

Blick über den Tellerrand: Holakratie + Soziokratie

3.0

Die Holakratie ist die älteste Tochter der SKM und deshalb beginne ich mit den Besonderheiten dieses Ansatzes. Dabei beschränke ich mich jetzt auf Themen rund um die Moderation der Governance-Meetings³³⁵ und gehe nicht auf die allgemeinen Unterschiede zwischen SKM/Holakratie/S3 ein.³³⁶

Holakratie©³³⁷

In der Holakratie heißt die Konsent-Moderation „Integrative Entscheidungsfindung“ und wird fast ausschließlich im Rahmen eines „Governance-Meetings“ genutzt, in welchem wiederkehrende Erwartungen struktureller Natur geklärt werden (Kreise, Rollen, Verantwortlichkeiten, Richtlinien, Domänen). Der Ablauf des Meetings ist mit dem der

³³⁵ „Governance-Meetings“ sind das holokratische Äquivalent zu den Kreis-Treffen in der SKM. Die finden auch ca. einmal im Monat statt und behandeln nur Grundsatz-Entscheidungen, Arbeiten an der Struktur der Organisation. Für operative Entscheidungen gibt es in der Holakratie das „tactical-Meeting“, das ich am Ende des Blickes über den Tellerrand in dem Kapitel zu den Arbeitsbesprechungen nochmal näher erläutere, vgl. ab S. 313.

³³⁶ Vgl. Rüter, Christian: Newwork, 2018, S. 161 und 283-287. Allerdings ist der Vergleich dort schon etwas veraltet. In der Holakratie gibt es seit 2021 eine neue Verfassung und S3 hat sich in einigen Aspekten jetzt weiterentwickelt.

Einen Vergleich SKM/Holakratie gibt es von mir auch auf Youtube:

https://www.youtube.com/watch?v=szTK3yz_3el.

Aus holokratischer Perspektive von Dennis Wittrock schaut der Vergleich so aus: <https://www.xpreneurs.co/holacracy#soziokratie>.

Desweiteren hat Lino Zeddies alles drei in einem Youtube verglichen: <https://www.youtube.com/watch?v=MtlUNuWgD5U>

(Damit ich nicht immer nur mich selbst zitiere 😊).

³³⁷ Dennis Wittrock, „Altmeister“ und eine der ersten Pioniere der Holakratie, hat den gesamten Holakratie-Text noch einmal 06/22 und 09/22 Korrektur gelesen und wichtige Präzisierungen vorgenommen, die mir vorher nicht so klar waren. DANKE. Inhaltlich vgl. Holakratie Verfassung 5.2.-5.3.4 sowie 5.4. z.B. auf https://www.xpreneurs.co/hubfs/Lead%20Magnets/Holacracy_Verfassung_v5.0-DE-1.0_Xpreneurs.pdf.pdf

Kreis-Sitzung identisch und bei den einzelnen Entscheidungen orientiert sich die Holakratie an der Kurzfassung der SKM.³³⁸

Hier ist eine Gegenüberstellung der wesentlichen Unterschiede:³³⁹

Holakratie	SKM
Das gemeinsame Ziel ist der Sinn und Zweck (Purpose) des jeweiligen Kreises	Das gemeinsame Ziel ist die Vision und die Angebote
Die Agenda wird vor Ort zusammengestellt	Die Agenda wird ca. 3-7 Tage vor der Versammlung verschickt
Die Prozess-Moderatorin entscheidet über die Aufnahme und Abfolge der Agenda-Punkte	Die Moderation trifft max. eine Vorauswahl. Die Agenda-Punkte selbst werden im KonsenT im Administrativen Teil beschlossen
Pro „Spannung“ soll es nur einen Agenda-Punkt geben. Die Themen werden nicht vermischt, sondern klar voneinander getrennt, so dass für jede Spannung klar ist, wer der jeweilige Sensor ist.	Auch hier wird auf Konkretisierung geachtet, aber es können auch mehrere Spannungen in einem Agenda-Punkt verarbeitet werden.
Ziel pro Agenda-Punkt ist es, die Spannung der Rollenträgerin zu beheben	Ein Agenda-Punkt kann unterschiedliche Ziele haben: Information, Meinungsbildung und Entscheidung
Die konkrete Entscheidungsfindung orientiert sich an der Kurzfassung, d.h. es gibt meistens nur eine Meinungs-Runde	Es gibt sowohl die Kurz- als auch Lang-Fassung. Es kann jederzeit eine weitere Meinungs-Runde durchgeführt oder andere Phasen integriert werden.

³³⁸ Das liegt auch daran, dass Brian Robertson, der Begründer der Holakratie, sich für seine damalige Software Firma John Buck geleistet haben, einen soziokratischen Berater, der diese Kurzfassung entwickelt hatte.

³³⁹ Grundlage dieser Übersicht ist eine Tabelle aus Rüther, Christian: Newwork, 2018, vgl. S. 209.

Holakratie	Soziokratie
Es gibt bestimmte Anforderungen an Vorschläge: Ihnen muss eine konkrete Spannung zugrunde liegen, die aus der Rolle des Vorschlagenden empfunden wurde und der Vorschlag muss helfen, diese Spannung zu lösen.	Es gibt keine Anforderungen an Vorschläge
Die Entscheidungs-Abfrage heißt: <i>„Siehst du irgendeinen Grund, weshalb die Annahme dieses Vorschlages uns Schaden zufügen oder uns zurückwerfen würde? Irgendwelche Bedenken?“</i>	Hier fragt man: <i>„Hast du einen schwerwiegenden Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel?“</i>
Es gibt ein Testverfahren, ob Bedenken Einwände darstellen oder nicht. Die Prozess-Moderatorin stellt die Fragen und wenn die Bedenken-Tragende alle vier Testkriterien erfüllt, dann zählt ihr Bedenken als integrationspflichtiger Einwand.	Es gibt kein Testverfahren. Die Einwand-Geberin entscheidet ganz allein, ob der Einwand schwerwiegend ist oder nicht.
Es gibt bestimmte Regeln der Integration, die es nahezu unmöglich machen, dass jemand durch unkonstruktives Verhalten den Prozess eigenmächtig lahmlegt.	Es gibt keine Regeln zur Integration, sondern viele praktische Erfahrungen
Bei einem Einwand ist es Aufgabe des Einwand-Gebers und der Vorschlag-Geberin eine gemeinsame Lösung auszuhandeln. Andere dürfen helfen.	Der Prozess der Einwand-Integration wird von der Moderatorin geleitet und es ist prinzipiell Aufgabe des gesamten Kreises mitzuwirken
Erlaubte Outputs sind nur Veränderungen an Kreisen/Rollen (Sinn und Zweck, Domänen, Verantwortlichkeiten) und Richtlinien.	Der tatsächliche Output ist meistens eine neue Richtlinie für den Kreis.

Holakratie	Soziokratie
Bei der Wahl muss die Prozess-Moderatorin die Person mit den meisten Stimmzetteln vorschlagen	Bei der Wahl sollte die Moderatorin die Person mit den stärksten Argumenten vorschlagen

Abb.43: Gegenüberstellung Moderations-Verfahren Soziokratie – Holakratie

Das gemeinsame Ziel: Der Zweck/Sinn³⁴⁰

In der Holakratie wurde das Modell der *Vision* aus der SKM durch die Frage nach dem *Sinn (Purpose)* ersetzt. Für Robertson ist der *Sinn* das Herzstück der Organisation, der Daseinszweck, der sich aus der Organisation selbst ergibt und „erspürt“ bzw. „gefühl“ werden kann. Wem das zu esoterisch klingt, der kann es einfach „ganzheitlich erfassen und erschließen“ nennen.³⁴¹ Meistens ist es ein Satz, der den Kern der Organisation ausmacht, der sich allerdings auch mit der Zeit wandeln oder entwickeln kann.

Es ist nicht immer leicht, diesen *Sinn/Zweck* zu (er-)fassen.

Brian Robertson beschreibt in seinem Buch, wie er versucht diesen Begriff verständlich zu machen. Zuerst fragt er alle Menschen im Kreis: „*Was sind deine tiefsten Hoffnungen, Träume, Ambitionen und Sehnsüchte für die Organisation?*“

Daraus ergibt sich meist eine sehr authentische, kraftvolle, intensive Runde und energetisiert den Kreis.

Dann sagt Robertson: „*Das größte Hindernis, den Zweck für die eigene Organisation zu finden, ist... Alles, was ihr jetzt gesagt habt!*“

Das sitzt.

Ähnlich wie Eltern für ihre Kinder Vorstellungen, Hoffnungen, Träume haben, so haben Mitarbeiter und Eigentümerinnen so etwas für eine Organisation. Aber es kommt auf den *Daseinszweck* der Organisation an sich an, auf den immanenten *Wesenskern* der Organisation an, nicht die subjektiv gefärbten Vorstellungen der Mitarbeitenden.

Jede Organisation hat ihr eigenes Potenzial, welches sie am besten entfalten kann. Oder sie hat einen individuellen Daseinszweck, der sich in der Welt verwirklichen möchte. Es ist das *Warum* der Organisation, und der Satz an sich kann auch ziemlich gewöhnlich klingen

³⁴⁰ Vgl. Robertson, Brian: *Holacracy*, 2016, S. 30-32.

³⁴¹ Klingt wahrscheinlich immer noch recht esoterisch.

wie zum Beispiel bei einer Müllabfuhr: „Wir sorgen für eine saubere Stadt“.

Robertson stellt für die Erforschung des *Sinns* die Frage:

„Was ist das tiefste Potenzial, das unser Unternehmen in der Welt schaffen oder zum Ausdruck bringen kann? Auf der Grundlage

- unseres momentanen Kontextes,
- der Ressourcen, Talente und Fähigkeiten, die uns zur Verfügung stehen,
- der Produkte und Dienstleistungen, die wir anbieten,
- der Geschichte des Unternehmens und seines Marktes

Warum braucht die Welt unser Unternehmen?“³⁴²

Dieser *Sinn* hat eine wichtige Funktion: Er ist die Grundlage der Organisation, der Treiber in Richtung Zukunft, die Kraft, die die Organisation und alle Mitarbeiterinnen vorwärtsbringt. Dieser *Sinn* ist das *Vorwärts*.

Abläufe bei der Integrativen Entscheidungs-Findung³⁴³

Der prinzipielle Ablauf eines „Governance-Meetings“³⁴⁴ gleicht dem Ablauf in der SKM mit der Besonderheit, dass die Agenda vor Ort erstellt wird und die Prozessmoderation die konkrete Reihenfolge der Punkte festlegt.

1	Einstiegs-Runde/ Check-in:	Benennen von möglichen Ablenkungen, und „Was hilft mir, mich auf das Meeting einzulassen, ganz präsent und fokussiert zu sein?“
2	Erstellen der Agenda	Ad hoc vor Ort, nur ein bis zwei Worte pro Agenda-Punkt. Jeder Punkt repräsentiert eine Spannung. Moderation sammelt alle Punkte auf einer Liste.

