
- Wenn es um eine Person, einen „Störenfried“ geht: Entlassungsprozess als Extra-Punkt beim nächsten Mal einbringen
- Jetzt eine Pause machen und danach weitermachen
- Wenn völlig unklar ist eine Runde machen: Wie können wir jetzt damit umgehen und eine machbare Lösung finden?
- Neues Treffen innerhalb von 48 Stunden
- Nächst-höherer Kreis entscheidet, wenn es eine Entscheidung braucht

## Integrations-Hilfen

- Wenn etwas „falsch“ verstanden wurde = notwendige Informationen geben
- „Es gibt aber noch bessere Lösungen!“ = Hinweis auf „Tue mehr mit Ungefähr“, Zeitaufwand „bessere Lösung“, es geht um den nächsten Schritt und die Dynamische Steuerung
- Sorge über die Zukunft = Aus Sorge „Messungen“ machen: „Ist es okay, dass du den schwerwiegenden Einwand bringst, wenn die Zahlen, Daten, Fakten (ZDF) da sind?“
- Bei Fürsorge für andere Personen „Das ist schlecht für A“ – Check mit A: „Wenn du diese Sorge hörst, gibst du immer noch Konsent“ oder hast du einen schwerwiegenden Einwand? – Hinweis auf die Eigenverantwortung von A
- Gültigkeitszeitraum ins Bewusstsein rufen oder verkürzen
- Auslagerung in eine AG mit involvierten Person + 1-2 neutrale Personen – gemeinsamen Vorschlag beim nächsten Mal einbringen
- Entscheidungsform wechseln: Konsent zum systemischen Konsensieren oder Delegation an eine AG oder Einzel-Person
- Wenn es um eine Person, einen „Störenfried“ geht: Entlassungsprozess als Extra-Punkt beim nächsten Mal einbringen
- Jetzt eine Pause machen und danach weitermachen
- Wenn völlig unklar ist eine Runde machen: Wie können wir jetzt damit umgehen und eine machbare Lösung finden?
- Neues Treffen innerhalb von 48 Stunden
- Nächst-höherer Kreis entscheidet, wenn es eine Entscheidung braucht

# Prozess in der Holakratie

- Validitätstest des Einwandes
  - Schaden oder bessere Lösung
  - Erst durch den Vorschlag oder unabhängig davon?
  - Basiert Einwand auf ZDF oder Vermutung?
  - Wenn Vermutung – keine Anpassung oder nach ZDF?
  - Limiert deine Rolle – sprichst du für andere Rolle?
  - Entspricht Regeln der Verfassung – kein valider Output
- Ping-Pong zwischen Einwand-Geber und Vorschlag-Geber, konstruktiver Vorschlag zur Integration, Abbruch wenn ein Teil nicht mehr konstruktiv mitarbeitet
- Einwand als Extra-Agendapunkt

# Danke für die Aufmerksamkeit



**Christian Rüther**

[www.christianruether.com](http://www.christianruether.com)

[www.soziokratie.org](http://www.soziokratie.org)

[www.gfk-training.com](http://www.gfk-training.com)

Email: [chrisruether@gmail.com](mailto:chrisruether@gmail.com)

Telefon: 0043-699-11114398

Viele freie Texte auf:

[www.christianruether.com/texte/](http://www.christianruether.com/texte/)

Mein Youtube-Kanal auf:

[www.youtube.com/user/christianruether](http://www.youtube.com/user/christianruether)

Einige Social Media

FB: [www.facebook.com/chrisruether](https://www.facebook.com/chrisruether)

Xing: [www.xing.com/profile/Christian\\_Ruether9](https://www.xing.com/profile/Christian_Ruether9)

Twitter: <https://twitter.com/chrisruether>