³⁴² Aus: Robertson, Brian: Holacracy, 2016, S.32 (Aufzählungsstriche von mir)

³⁴³ Eigentlich braucht es hier nicht mehr beide Ablaufschemata, weil sie denen der SKM fast gleichen. Der Vollständigkeit halber führe ich es dennoch an als redundantes Element, vgl. Fußnote 225 auf S. 148.

³⁴⁴ Es gibt auf YouTube eine Simulation eines „Governance-Meetings.“

www.youtube.com/watch?v=GoQU9FcE2NI und vgl. Robertson, Brian: Holacracy, 2016, S. 69/70 und Verfassung 5.4.3.

3	Abhandeln der Agenda Punkte (siehe unten spezieller Ablauf)	
4	Abschlussrunde/ Check-Out:	Abschließende Reflexion des Treffens

Abb.44: prinzipieller Ablauf eines *Governance-Meetings*

Spezieller Ablauf zur Behandlung einzelner Agenda-Punkte³⁴⁵

Jeder einzelne Agenda-Punkt wird als Einzelentscheidung wie bei der SKM-Kurzfassung abgehandelt, die ich jetzt nochmal mit den Worten aus der Holakratie kurz vorstelle.

1	Vorschlag vorstellen (Erster Impuls)	Einbringerin beschreibt Spannung und ggf. seinen Lösungsvorschlag.
2	Verständnis-Fragen (Info-Phase)	Kreismitglieder können Einbringer Fragen zum Verständnis stellen, keine Meinungen.
3	Reaktions-Runde (Meinungs-Phase)	Kreismitglieder sagen hintereinander ihre Meinung zur Spannung/ zum Vorschlag.
4	Gelegenheit zur Klärung (Vorschlags-Phase)	Einbringerin bleibt bei ihrem Vorschlag oder passt ihn nach Reaktionen an, doch nur, falls es ihr hilft, ihre Spannung besser zu lösen (nicht um dem Schritt der Integration vorzugreifen)
5	Einwand-Runde (Entscheidungs-Phase)	Ja/Nein der Rollenträger, Bedenken werden getestet und nach erfolgreicher Validierung zu Einwänden
6	Integration-(Phase)	Integration findet primär zwischen Einwand- und Vorschlag-Einbringer statt, ggf. offene Diskussion aller mit dem Ziel der Lösung der Spannung der beiden Beteiligten.

Abb.45: Ablauf zur Behandlung einzelner Agenda-Punkte

³⁴⁵ Vgl. Roberson, Brian: *Holacracy*, 2016, S. 67-74 und Verfassung 5.4.5.

Die Rolle der Moderation in der Holakratie³⁴⁶

Für Robertson ist die Moderation weniger ein Einfühlen in die Stimmung der Gruppe oder der Teilnehmenden als vielmehr das sachliche Exekutieren eines klar beschriebenen Prozesses. Für ihn ist der Ablauf ein relativ unpersönliches Vorgehen, weil es klaren Prozessvorgaben gibt, die einfach eingehalten werden sollen. Robertson schreibt: *„Solange der Prozess eingehalten wird, ist es dir gleichgültig, wie ein Beteiligter fühlt, zumindest nicht in der Rolle des Prozessmoderators. Wenn jemand den Prozess verletzt, in dem er außerhalb der Reihe spricht, dann stoppst du das Fehlverhalten rückhaltlos ohne Emotion oder Verurteilung. Und du machst es, bevor die Person ein einziges Wort zu Ende gesprochen hat. Soweit es dich betrifft, zählt nur der Prozess, dieser für alles andere.“*³⁴⁷

In seiner Wortwahl wirkt Robertson anfangs rabiat und etwas befremdlich. Dahinter steckt zum einen der Versuch wirklich nüchtern, objektiv, sachlich einem Prozess zu folgen und zum anderen auch der Versuch, dem Ego des Menschen nicht zu viel Raum zu geben.³⁴⁸ Zudem vertraut Robertson darauf, dass die Menschen sich um ihre persönlichen Anliegen selbst kümmern oder andere Räume dafür genutzt werden. Das „Governance-Meeting“ ist ein Raum für Entscheidungen, die die Organisation betreffen und in welchem Erwartungen an Rollen geklärt werden, nicht Erwartungen an Menschen.

³⁴⁶ Ich habe wenig praktische Erfahrung in der Holakratie, daher kratzt diese Beschreibung sicherlich nur an der Oberfläche. Meine Sichtweise basiert auf den Regeln der Verfassung, Rückmeldungen von Holakratie-Altmeister Dennis Wittrock sowie diesen Artikel von Brian Robertson: <https://blog.holacracy.org/an-impersonal-process-b618fc93b988>.

Dennis Wittrock hat seinen Fragebogen sehr ausführlich beantwortet, so dass dort viel mehr das Besondere der holakratischen Prozessmoderation durchklingt, als in diesem kleinen Absatz, vgl. den Fragebogen von Dennis Wittrock ab S. 285.

³⁴⁷ Aus: <https://blog.holacracy.org/an-impersonal-process-b618fc93b988> (Übersetzung von mir und Korrektur von Dennis Wittrock).

³⁴⁸ In der Holakratie gibt es den Anspruch „soul“ und „role“ zu differenzieren. Bei den Meetings sitzen dann Rollenträger, die aus ihrer spezifischen Rolle heraus sprechen sollen. Das gesamte Modell ist eher auf die äußeren und sichtbaren Aspekte der Organisation ausgerichtet (vgl. den Anhang zu Wilber).

Qualifizierungs-Verfahren bei möglichen Einwänden

Wenn in einem Governance-Meeting in der Holakratie³⁴⁹ Bedenken geäußert werden, dann wird das Qualifizierungs-Verfahren gestartet. Die Prozessmoderatorin stellt dem Bedenken-Geber vier Fragen pro möglichen Einwand. Wenn der Bedenken-Geber alle diese Fragen mit „Ja“ beantwortet, wird sein Bedenken zu einem gültigen Einwand. Wenn es nur eine „Nein“-Antwort gibt, dann ist das Bedenken kein Einwand. Bei diesem Verfahren handelt es sich quasi um einen automatisierten Prozess, bei dem die Prozessmoderatorin nur die Fragen stellt und je nach Antwort weitergeht. Sollten die Bedenken nicht zu einem Einwand qualifiziert werden können, dann kann der Bedenken-Geber jederzeit daraus einen eigenen Agenda-Punkt machen und so ggf. den Inhalt bei später einbringen, doch sein Bedenken ist in dieser Form für den vorliegenden Vorschlag nicht integrationspflichtig.

Ein Bedenken qualifiziert sich als „Einwand“, wenn³⁵⁰

1) der Vorschlag das Potential oder die Möglichkeiten des Kreises minimiert:



Frage: „Denkst du, dass der Vorschlag Schaden verursacht,...“

„oder... denkst du, dass der Vorschlag **unnötig** bzw. **unvollständig** ist?“



Zusatzfrage:
„**Wie** verursacht der Vorschlag **Schaden**?“

³⁴⁹ Vgl. auch den Fragebogen von Dennis Wittrock, der genauer auf dieses Verfahren eingeht, vgl. S. 285ff.

Die Ausführungen von Dennis sind wirklich sehr zu empfehlen, weil sie von einem Experten kommen und einige Kritikpunkte von mir schon aufgreifen.

³⁵⁰ Wörtlich übernommen von den Governance-Moderationskärtchen der Xpreneurs aus: https://www.xpreneurs.co/hubfs/Lead%20Magnets/Governance%20Moderationskarte%20v5_Xpreneurs.pdf. Schaut euch diese Moderationskärtchen an, da steht viel mehr drin. Ich habe es jetzt auf anderthalb Seiten etwas verkürzt, um etwas grob diesen Ablauf zu dokumentieren.

2) der Einwand eine valide Spannung für deine Rolle und deinen Arbeitsprozess wäre:

Frage: „Würde der Vorschlag eine deiner Rollen behindern,“	„oder versuchst du einer anderen Rolle oder dem Kreis insgesamt zu helfen ?“
Zusatzfrage: „ Welche deiner Rollen wird in ihrem Sinn und Zweck [...] eingeschränkt und wie ?“	X



3) der Vorschlag eine neue Spannung verursachen würde:

Frage: „Wird [der Schaden] durch diesen Vorschlag verursacht (bzw. verschlimmert),“	„oder ist der Schaden schon jetzt ein Problem , auch ohne den Vorschlag?“
Zusatzfrage: „Wie?“	X



4) der Einwand entweder auf bereits bekannten Daten basiert oder es wahrscheinlich ist, dass eine spätere Korrektur größeren Schaden nicht abwenden würde:

Frage: „Weißt du aus Erfahrung , dass [der Schaden] eintreten wird,“	„oder vermutest du, dass das so passieren könnte?“
Zusatzfrage: „Was ist deine Erfahrung?“ (konkrete Situationen und Beispiele)	X
Zusatzfrage: [nur dann stellen, falls der Schaden oben lediglich vermutet wird, sonst nicht.]	
„Könnte ein bedeutender Schaden eintreten, bevor wir nachsteuern könnten,	oder ist es sicher genug , um es zu versuchen, wissend, dass wir es jederzeit korrigieren können?“



Falls der Vorschlag den Regeln der Holokratie-Verfassung widerspricht, dann ist das Bedenken unabhängig von den vier Testfragen ein Einwand, der integriert gehört. **X**

Einwand

Abb.46: Testfragen, ob Bedenken sich als Einwände qualifizieren

Das Testen der Einwände kann schon eine besondere Herausforderung für den Einwand-Geber sein. Es wirkt ggf. emotional schroff, wenn für eine Person relevante Einwände durch ein mechanisches Testverfahren nicht als Einwände qualifiziert werden. Allerdings kann jede Person aus ihrer Spannung dann wieder einen eigenen Agenda-Punkt machen und zu einem späteren Zeitpunkt an einer anderen Stelle einbringen. Insofern ist das Anliegen nur verschoben. Diese klare Trennung von Themen ist sehr deutlich bei der Holakratie, ebenso wie der Pragmatismus und die Anforderung, seine Lösung irgendwie zu verbalisieren, selbst wenn der Vorschlag noch sehr roh ist. Falls man zu Anfang noch etwas ungeübt ist, kann man auch die Gruppe um Hilfe bei der Vorschlags-Formulierung bitten, doch nur um einen Startpunkt für den Prozess zu finden, nicht um dem Prozess der Qualifizierung von Einwänden vorzugreifen.

Anders als in der Holakratie kann in der SKM der *schwerwiegende Einwand* NICHT von außen als jetzt nicht relevant erklärt werden, sei es durch eine Gruppe (wie in S3) oder durch ein bestimmtes Verfahren (wie in der Holakratie). Die Einwand-Geberin in der Soziokratie entscheidet ganz allein, ob ein Einwand ein „schwerwiegend“ ist oder nicht.

Allerdings können diese oder ähnliche Qualifizierungs-Fragen eine hilfreiche Reflexionshilfe für den Einwand-Geber sein, um seine Entscheidung zu überdenken.

Praxisbeispiel: Einwand-Kriterien in der Konsent-Moderation

Für die 25köpfige Projektgruppe wurden einige positive Kriterien für Einwände aufgestellt, die dem Einwand-Geber helfen sollten, die Relevanz der eigenen Einwände zu verstehen und zu argumentieren.

Dabei sollten Einwände zeigen, dass

- durch den Vorschlag Risiken und negative Nebeneffekte entstehen.*
- der Vorschlag im Konflikt zur gemeinsamen Vision steht.*
- durch den Vorschlag die Beteiligung anderer beeinträchtigt wird.*
- der Vorschlag nicht in der Domäne des Kreises liegt.*

- *die Vorgangsweise ineffektiv ist.*
- *der Vorschlag nicht in die Gesamtschau aller bisher getroffenen Entscheidungen passt.*

Es blieb weiterhin in der Domäne des Einwand-Gebers, ob sein Einwand weiterhin schwerwiegend bleibt oder nicht, also keiner konnte von außen einen Einwand für ungültig erklären. Die Fragen dienten der Selbstreflexion und dem besseren Verständnis des Einwandes. In dem Sinne waren es keine Validitätsfragen, sondern Verständnishilfen.³⁵¹

³⁵¹ Ich finde die Fragen und das Vorgehen aus dem Praxisbeispiel sehr charmant. Sie helfen gerade bei Neulingen sich innerlich bewusst zu werden, warum sie einen Einwand äußert und ob er in den größeren Kontext passt. Gleichzeitig bleibt es ganz allein in der Verantwortung des Einwand-Gebers, ob der Einwand schwerwiegend bleibt oder nicht.

Fragebogen Dennis Wittrock (Holakratie)³⁵²

Dennis Wittrock, M.A., ist zertifizierter Holacracy® Coach bei [Xpreneurs](#), sowie Partner bei [encode.org](#), einer holokratisch organisierten Beratungsfirma, die rechtliche, soziale und finanzielle Grundlagen für Selbstorganisation legt. Zuvor war er aktiv als Gründer und Co-Direktor der Integral European Conference (2014/ 2016) und als langjähriger Geschäftsführer des Integralen Forums. Sein Purpose ist die Schaffung von Räumen für Integrales Bewusstsein.

Wieso hast Du Dich in der Holakratie-Moderation ausbilden lassen? Was war Deine Motivation?

Ich finde das Gesamtmodell überzeugend. Die Holakratie ist eine durchdachte Methode mit einer starken, wiedererkennbaren Marke. Es gibt eine große Community³⁵³ weltweit, die sich fachlich austauscht. Die Holakratie-Verfassung³⁵⁴ ist Open Source und wird von der Community gemeinsam weiterentwickelt.

Was ist besonders an der Holakratie-Moderation im Vergleich zur KonsenT-Moderation und anderen Verfahren?

Der Prozess der integrativen Entscheidungsfindung (analog zum KonsenT-Prozess in Soziokratie) wird vornehmlich innerhalb von Governance-Meetings genutzt.³⁵⁵ Hier werden die wiederkehrenden Erwartungen an Rollen und Kreise, sowie Richtlinien definiert. Man nutzt ihn in der Regel nicht, um einzelne operative Entscheidungen zu treffen, denn durch Governance haben wir ja bereits längst definiert, welche Rolle jeweils befugt ist, welche operative Entscheidung zu treffen. Stattdessen dürfen Rollen-Leads innerhalb der durch die Governance-Aufzeichnung definierten Grenzen *alles tun und entscheiden, was nicht verboten ist* und ihrer Rolle dabei dienen würde, ihren Sinn und Zweck auszudrücken. Und wenn Rollen und

³⁵² Mehr über ihn auf <https://denniswittrock.com/>

³⁵³ Hier zu finden: <https://community.holacracy.org/>

³⁵⁴ Die Holakratie-Verfassung ist hier zu finden:

https://www.xpreneurs.co/hubfs/Lead%20Magnets/Holacracy_Verfassung_v5.0-DE-1.0_Xpreneurs.pdf.pdf

³⁵⁵ Das entspricht in der SKM den Kreis-Treffen mit ihren Grundsatz- und Rahmenentscheidungen. Zu den Arbeitsbesprechungen vgl. Kap zur Meetingkultur ab S. 213, wo auch das Tactical Meeting näher beschrieben wird.

Verantwortlichkeiten unklar sind, bringt man einfach einen Vorschlag ins Governance Meeting ein.

Die Moderation in der Holokratie hilft dabei, zwischen Anliegen von Menschen und Anliegen der Rollen, bzw. der Organisation zu differenzieren. Das spiegelt sich in den Testkriterien wider, die in der Verfassung festgelegt sind, damit sich Sicherheitsbedenken gegen einen Vorschlag als zu integrierende Einwände qualifizieren.

Ein Bedenken muss

- a) einen konkreten *Schaden* (mit Beispiel) nennen können, der mich
- b) in *einer meiner Rollen* bei der Arbeit behindert, und
- c) *durch den Vorschlag verursacht* wird (und nicht schon vorher besteht) und
- d) von dem ich entweder aus Erfahrung *weiß*, dass er eintreten wird, oder – falls ich es nur voraussage – er *bedeutender Art* (schwer reversibel) ist, so dass damit zu experimentieren nicht sicher genug wäre.

Jedes Kriterium wird mit Hilfe einer polaren Testfrage geprüft. Die Testfragen haben immer zwei Pole, nach dem Motto: „*Ist eher dieses (A) der Fall ODER ist jenes der Fall (B)?*“ Der Bedenken-Tragende ist der Sensor, der sich entweder für A oder B entscheidet. Der Prozessmoderator spiegelt ihm nur wider, was er gesagt hat, er ist also kein Richter. Ein Bedenken gilt nur dann als ein integrationspflichtiger Einwand, wenn *alle* vier Testkriterien zutreffen. Andernfalls wird es an dieser Stelle verworfen, bzw. falls es sich um eine eigenständige Spannung handelt, wird dem Bedenkentragenden nahegelegt, stattdessen einen eigenen Vorschlag einzubringen.

Kriterium a) [Schaden] prüft, ob überhaupt ein konkreter Schaden befürchtet wird oder ob ein Bedenken erhoben wird, z.B. weil man den Vorschlag „unvollständig“ oder „unnötig“ findet. Zu ersterem: der Vorschlag hat nicht den Anspruch „vollständig“ zu sein und man kann immer noch mehr hinzufügen. Das konstituiert aber keinen Schaden und zählt daher nicht als integrationspflichtiger Einwand. Dass der Bedenken-Tragende den Vorschlag für „unnötig“ hält, fällt in den Bereich persönlicher Meinung und konstituiert ebenfalls keinen

Schaden. Offensichtlich hält der Vorschlagende ihn *nicht* für „unnötig“. Hört der Moderator bei dieser Frage keinen konkreten Schaden, so muss das Bedenken im weiteren Verlauf nicht integriert werden. Der Moderator muss noch nicht mal zustimmen, dass etwas Genanntes für ihn persönlich auch einen Schaden darstellt, er muss *nur ein Argument hören*, das rational nachvollziehbar ist und nach einer Behinderung durch den Vorschlag klingt.

Kriterium b) [aus einer Rolle heraus] erzwingt die Differenzierung zwischen meinen persönlichen Ego-Befindlichkeiten im Gegensatz zu dem, was ich aus meiner Rolle in der Organisation empfinde. Durch ihren Sinn und Zweck ist jede Rolle dem übergreifenden Sinn und Zweck der Organisation verpflichtet und drückt diesen aus, was man von persönlichen Bedürfnissen nicht immer behaupten kann. Es ist nicht so, dass persönliche Bedürfnisse in der Holakratie nicht da sein dürfen – es wird aber im Hinblick auf die Steuerung der Organisation anhand ihres Sinn und Zwecks im Governance-Prozess eine „Brand-schutzmauer“ errichtet, welche verhindern soll, dass die Organisation zum Spielball von Egos wird.

Wenn es „nur“ um mein persönliches Bedenken geht, das aber nicht in einer Rolle verankert ist, dann muss es an dieser Stelle nicht integriert werden. Das macht auch den Schritt der Integration leichter, weil wirklich nur die Themen integriert werden müssen, die eine sachliche Lösung in Hinsicht auf den Sinn und Zweck der Organisation benötigen, nicht auch noch alles andere. Die Testkriterien sind also ein sinnvoller Filter, um die Integration zu entschlacken. Erwartungen zwischen Menschen (Beziehungsvereinbarungen) haben einen anderen Raum und ein anderes Format als Erwartungen zwischen Rollen (Governance).

Kriterium c) [durch den Vorschlag] stellt sicher, dass der genannte Schaden wirklich durch den Vorschlag hervorgerufen (oder zumindest verschlimmert) wird und nicht schon vorher, bzw. unabhängig davon besteht. Das wäre nämlich sonst bloß „Spannungstrittbrettfahretum“, wo der eine bei dem Vorschlag des anderen draufhüpft, nur weil es ihn an sein eigenes Zeug erinnert. Dem schiebt die Holakratie einen Riegel vor und lädt den Bedenken-Tragenden stattdessen ein,

einen eigenen Vorschlag zu bringen. Integriert werden muss das dann aber an dieser Stelle nicht.

Zu **Kriterium d)**: [Erfahrungswissen/Irreversibilität] besteht aus zwei Fragen. Zuerst ermittelt man als Prozessmoderator, ob die Person *aus Erfahrungswissen* weiß, dass der Schaden eintreten wird, oder ob sie nur *vermutet*, dass er eintreten könnte. Falls sie es aus Erfahrung weiß, dann ist es integrationspflichtig. Falls sie es jedoch nur vermutet, dann folgt die zweite Testfrage dieses Kriteriums, bei der man fragt, ob *bedeutender* (irreversibler) Schaden eintreten könnte, oder es sicher genug ist, mit dem Vorschlag zu probieren, in dem Wissen, dass man es jederzeit wieder korrigieren könnte, sobald sich der Schaden zeigt.

Die Frage, ob etwas „sicher genug“ ist, ist sehr eingängig, doch wenn man sie inflationär auf alles Mögliche anwendet, dann filtert man dadurch ungewollt einen bestimmten Typus von Bedenken heraus, der sich darum handelt, dass ein bestimmter Vorschlag zu *Ineffizienz* führt. Wenn etwas durch eine Veränderung ineffizienter wird, dann mag es zwar immer noch „sicher genug“ sein, doch es ist ein *Schaden*, weil es insgesamt relativ schlechter als vorher funktioniert. Der Vorschlag würde also zu Reibungsverlusten und Hindernissen führen. Der Effekt davon, immer sofort zu fragen, ob es „sicher genug“ ist, ist also, dass Bedenken in Bezug auf Effizienzverlust systematisch ignoriert und als Einwand disqualifiziert werden. Macht man das andauernd, dann summieren sich aber die Ineffizienzen für die Organisation, was ihr langfristig schadet. Die Frage ob es sicher genug ist, ist ein Killerkriterium für die meisten Bedenken, weil nur wenige Vorschläge so gefährlich sind, dass man nicht mal damit experimentieren kann, ohne bedeutenden Schaden zu befürchten. Wenn der Einwendende also schon aus Erfahrung weiß, dass ein Vorschlag zu Ineffizienz führt, dann fragt man nicht weiter, ob man es erst mal damit versuchen kann, sondern akzeptiert dieses Bedenken als integrationspflichtig.

Darüber hinaus kann ein Vorschlag einen „Formfehler“ enthalten, wenn er gegen eine in der Verfassung definierte Regel verstößt. So darf man z.B. keine Richtlinien erlassen, die Menschen reg(ul)ieren, denn die Menschen gehören nicht der Organisation, sondern nur sich

selbst. Richtlinien dürfen in der Holokratie nur Rollen regulieren. Zudem dürfen Richtlinien nicht bedingungslos eine Aktion von Menschen einfordern. Sie dürfen nur Einschränkungen oder Erlaubnisse für Rollen sein, jedoch keine generelle Erwartung an einzelne Menschen sein, etwas Bestimmtes zu tun. Formfehler werden als Regelverstoß mit Referenz auf die Verfassung begründet und müssen in der Integration integriert werden.

Wie kannst Du als Moderator*in ein Team bei der KonsenT-Findung gut unterstützen?

In der Holokratie suchen wir nicht nach KonsenT, denn KonsenT impliziert die *persönliche* Billigung eines Vorschlags. Wir fragen auch nicht *Personen*, wir fragen Menschen als *Sensoren für Rollen*, ob sie einen Grund sehen, weshalb der Vorschlag *für ihre Rollen* einen Schaden machen würde. Das hat eine – im guten Sinne – *unpersönliche* Qualität.

Die Grundmaxime, die wir angehenden Holokratie-Prozessmoderatoren mit auf den Weg geben, lautet: „Regeln (an)sagen, Sensoren fragen“ – NICHT umgekehrt!

Jeder Schritt im Prozess sollte sauber anmoderiert werden – der Moderator sollte die Regeln ansagen. Die Verfassung legt fest, wie der Prozess zu laufen hat. Im Zweifel sollte der Moderator wissen, was innerhalb und was außerhalb des Prozesses liegt und durch Ansagen und Erinnern an die Regeln entsprechend gegensteuern können.

Wenn es darum geht, den Vorschlag zu etablieren oder Bedenken gegen einen Vorschlag zu prüfen, dann sollte der Moderator hingegen die entsprechenden Sensoren nach Informationen *fragen*. Der Vorschlagende ist der Sensor für die ursprüngliche Spannung, die durch den Vorschlag gelöst werden soll. Der Bedenken-Tragende ist der Sensor für die Spannung, die durch die Annahme des Vorschlags hervorgerufen wurde.

Als Moderator *frage* ich den Vorschlagenden also nach seinem Vorschlag und lege ihm nicht irgendwelche Worte in den Mund („Sagen“). Dasselbe gilt für Bedenken-Tragende: Ich *sage* ihnen nicht, was sie als Sensor empfinden, sondern ich *frage* sie nach Informationen. Sie ‚legen‘ ihre Antwort in eine der Waagschalen der polaren Testfrage –

ich *sage* ihnen jedoch nicht in welche. Ich *sage* nur, wie die Waage ausschlägt, je nachdem, wie sie mir geantwortet haben.

Eine weitere Maxime für Prozessmoderatoren lautet: „*Arbeite nicht zu hart*“

Mache dir klar, dass es *nicht dein Job* als Moderator ist, die Spannung von anderen zu lösen. Dein Job ist es, den Rahmen zu halten, damit sie sich mithilfe des Prozesses *selber* holen können, was sie brauchen. Falls die Meeting-Zeit in einem Governance Meeting vor der Integration ausläuft – kein Problem. Governance-Themen sind per Definition niemals „dringend“. „Wichtig“ ja, aber niemals „dringend“. Dringliche Themen können zwischenzeitlich immer auf der operativen Ebene triagiert werden. Eine grundlegende Klärung der Erwartungen durch Governance kann auf das nächste Governance-Meeting warten. Also kein Stress!

„*Vorschlagende und Einwendende schützen und ermutigen*“

Hilf dem Vorschlagenden, einen anfänglichen Vorschlag zu erstellen – ganz gleich wie roh und ungeformt er auch sein mag. Leg die Latte richtig tief. Alles, was es braucht, ist ein grober Startpunkt, damit der Prozess seine Magie entfalten kann.

Ermutige zudem Einwendende, ihre Bedenken vorzutragen, selbst wenn sie noch nicht sicher sind, ob es sich letztlich um integrationspflichtige Bedenken („Einwände“) handelt. Nimm sie an die Hand und hilf ihnen, mithilfe der Testfragen, mit einer forschenden und neugierigen Haltung gemeinsam herauszufinden, ob ihre Bedenken an dieser Stelle integriert werden müssen oder ob sie ihre Spannung besser auf andere Weise, an anderer Stelle lösen sollten. Spiele auf keinen Fall die „Einwandsverhinderungs-Polizei“. Das schadet dem Prozess. Heiße Bedenken stets willkommen und sei neugierig, wie ein Forscher.

„Diskussionen abschneiden, sobald der minimale nächste Schritt erreicht wurde“

Wenn sich bei einer Diskussion zur Etablierung eines Vorschlags ein initialer Vorschlag zeigt, dann halte ihn fest, brich die Diskussion ab und mache direkt mit den Verständnisfragen zum Vorschlag weiter. Wenn sich in der Integration eine mögliche Lösung abzeichnet, halte sie fest, prüfe sie an den beiden Sensoren ab (Vorschlagender und Einwendender) und wenn beide grünes Licht geben, brich die Diskussion sofort ab und gehe in die Einwand-Runde. Wir suchen nicht den bestmöglichen Vorschlag, sondern nur einen, der keinen Schaden macht und die vorliegende Spannung löst. Bleibe laserscharf darauf fokussiert, jeden minimalen Fortschritt zu sichern und tappe nicht in die Optimierungsfalle.

Was hilft bei der Integration von schwerwiegenden Einwänden?

Das Gute ist: in der Holakratie gibt es keinerlei „schwerwiegenden Einwände“. Stattdessen gibt es Bedenken, die die Testung überlebt haben und sich dadurch als zu integrierende Einwände qualifizieren. Es gibt also keine subjektive Skala von „wenig schwerwiegend“, bis „sehr schwerwiegend“, die zu konsultieren wäre. Dadurch wird auch vieles der persönlichen Betroffenheit im Vorfeld durch die Differenzierung von Rolle und Mensch entschärft.

Anstelle dessen gibt es die durch die Verfassung definierten Kriterien, die einen Einwand konstituieren. Treffen sie alle zu, dann handelt es sich um einen Einwand. Wenn nicht, dann eben nicht. Die Testkriterien sind Filter, die sicherstellen, dass nur dasjenige in der Integration landet, was aus Sicht der Holakratie-Verfassung integriert werden muss. Alles andere ist vorher bereits aussortiert worden.

Bei Integrationsunwilligkeit einer der beteiligten Parteien greifen die Regeln der Integration, die in der Verfassung festgelegt sind. Falls die Einwendenden entsprechend der Beurteilung des Moderators die konstruktive Mitarbeit verweigern und sich sperren, so sollte der Moderator in Aussicht stellen, den jeweiligen Einwand zu verwerfen. Stellt sich hingegen der Vorschlagende quer, so sollte der Moderator darauf hinweisen, dass die Verfassung von ihm will, dass er den Vorschlag zur Gänze verwirft und den Prozess abbricht, sofern die Person nicht mitmacht. Diese Regeln müssen zum Glück nur in Sonderfällen angewendet werden, aber dann ist es gut, dass es sie gibt.

Ansonsten lautet die Empfehlung, Formfehler (s.o.) zuerst zu integrieren. Generell beginne jeweils mit dem Einwendenden und frage, ob er eine Idee hat, was seinen Einwand auflösen könnte. (Weise ihn ggf. darauf hin, dass er gemäß der Regeln der Integration einen Verbesserungsvorschlag versuchen *muss*.) Betone den Charakter der Integration als offene Diskussion und lade alle anderen ein, ebenfalls zu helfen. Bürde dir selber nicht die Lösung auf, aber halte auch deine eigenen Ideen nicht künstlich zurück, falls du welche hast. Mache den Sack schnell zu, sobald sich eine Lösung abzeichnet. Checke, ob die Sensoren der Spannungen beide zufrieden sind und integriere dann den nächsten Einwand, bzw. gehe weiter zur Einwand-Runde, falls es keine weiteren Einwände gibt. Stirb nicht in Perfektion.

Was waren bisher schwierige Situationen und wie bist Du mit ihnen umgegangen, was hast du daraus gelernt?

Der Prozess der Testung von Sicherheitsbedenken/Einwänden war am Anfang schwierig. Am besten funktioniert es, wenn man sich einfach an die Formulierung auf den Moderationskarten³⁵⁶ hält. Später kann man immer noch frei improvisieren, aber am Anfang mache dir das Leben leicht und halte dich einfach an der Karte fest.

Bei der Integration war mir am Anfang nicht klar, worauf ich achten muss. Es erschien mir schwammig. Später wurde mir klar, dass ich primär auf die beiden Sensoren achten muss und dass beide grünes Licht geben, bevor ich weiter gehen kann. Ebenfalls als zentral hat sich herausgestellt, auftauchende Ideen direkt mitzuschreiben und gemeinsam in die richtige Form zu „kneten“. Die visuelle Verankerung verhindert, dass die Diskussion im Ungefähren wabert und fokussiert die Aufmerksamkeit der Gruppe auf ein konkretes Ergebnis.

Gab es schon mal Moderations-Highlights und kannst Du eine oder zwei Situationen beschreiben?

Eine Kollegin hatte eine Richtlinie vorgeschlagen, die Gendern in schriftlichen Kommunikationen zur Pflicht machte. Ich persönlich hielt das für übergriffig. Ich habe die Moderation dann an meinen Kollegen übergeben. Dank des Prozesses waren wir in der Lage, eine

³⁵⁶ Die Governance-Moderationskarten gibt es hier:

https://www.xpreneurs.co/hubfs/Lead%20Magnets/Governance%20Moderations-karte%20v5_Xpreneurs.pdf

tendenziell emotional aufgeladene Diskussion zu entschärfen und persönliche Vorlieben und Anliegen der Organisation voneinander zu unterscheiden und eine gute, integrierte Lösung zu finden, welche das Gendern auf alle Publikationen der Organisation beschränkte, die verwendete Sprache unter den Kollegen aber den persönlichen Präferenzen überließ.

Was ist das Besondere an Deinem Stil? Was machst Du anders?

Mein ehemaliger Kollege Klaas Reineke und ich haben die Sprache des Prozesses angepasst: anstelle von „Einwänden“ sprechen wir von „Sicherheitsbedenken“. Auch den Namen „Einwand-Runde“ haben wir umgeändert in „Sicherheitsprüfung des Vorschlags“.

Der Grund ist, dass das Wort „Einwand“ tendenziell negativ behaftet ist. Die Leute wollen im Allgemeinen keine „Spielverderber“ sein, indem sie einen Einwand gegen einen Vorschlag erheben. Das fühlt sich gerade zu Anfang der Praxis sozial befremdlich an. Zudem ist die Funktion von Einwänden, den Vorschlag sicher zu machen, so dass die Veränderung keinen Schaden ins System einführt und die Situation verschlimmbessert. Es sind also eher „Sicherheitsbedenken“.

Also sind wir dazu übergegangen, sie auch so zu nennen, statt jedes Mal beim Framing der Einwand-Runde um das Wort „Einwand“ herumzutanzten und dessen schlechte PR aufzupolieren. „Einwände“ bzw. „Sicherheitsbedenken“ sind ja tendenziell etwas Gutes, weil sie nützliche Informationen darüber zutage fördern, in welcher Hinsicht der Vorschlag nicht funktioniert. Also wollen wir sie möglichst hören.

Wenn ich nun also als „Bedenken-Tragender“ ein „Sicherheitsbedenken“ in Bezug auf einen Vorschlag anbringe, dann ist es subjektiv leichter, sich den Mehrwert klarzumachen und sich gut damit zu fühlen. Und das hilft dem Prozess und seiner Akzeptanz im Ganzen. Sicherheitsbedenken entlasten nämlich den Vorschlagenden davon, die Komplexität aller Auswirkungen seines Vorschlags schon im Vorfeld bedacht haben zu müssen. Stattdessen kann er sich auf seine Kollegen verlassen, dass diese schon Sicherheitsbedenken erheben werden, falls der Vorschlag der Organisation Schaden zufügen würden. Sie sind ein Sicherheitsnetz.

Eine weitere Veränderung ist die Vermeidung der Begrifflichkeit „gültig“, bzw. „ungültig“ in Bezug auf Einwände. Erstens wissen wir ja noch nicht vor der Testung, ob ein Bedenken wirklich einen „Einwand“

laut den Kriterien der Verfassung konstituiert. Es ist also primär ohnehin ein Sicherheitsbedenken und noch kein Einwand. Bedenken sind aber zunächst einmal einfach, das was sie sind. Sie „gültig“, bzw. „ungültig“ zu labeln invalidiert die Erfahrungsdimension des Sensors. Man würde dem Sensor sagen: Deine Erfahrung stimmt nicht. Darum geht es aber hier nicht. Stattdessen geht es um die Frage, ob ein Bedenken an dieser Stelle des Prozesses integriert werden muss, oder ob die dahinterliegende Spannung etwas ist, was besser an anderer Stelle gelöst werden sollte (z.B. durch einen eigenen Vorschlag). Wir haben die Terminologie daher zu „integrationspflichtig“ vs. „nicht integrationspflichtig“ anstelle von „gültig“ vs. „ungültig“ angepasst.

Was empfehlst Du Anfängerinnen?

Allen Anfängern empfehle ich, ein Holakratie-Praxis-Training zu besuchen, um dort die Grundlagen der Moderation unter der Anleitung von erfahrenen Coaches einzuüben.

Ansonsten: Nutze die Moderationskarten. Stumpf die Karte abzulesen ist völlig in Ordnung. Du brauchst keine originelle Note reinbringen. Halte dich gerade zu Anfang einfach an den Prozess, so gut es geht. Alles weitere, z.B. dein persönlicher Stil, Nuancen in der Auswahl der Testfragen, Haltung und Energie, kommt später. Doch wenn du die Regeln brichst und die Mechanik des Prozesses nicht sauber anleiten kannst, machst du den Raum unsicher für alle anderen und verbaust dir dadurch selber die potenzielle Lernerfahrung.

Soziokratie 3.0 (S3)³⁵⁷

Die Soziokratie 3.0 ist die jüngste Tochter der SKM und auf den ersten Blick fällt auf, dass Vorschlagsfindung und Konsent-Entscheidung zwei voneinander getrennte Prozesse sind. In der Vorschlagsfindung werden über generative Fragen Lösungsideen per Brainstorming gesammelt und dann die Formulierung des Vorschlages an einen Hilfskreis delegiert. Die Konsent-Entscheidung basiert dann im Wesentlichen auf der Kurzfassung mit der Besonderheit der Einwand-Qualifizierung.

Hier ist eine Gegenüberstellung der wesentlichen Unterschiede:³⁵⁸

S3	SKM
Der Fokus der Organisation ist der Organisationstreiber.	Das gemeinsame Ziel ist die Vision und die Angebote
Es gibt ein Muster zur Vorschlags-Findung ³⁵⁹ und ein Muster zur Konsent-Entscheidung. ³⁶⁰	Es gibt ein klares mehrphasiges Ablaufmodell. Die Hauptmethode sind Runden und diese wird nur in der Vorschlagsphase etwas verlassen.
Der Einwand ist ein Argument, warum eine geplante Handlung oder Entscheidung die effektive Reaktion auf einen Organisationstreiber verhindert.	Ein schwerwiegender Einwand verhindert die Zielverwirklichung.
Für beide hat kann die Frage nach dem Konsent auch lauten: „Ist es sicher genug auszuprobieren? Ist es gut genug für jetzt?“ ³⁶¹	

³⁵⁷ Der gesamte Abschnitt wurde von Bernhard Bockelbrink 07+09/22 nochmal korrigiert, nachdem er schon bei der Ausgangsversion tatkräftig mitgewirkt hatte. Auch Stella Willborn hat den Artikel fachlich gefeedbackt, DANKE!

Die gesamte S3-Weisheit findet sich in der Übersicht der verschiedenen Muster: <https://patterns-de.sociocracy30.org/pattern-index.html>

³⁵⁸ Diesmal konnte ich leider nicht direkt von mir abschreiben, sondern habe es aus den Mustern/Pattern und den Workshopunterlagen von drei Seminaren zu S3 zusammengetragen.

³⁵⁹ Vgl. <https://patterns-de.sociocracy30.org/co-create-proposals.html>

³⁶⁰ Vgl. <https://patterns-de.sociocracy30.org/consent-decision-making.html>

³⁶¹ Quelle dafür scheint mir John Buck zu sein, ein SKM-Dino-Berater, von dem Brian Robertson auch gelernt hat.

S3	SKM
Es gibt sowohl Bedenken als auch Einwände	In der Ursprungsversion der SKM gab es nur den schwerwiegenden Einwand. Inzwischen gibt es auch leichte Einwände.
Es gibt ein Qualifizierungsverfahren ³⁶² , ob Argumente als Einwände gelten. Entscheiden tut die Gruppe im Konsent, also keine Einzelperson wie in der SKM.	Es gibt kein Testverfahren. Die Einwand-Geberin entscheidet ganz allein, ob der Einwand schwerwiegend ist oder nicht. Das kann keine ihr absprechen
Es gibt ein Muster für die Einwand-Integration ³⁶³	Es gibt keine Regeln zur Integration, sondern viele praktische Erfahrungen

Abb.47: Gegenüberstellung Moderationstechniken SKM und S3

Der gemeinsame Zweck: Der Organisationstreiber³⁶⁴

Das was die Vision in der SKM ist und der Zweck/Sinn in der Holakratie, ist der Primärtreiber der Organisation in S3: Der Grund, warum die Organisation existiert. Dabei ist der Primärtreiber der Organisationstreiber für die gesamte Organisation.

Um das Konzept besser zu verstehen, muss ich zu Beginn die Begriffe „Spannung“ und „Treiber“ näher definieren.

Eine Spannung existiert immer nur auf individueller Ebene: Sie ist das Symptom aus der von einer Person empfundenen Dissonanz zwischen ihrer persönlichen Wahrnehmung einer Situation und ihren persönlichen Erwartungen an diese Situation. Diese Spannung kann auf der physischen, psychischen oder geistigen Ebene empfunden werden. Letztendlich ist es eine gefühlte Dissonanz zwischen der gegenwärtigen IST-Situation und einen gewünschten SOLL-Situation.

Der Treiber dagegen spiegelt nicht mehr die Sicht des Individuums wider, sondern erklärt die Sicht der Organisation (oder eines Teils der Organisation). „Ein Treiber ist das Motiv einer Person oder Gruppe,

³⁶² Vgl. weiter unten: <https://patterns-de.sociocracy30.org/objection.html>

³⁶³ Vgl. <https://patterns-de.sociocracy30.org/resolve-objections.html>

³⁶⁴ Vgl. als jetzt überarbeitete Textgrundlage: Rüter, Christian: New Work, 2018, S. 141/42

in einer bestimmten Situation zu handeln.“³⁶⁵ Der Treiber beschreibt ausführlich die problematische Situation, die negativen Konsequenzen jetzt, den Bedarf, der aktuell zu kurz kommt und die positiven Konsequenzen bei Bedarfserfüllung.

S3 legt großen Wert auf das Identifizieren der Treiber, die der Spannung zugrunde liegen, um daraus dann gemeinsam die passenden Maßnahmen abzuleiten. Dabei geht es in S3 immer nur um *Organisationstreiber*, das heißt die Motive der Personen oder Rollen müssen zum Kontext der Organisation gehören und sich auf Inhalte/Prozesse/Struktur/Themen innerhalb der Organisation beziehen.³⁶⁶

Diese vier Aspekte beschreiben einen Organisations-Treiber:³⁶⁷

Aktuelle Situation	Beschreibe möglichst nüchtern, objektiv anhand von Beobachtungen, die wesentlichen Aspekte der aktuellen Situation (Videokamera)
Negative Konsequenz	Welche Nachteile ergeben sich dafür für die Organisation? Was ist belegt? Was vermutet? Was die Herausforderungen, Verluste?
Bedarf	„Ein Bedarf einer Organisation ist etwas, dass das Team (bzw. ein einzelner Mitarbeiter) benötigt, um sich effektiv um seine Domäne kümmern zu können.“ ³⁶⁸ – „Wir benötigen, ich benötige...“
Positive Konsequenz	Was passiert, wenn der Bedarf gedeckt ist? Was ist das angestrebte Ergebnis? Was der Nutzen und die Vorteile für die Organisation?

Abb.48: Vier Aspekte eines Organisationstreibers

Auf Basis dieser Hinweise kann ein Organisationstreiber in der Regel in drei bis fünf Sätzen zusammengefasst werden, so dass eine leicht verständliche Aussage entsteht.

³⁶⁵ Definition aus: <http://patterns-de.sociocracy30.org/glossary.html>

³⁶⁶ Davon abzugrenzen sind private Themen zwischen Mitarbeitern oder Themen, die außerhalb des Kontextes der Organisation liegen.

³⁶⁷ Die Fragen habe ich etwas angereichert, vgl. das Original auf:

<https://patterns-de.sociocracy30.org/describe-organizational-drivers.html>

³⁶⁸ Aus: <https://patterns-de.sociocracy30.org/describe-organizational-drivers.html>

Ich habe das Wording etwas angepasst. Statt im zweiten Schritt „Effekt“ und im vierten Schritt „Konsequenzen“ habe ich beides „Konsequenzen“ genannt.

Wenn ein Treiber nicht über diese vier Aspekte beschrieben werden kann, sollte man zumindest sicher gehen, dass sich der Treiber auf die Organisation bezieht, z.B. über einen Konsent zu folgenden Fragen:³⁶⁹

- Wird es der Organisation helfen, wenn wir auf den Treiber reagieren?
- Würde es zu unbeabsichtigten Konsequenzen führen, wenn wir nicht reagieren?

Nach erfolgreicher Konsentierung wird geschaut, in welche Domäne/Team der Treiber gehört, damit dort entschieden werden kann, wie die Organisation auf den Treiber „antwortet.“

Letztendlich gibt es mehrere unterschiedliche Arten auf einen Treiber zu „antworten“, man kann

- konkret etwas Tun (*Action*),
- eine Rolle adaptieren oder neu schaffen,
- eine bestehende Vereinbarung adaptieren oder neu schaffen,
- eine neue Vereinbarung treffen,
- ein Projekt aufsetzen und in die Ausführung schicken
- einen neuen Kreis gründen.³⁷⁰

Nochmal kurz zusammengefasst:

Eine Person entdeckt eine individuelle Spannung, eine gefühlte Dissonanz zwischen Realität und Idealer Situation. Daraus wird der Treiber aus Sicht der Organisation beschrieben und konkretisiert und geschaut auf welcher Ebene eine Antwort auf den Treiber gegeben werden kann.

³⁶⁹ Vgl.: https://sociocracy30.org/_res/posters/S3-Intro-Course-Posters-de.pdf , S.15-17.

³⁷⁰ Vgl. den Umgang mit Spannungen auf S. 57/58.



Abb.49: „Spannung – Treiber – Antwort“³⁷¹

S3 nennt den Organisationstreiber für die Gesamt-Organisation „Primärtreiber“.³⁷² Das ist quasi der Daseinszweck oder die Vision des Unternehmens: Auf welche negative Situation gibt diese Organisation als Ganzes eine positive Antwort?

Auch für jedes Team und jede Rolle gibt es einen Primärtreiber, so dass die Ausrichtung und Motivation immer klar ist.

S3 unterscheidet wie die SKM prinzipiell zwischen Grundsatz- und Ausführung-Entscheidungen:

- Arbeit an der Organisation = Governance = KonsenT-Entscheidungen auf Team-Ebene
- Arbeit in der Organisation = Operations = konkrete Ausführung innerhalb der bestehende Rollenprofile/Aufgabenbereiche (Selbstorganisation)

Wenn ein Treiber eine Antwort auf der Governance-Ebene braucht, dann gibt es hier auch einen klaren Moderationsablauf.

³⁷¹ Schöner hier: <http://illustrations.sociocracy30.org/img/de/driver-domain/tension-driver-response.png> Die Antwort ist natürlich nicht statisch, sondern der jeweilige nächste Schritt.

³⁷² Vgl. zwei Artikel von James Priest zum Unterschied von Treiber und Vision sowie Treiber und Mission: auf <https://community.sociocracy30.org/posts/drivers-but-what-about-vision> und <https://community.sociocracy30.org/posts/distinguishing-between-driver-and-mission>

Moderationsabläufe

Der Ablauf der Kreis-Sitzung ist identisch mit dem in der SKM und Holakratie.

„Ablauf eines typischen Steuerungstreffens:

- Eröffnungsrunde: einstimmen aufeinander, und auf die Ziele des Meetings
- Organisatorisches
 - frage nach Einwänden gegen das Protokoll des letzten Steuerungs-Meetings
 - lege den Termin des nächsten Meetings fest
 - frage nach Last-Minute Agendapunkten, und prüfe den Konsent zur Agenda
- Agendapunkte abarbeiten
- Treffen evaluieren: Reflexion der Interaktionen, Erfolge zelebrieren, Verbesserungsvorschläge überlegen
- Schlussrunde: gemeinsamer Check-In zum Abschluss des Meetings.“³⁷³

Bei der Vorbereitung spricht sich S3, ähnlich wie die SKM, für gut vorbereitete Agenda-Punkte aus.³⁷⁴

Bei der Behandlung der einzelnen Agenda-Punkte gibt es zwei Verfahren, die hintereinander ablaufen.

- 1) Vorschlags-Erarbeitung
- 2) Entscheidungs-Phase

³⁷³ Direkt übernommen aus: <https://patterns-de.sociocracy30.org/governance-meeting.html>

Das ist vielleicht die erste Trippelung im Buch, da ich diesen Ablauf schon beim Ablauf einer Kreissitzung ab S. 77 sowie bei der Kurzbeschreibung der Holakratie ab S. 274 beschrieben habe und sie alle sich nicht sonderlich unterscheiden. Irgendwie hätte mir was gefehlt, wenn ich diesen Ablauf hier nicht wieder notiert hätte, so lässt sich das Kapitel S3 eigenständig lesen ohne hin und her zu blättern. Die einzige Besonderheit ist, dass die Evaluation ein Extra-Punkt vor der Abschluss-Runde ist. In der SKM ist sie Teil der Abschluss-Runde.

³⁷⁴ Vgl. <https://patterns-de.sociocracy30.org/prepare-for-meetings.html>

Vorschlags-Erarbeitung

Die Vorschlags-Erarbeitung ist eine Kombination aus Erstem Impuls, Info-Phase und Vorschlags-Phase.³⁷⁵

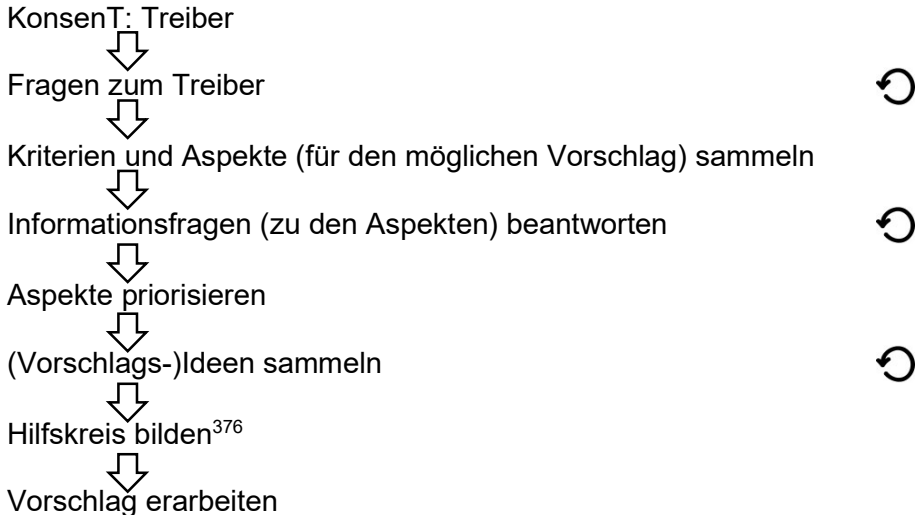


Abb.50: Vom Treiber zum Vorschlag: *Vorschlagserarbeitung*³⁷⁷

Vor der Vorschlags-Erarbeitung steht die Klärung des Treibers, die idealerweise schon im Vorfeld stattgefunden hat.³⁷⁸ Die

³⁷⁵ Letztendlich tue ich diesem Ablauf Gewalt an, wenn ich versuche, ihn in mein Phasenmodell einzuordnen. Es ist ein eigener Ablauf und kann als Inspiration dienen, sich eigene Abläufe zu basteln. Was wirkt, wirkt.

Nähere Infos zum Ablauf gibt es in den Folien 24-27 auf: <https://sociocracy30.org/res/posters/S3-Intro-Course-Posters-de.pdf>

Ein wichtiger Hinweis noch: Diese Muster und Abläufe sind keine bürokratische Pflicht-Abläufe, sondern erprobte Praxiserfahrungen, die vom jeweiligen Anwender auch konkret angepasst werden können. Es gibt sogar das Muster „Muster an einen Kontext anpassen“, das genau dazu nochmal ermutigt: <http://patterns-de.sociocracy30.org/adapt-patterns-to-context.html>

³⁷⁶ In der Sprache von S3 heißt es „Gestalter“. Zuerst habe ich das gar nicht verstanden, aber durch Praxis in drei S3-Workshops ist es klarer geworden.

³⁷⁷ Vgl. <https://patterns-de.sociocracy30.org/proposal-forming.html>

³⁷⁸ Ohne Treiber geht gar nichts in S3.

nachfolgenden Fragen zum Treiber sind vertiefende Verständnisfragen: „Was sollen wir sonst noch über den Treiber wissen?“³⁷⁹

Nach der Sammlung der Kriterien und Aspekte für den Vorschlag werden jetzt Fragen zu zwei Kategorien gesammelt:³⁸⁰

- Informations-Fragen, die das Verständnis zur Ausgangslage vertiefen sollen
- Generative Fragen, die das Generieren von Lösungen anregen sollen

Zuerst werden die Info-Fragen beantwortet (Info-Phase), dann werden die generativen Fragen priorisiert nach deren Bedeutsamkeit.

Nun folgt eine Ideensammlung ohne Dialog und Meinungsaustausch,³⁸¹ diese Ideen sollen sich jeweils auf den Treiber beziehen und ihn gesamt beantworten oder Aspekte vom Treiber.

Im nächsten Schritt wird ein Hilfskreis gebildet, der auf Basis des bisherigen Ablaufes einen Vorschlag erarbeitet. Dafür wird die Sitzung unterbrochen oder der Hilfskreis trifft sich zwischen zwei Kreis-Sitzungen.

Als Unterstützung bekommt der Hilfskreis eine Vorlage für einen Vorschlag. Diese Vorlage³⁸² umfasst folgende Punkte:

- Titel des Vorschlages
- Treiber:
- Verantwortungsbereiche
- Beschreibung des Vorschlages
- Evaluations-Prozess und Kriterien

³⁷⁹ vgl. Folie 24 auf <https://sociocracy30.org/res/posters/S3-Intro-Course-Posters-de.pdf> Wenn der Treiber klar ist und kurz vorher von der gesamten Gruppe einen Konsent bekommen hat, dann kann dieser Schritt auch übersprungen werden.

³⁸⁰ So habe ich es in den zwei Workshops erlebt, die ich besucht habe. Dabei hätte ich persönlich diese beiden Frage-Arten in zwei verschiedene Phasen eingeteilt, so wie es in dem Ablauf eher sichtbar ist. Es sind unterschiedliche Fokusse.

³⁸¹ In diesem Verfahren wird auf Meinungs-Runden verzichtet. Damit fehlt für mich ein wesentliches Element der Soziokratie bzw. ich merke, wie gern ich diese Runden haben.

³⁸² Vgl. <https://patterns-de.sociocracy30.org/co-create-proposals.html>

Wenn der Hilfskreis den Vorschlag erarbeitet hat, erfolgt die Entscheidungsphase, bei der es sich letztendlich um eine Kurzfassung handelt.

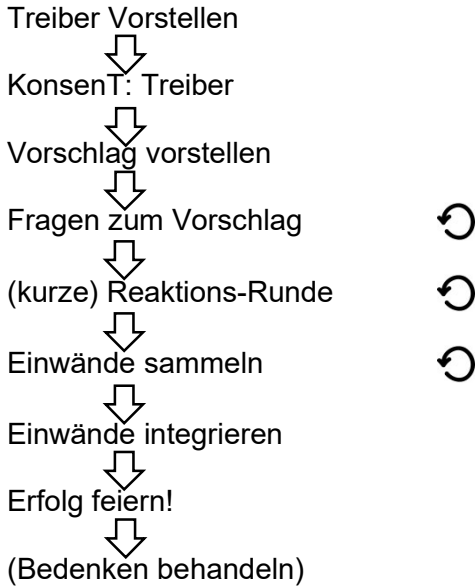


Abb.51: KonsentT-Entscheidungs-Prozess³⁸³

Mit der KonsentT-Entscheidung ist dann der Prozess beendet.

³⁸³ Vgl. <https://patterns-de.sociocracy30.org/consent-decision-making.html>

Die Rolle des Moderators in S3

Ehrlich gesagt habe ich zu wenig Informationen, um hier einige Besonderheiten zu beschreiben. Von den bisherigen Eindrücken ist die Moderatorin eher Prozessbegleiterin als Führungskraft. Die Vorschlagsfindung wird an die „Gestalter“ abgegeben, für die Qualifizierung von Einwänden gibt es einen klaren Ablauf und mir persönlich wurde in Workshop-Übungen zurückgemeldet, dass ich mich mehr entspannen sollte und die Gruppe mehr einbeziehen sollte.³⁸⁴

Gerade bei der Qualifizierung der Einwände verlangt S3 eine hohe Präsenz und Methodenklarheit, weil es da leicht zu Einwänden gegen die Einwände gegen die Einwände kommen kann. Zumindest in Workshop-Simulationen hatte dieser Prozess schnell zwei – drei Abzweigungen genommen und wurde dann häufig mit der Einwand-Integration vermischt. Am Ende kam eine Konsens-Lösung heraus, der Weg dorthin erschien mir etwas verwinkelt.

Eine erfahrene Expertin sagte mir im Austausch, dass dieser Prozess in der Praxis sehr einfach und „smooth“ läuft. Es gäbe selten komplexe Situationen und die Beteiligten einigen sich recht schnell auf einen Integrationsvorschlag.

Qualifizierungsverfahren bei möglichen Einwänden (Prüfverfahren)

Die Soziokratie 3.0 hat ein Qualifizierungsverfahren zur Einwand-Klärung.³⁸⁵ Dabei geht es darum zu klären, ob hinter den möglichen Einwänden wirklich solide Argumente liegen, die nützliche Informationen enthalten oder es subjektive Annahmen, Vorlieben oder vage Zukunftsbilder sind.

³⁸⁴ Meine eigene Erfahrung mit S3 basiert auf drei Workshops mit den Begründern. Ich persönlich sehe in der SKM die Rolle des Moderators als „König“ der Kreis-Sitzung. Das ist mein persönlicher Zugang und andere Kollegen sehen die Rolle der Moderatorin eher als Prozess-Begleiterin. Auch da gibt es innerhalb der SKM Unterschiede. Vielleicht ist diese Differenz auch nicht so groß, wie ich sie hier jetzt beschreibe, also zwischen Leitung der Kreis-Sitzung und Prozess-Begleitung.

³⁸⁵ Vgl. <https://patterns-de.sociocracy30.org/objection.html>.

Soweit ich es verstanden habe, ist das Teil-Muster „Einwände qualifizieren“ optional, d.h. es kann auch weggelassen werden. Dann wäre automatisch jeder Einwand ein zulässiger Einwand.

Wenn eine Person einen möglichen Einwand ausspricht, wird die Gruppe gefragt: „Hält jemand dieses Argument für – zumindest teilweise – nicht stichhaltig?“ Wenn alle dieses Argument für stichhaltig halten, wird aus dem Argument ein zulässiger Einwand. Wenn ein Gruppenmitglied das Argument als teilweise nicht stichhaltig sieht, dann wird diese Rückmeldung wie ein neuer möglicher Einwand behandelt und wieder durch die Gruppe qualifiziert.³⁸⁶

Der wesentliche Unterschied bei diesem Verfahren von S3 im Gegensatz zur SKM und zur Holakratie ist, dass die Gruppe im Konsent entscheidet, ob ein möglicher Einwand wirklich als solcher qualifiziert wird. Also nicht mehr eine Person hat die Letztentscheidung, ob ein Einwand als Einwand gilt, sondern das Kollektiv, die Gruppe.

³⁸⁶ In diesem Verfahren kann es sein, dass es zu einem möglichen Einwand einen weiteren möglichen Einwand gibt, der wiederum einen möglichen Einwand bekommt. So wird jedes Mal ein neue Einwand-Validierungs-Ebene betreten.

Fragebogen Stella Willborn und Mariola Wittek Morao (S3)

Mariola und Stella gründeten Tealfox³⁸⁷ 2017 als selbstorganisiertes Unternehmen mit Netzwerkcharakter. Sie begleiten Menschen und Unternehmen, die neue Wege gehen möchten in ganzheitlichen Transformationen. S3 spielt eine wichtige Rolle in ihrer Arbeit. Gleichzeitig ist es ihre geheime Leidenschaft, Framework und Tools auseinander zu nehmen und entsprechend den Bedürfnissen der Unternehmen anzupassen. Sie lieben quer zu denken und nur das zu nutzen, was zur spezifischen Unternehmenskultur passt.

Wieso habt Ihr euch in der S3-Moderation ausbilden lassen? Was war Eure Motivation?

Als wir S3 kennenlernten, war uns schnell klar, dass dies ein wirksames Framework ist, weil es über die agile Projektsteuerung hinausgeht und die Aufbauorganisation betrifft. S3 hat viel von seiner Mutter, der Soziokratie, mitgenommen und wird bis heute kontinuierlich durch James Priest, Bernhard Bockelbrink und später Lili David sowohl mit Ansätzen aus dem Agilen- und Lean-Management, als auch mit Best Practices der Community angereichert. Unsere Motivation, uns hier ausbilden zu lassen, war tief einzutauchen und die Feinheiten zu lernen, um es dann mit den Menschen und Organisationen, die wir begleiten, sinnvoll anwenden zu können. Insofern ging die Ausbildung über eine reine S3-Moderation hinaus und umfasste die Frage, wie wir Unternehmen und Organisationen mit Hilfe der S3 Muster in ihrer Transformation begleiten können. Für uns sind hier die S3 Handlungsmuster ein guter, zentraler Baustein, vor allem was den Bereich Prozesse und Struktur betrifft. Dazu ein Beispiel: Handlungsmuster wie „Navigiere nach Spannung“ oder „Treiber“ helfen Menschen in Organisationen dabei, raus aus dem Autopiloten des gewohnheitsmäßigen Abspulens von Verhalten und rein in ein bewusstes Steuern und Arbeiten am System zu kommen. Die Idee dahinter ist, dass jeder Mensch Potenziale für Verbesserungen spürt, nur oft nicht weiß, wie und wo er diese ausdrücken und einbringen kann. S3 gibt ihm/ihr hierzu ein Handwerkszeug, was er/sie erlernen kann:

³⁸⁷ Hier ist mehr zu Tealfox und ihrem Ansatz zu finden: www.tealfox.io

- 1) Formulierung einer Treiber Zusammenfassung
- 2) Mit anderen dazu in den Dialog gehen
- 3) Den Treiber selbst voranbringen oder an den/die Verantwortlichen weiterleiten

Nicht ausreichend ist S3 für die weiche, innere Seite von Unternehmen (sowohl die individuelle innere Haltung als auch die Beziehungen untereinander), beispielsweise gibt es kein Handlungsmuster, um Konflikte miteinander zu lösen. D.h. also S3 muss in einer ganzheitlichen Transformation mit weiteren Ansätzen wie beispielsweise aus der Gewaltfreien Kommunikation, positiver Psychologie, Mediation usw. kombiniert werden - je nachdem welche Spannungen in einer Organisation angegangen werden müssen, um den nächsten guten Schritt zu gehen.

Was ist besonders an der S3-Moderation im Vergleich zur klassischen Konsent-Moderation und anderen Verfahren?

Da gibt es ein Reihe von kleinen, aber feinen Unterschieden. Dazu drei Beispiele:

1. S3 ist ein „Kleiderschrank“ voll mit Patterns, also Handlungsmustern, die bei Bedarf herausgezogen werden können. Beispielsweise sind das Proposal Forming (Vorschlagserarbeitung) und die Konsent-Moderation zwei verschiedene Handlungsmuster. Die Vorschlagserarbeitung läuft nicht über Meinungsrunden, sondern ist ein strukturiertes Brainstorming mit einer wichtigen Trennung von Verständnisfragen und generativen Fragen („Wie könnten wir...“) aus dem Design- Thinking. Am Ende werden Personen für einen Hilfskreis (sog. Gestalter) bestimmt, die den Input aus der Vorschlagserarbeitung nutzen können (aber nicht müssen), um einen qualitativ guten Vorschlag zu entwickeln. Diese Personen schlagen sich selbst vor oder werden auf Basis ihrer Kompetenzen, Fähigkeiten und Verfügbarkeit von der Gruppe vorgeschlagen und ggf. gewählt.
2. Der Moderator ist bei S3 definitiv mehr „im Dienst der Gruppe“ statt Führungskraft wie in der klassischen Soziokratie. Es geht darum der Gruppe zu vertrauen, gemeinschaftlich zu einer guten Lösung zu kommen und dabei den nächsten guten Schritt vor Augen zu haben.

3. Des Weiteren ist stets die Frage, was ein schwerwiegender Einwand ist. Prinzipiell entscheidet zunächst jeder Teilnehmende selbst, was sie für einen schwerwiegenden Einwand hält. Diese werden dann aber durch die Gruppe „qualifiziert“, d.h. jemand aus der Gruppe kann sagen, dass er das Argument nicht versteht oder findet, dass es eher ein Bedenken ist. Für Moderatorinnen gibt es gute Anhaltspunkte, was sich als schwerwiegend qualifiziert:
- es wurden unbeabsichtigte Konsequenzen übersehen
 - die Entscheidung schadet uns mehr, als dass sie uns nützt
 - es gibt eine effizientere und/oder effektivere Lösung
 - der Treiber wird dadurch nicht bedient
 - ist nicht „gut genug für jetzt“ oder „sicher genug, um es auszuprobieren“³⁸⁸
 - widerspricht unseren Werten/Prinzipien

Im Unterschied zur Holokratie sind dies Anhaltspunkte und keine Knock-Out Kriterien. Im Kern gibt es in S3 kein starres Regelwerk, dass zwingend so oder so umgesetzt werden muss. Es gelten die wundervollen Prinzipien der „Kunstvollen Teilnahme“³⁸⁹ und „Good enough for now, safe enough to try“. Diese geben einer Moderatorin viel Freiraum den Prozess so zu steuern, dass er maximal wertschöpfend für die Gruppe wird.

Wie könnt Ihr als Moderatorinnen ein Team bei der Konsent-Findung gut unterstützen?

Teams, die noch unerfahren sind, brauchen aus unserer Erfahrung im ersten Schritt eine Einführung in das Thema, um zu verstehen, was „den Zauber“ von Konsent-Entscheidungsprozessen ausmacht. Hier geht es vor allem darum, dass sie mit einer passenden inneren Haltung in solche Prozesse reingehen („Kunstvolle Teilnahme“, „gut genug für jetzt, sicher genug, um es auszuprobieren“).

Im zweiten Schritt geht es darum, den Prozess klar strukturiert anzuwenden, damit die Teilnehmer schnell lernen. Unser übergeordnetes

³⁸⁸ Im Original heisst es „good enough for now“ und „safe enough to try“

³⁸⁹ Vgl. <https://patterns-de.sociocracy30.org/artful-participation.html>

Frage dich: „Ist mein Verhalten der beste Beitrag, den ich zu dieser Zusammenarbeit im Moment leisten kann?“ Kunstvolle Teilnahme kann im Einzelfall bedeuten, andere zu unterbrechen, Einwände zu erheben oder Vereinbarungen zu brechen.

Ziel lautet „Hilfe zur Selbsthilfe“ und da ist unser Anliegen, uns wieder überflüssig machen zu können, indem wir beispielsweise interne Konsent-Moderatorinnen ausbilden.

Ähnlich wie jede andere Moderationsform hilft in der Konsent-Moderation konkret:

- 1) die eigene innere Haltung für sich klar zu haben
- 2) den Prozess zu visualisieren (in welchem Schritt befinden wir uns und was liegt noch vor uns?)
- 3) unterschiedliche Perspektiven und dahinterliegende Bedürfnisse und Emotionen im Raum sichtbar zu machen.

Was hilft bei der Integration von schwerwiegenden Einwänden?

Zunächst hilft die innere Haltung:

- tief durchatmen und
- sich bewusst machen, dass jeder Einwand ein Geschenk ist
- und dass nicht ich als Moderatorin eine Lösung dafür parat haben muss, sondern wir diese gemeinsam in der Gruppe entwickeln können.

Des Weiteren hilft es, Schritt für Schritt vorzugehen:

- Haben alle das oder die Argumente hinter dem Einwand verstanden?
- Was sind die zugrunde liegenden Annahmen?

An dieser Stelle klären sich einige Einwände, weil es schlicht Missverständnisse sind oder von einer anderen Faktengrundlage ausgegangen wurde. Hier helfen auch die Anhaltspunkte (siehe oben), um als Moderatorin zu testen, ob es sich um einen Einwand oder eher ein Bedenken handelt.

Bleibt ein Argument bestehen, hilft es zunächst den Einwand-Geber um einen Vorschlag zu bitten. Wenn vom ihm keine Idee kommt, können ein oder mehrere Freiwillige aus der Gruppe mithelfen. Überraschenderweise reicht häufig ein 1-2 Minuten zeitlich begrenzter Dialog zwischen dem Vorschlags-Einbringer und einer Einwand-Geberin aus, um Einwände aufzulösen.

Was waren bisher schwierige Situationen und wie seid Ihr mit ihnen umgegangen, was habt ihr daraus gelernt?

Herausfordernde Situationen gibt es viele bei KonsenT-Entscheidungen, das ist ja grad das Schöne!

Also, unerfahrene Gruppen trauen sich zu Beginn meist nicht Einwände zu geben. Stattdessen wird lieber in der Reaktionsrunde so lange gesprochen, bis ein Konsens gefunden ist. Hier ist sinnvoll als Moderatorin die Funktion von Einwänden herauszustellen; nämlich die Weisheit und Perspektivvielfalt vieler zu nutzen, um damit den Vorschlag bzw. die Entscheidung besser zu machen.

Oder, wenn unterschiedliche hierarchische Machtpositionen vertreten sind und die Gruppe noch nicht daran gewöhnt ist, auf Augenhöhe und gleichberechtigt miteinander in den Dialog zu gehen. Auch das thematisieren wir offen zu Beginn und fragen am Ende des Meetings, wie sie diesen Aspekt empfunden haben.

Es kommt auch vor, dass ein Teilnehmer, der hierarchisch relativ weit oben ist, den neuen Prozess nicht respektieren will. Zum Beispiel äußert er mehrfach in der Infophase eine Meinung, um dann in der Meinungs-Runde wieder Verständnisfragen zu stellen usw. Hier hilft aus unserer Erfahrung wertschätzendes und gleichzeitig direktes Feedback zu geben im Sinne von Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch, um so ein Verhalten zu korrigieren. Ansonsten läuft die Gruppe Gefahr, den KonsenT nicht in seinem vollen Potenzial erleben zu können und ihn dann nicht richtig wertzuschätzen.

Letztes Beispiel: In S3 qualifiziert die Gruppe ein Argument als Einwand. Es kann also vorkommen – vor allem wenn es eine Blockade-Haltung zu einem Vorschlag gibt – dass ein Einwand gegen einen Einwand gegeben wird. Theoretisch geht es auch noch weiter, dass weitere Einwände zu den Einwänden auf die Einwände gegeben werden, aber das kommt in der Praxis so gut wie nie vor. Hier ist es wie oben erwähnt ratsam, die beiden Einwand-Geberinnen zeitlich begrenzt 2-3 Minuten vor der Gruppe in den Dialog gehen zu lassen, um eine „sowohl als auch“-Lösung zu finden. Durch den „Beobachtungsdruck“ aus der Gruppe löst sich meist die Blockade und die beiden kommen miteinander in den Fluss, um eine Lösung zu finden.

Gab es schon mal Moderations-Highlights und könnt Ihr eine oder zwei Situationen beschreiben?

Es ist immer wieder ein Highlight zu sehen, welch wohltuenden Effekt es hat, die Verständnisfragen sauber von der Meinungs-Runde zu trennen. Diese Struktur ordnet den Dialog und hilft den Teilnehmerinnen sich auf eine Sache zu konzentrieren. Gleiches gilt für das Sprechen in Runden, was dazu führt, dass sich alle entspannen, weil jeder dran kommt - auch die leisen Stimmen.

Am Ende einer Entscheidung klatschen wir immer. Wenn es das erste Mal passiert, schauen wir oft in verständnislose Gesichter, bis wir die Bedeutung dann erklärt haben. Den darauffolgenden Aha-Effekt genießen wir!

Eine Kunde von uns hat in der Anfangsphase der Corona-Pandemie, als alles ganz schnell auf Miro funktionieren musste, ein simples Konsent-Abstimmungsfeld gebaut („ich bin bereit“ und dann „ich stimme zu“, „ich habe Bedenken“, „ich habe einen Einwand“). Uns begeistert es, wenn die Impulse, die wir in Unternehmen und Organisationen reingeben, dort weiterentwickelt werden und wir davon wieder lernen können.

Was ist das Besondere an Eurem Stil? Was macht Ihr besonders/anders?

Hm, das ist schwer zu beurteilen, weil wir wenig andere externe Moderatoren erleben. Wir legen großen Wert darauf, dass die Kunden, die wir begleiten, sich selbst zu exzellenten Konsent-Moderatoren entwickeln. Daher investieren wir viel Zeit und Mühe in begleitendes Material zur Visualisierung. Es gibt sowieso die ganzen S3 Poster, die den Prozess in verschiedenen Sprachen darstellen³⁹⁰. Dazu arbeiten wir mit Micro-Trainings zur Einführung, Leitfäden/Reader und auch Moderationskarten zur Unterstützung von Konsent-Neulingen.

Dann ist vielleicht noch Besonders, dass wir beispielsweise in Gruppen, die viel Struktur brauchen, Einwände holokratisch prüfen (können), wenn es die Gruppe weiterbringt. Wir sind hier nicht auf ein

³⁹⁰ Hier zu finden: <https://sociocracy30.org/resources/#se-posters>

Vorgehen fixiert, weil unser übergeordnetes Anliegen ist, den nächsten guten Schritt gehen zu können.

Was empfiehlt Ihr Anfängern?

Sich in das Thema zunächst gut einzulesen über verschiedene Quellen (klassische Soziokratie, Holakratie, Soziokratie 3.0). Und dann eine Ausbildung zu machen in einem klassischen Soziokratiezentrum oder in der S3 bei Lili und James, die hier viele Formate mittlerweile dazu anbieten.³⁹¹ Und dann schnell rein ins praktische Ausprobieren und sich gute Gefährten suchen, um die Erfahrung zu reflektieren.

³⁹¹ Vgl. jetzt v.a. zu S3: <https://academy.sociocracy30.org/>.

Eine Übersicht zu den Soziokratie-/Holakratie-/S3-Schulungsangeboten gibt es hier: <https://www.sociokratie.org/wp-content/uploads/2021/08/schulungs-beratungsangebote-skm-s3-holakratie-dach.pdf>