

Fragenbögen von Praktikern der Konsent-Moderation²⁶¹

Das Buch ist sehr stark aus meiner Perspektive geschrieben, auf Basis meiner Erfahrungen und Erlebnisse.

In den folgenden zwölf Fragebögen antworten ausgewiesene Moderations-Expertinnen auf einige Standardfragen von mir. Das Ziel war eine Perspektiven-Erweiterung zu bekommen und andere Anwender zu Wort kommen zu lassen. Einige haben eher kurz geantwortet, andere etwas ausführlicher. Ich mag es, wenn Menschen aus dem Nähkästchen plaudern und ihre Erfahrungs-Diamanten teilen. Auch ich habe einiges neu gelernt, wie z.B. beim Wahlvorschlag von Annemarie Schallhart, eine Person vorzuschlagen, damit sie ihre Kompetenzen erweitern kann. Diese Möglichkeit war irgendwo in meinem Hinterkopf gespeichert, aber wieder vergessen.

Ich habe versucht, ein breites Spektrum von Meinungen abzufragen, mit Expertinnen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz, aus den unterschiedlichen Soziokratiezentren²⁶², sowie mit verschiedenen Hintergründen, z.B. Personen, die eher im Business arbeiten oder eher in Non-Profit-Organisationen.

Viel Freude dabei!!

²⁶¹ Die Abfolge orientiert sich anhand der alphabetischen Reihenfolge der Vornamen. Es sind alles ausgewiesene Praktikerinnen in dem Feld, mit sehr viel oder sehr, sehr viel Erfahrung. In dem Blick über den Tellerand gibt es noch zwei weitere Fragebögen von Dennis Wittrock (Holakratie) vgl. S. 285, sowie von Stella Willborn und Mariola Wittek Morao (Soziokratie 3.0) vgl. S. 306.

²⁶² Vgl. den Überblick zu den Schulungs- und Beratungsangeboten im deutschsprachigen Raum auf <https://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2021/08/schulungs-beratungsangebote-skm-s3-holakratie-dach.pdf>

Anja Sagara Ritter

Anja Sagara Ritter²⁶³, zertifizierte Soziokratieberaterin für Unternehmen und Organisationen und Ausbilderin für soziokratische Gesprächsleitung am Soziokratiezentrum Bodensee, ist seit 2001 Moderatorin und Begleiterin von Beteiligungsprozessen in verschiedenen Bereichen. Die soziokratische Gesprächsleitung lernte sie 2014 kennen und lieben und in verschiedensten Kontexten – Industrie, KMU, Ehrenamt, gemeinschaftlichem Wohnen, Bildung und mehr – anwenden. So auch in ihrer Familie. Gemeinsam mit ihrer Tochter Ronja entstand nach vielen gemeinsamen Entscheidungen die Idee, ein Spiel zu entwickeln. „Keep The Balance – Das Konsentspiel“²⁶⁴ ist heute als Übungsspiel für Konsent-Entscheidungen erhältlich.

Wieso hast Du Dich in der Konsent-Moderation ausbilden lassen? Was war/ist Deine Motivation?

Schon lange bevor ich die Konsent-Moderation kennengelernt habe, war ich als Moderatorin und Trainerin tätig. Meine erste Konsent-Entscheidung hat mich begeistert. Barbara Strauch moderierte souverän, alle waren wirklich einbezogen, ich musste nicht um mein Wort kämpfen und konnte entspannt zuhören und warten, bis ich dran war, meine Meinung zu sagen. Ich spürte eine enorme Kraft in diesem Prozess und mir war klar: Ich will alles darüber verstehen und lernen, um dieses Verfahren selbst sicher als Moderatorin anwenden zu können.

Was ist besonders an der Konsent-Moderation im Vergleich zu anderen Verfahren?

Die Konsent-Moderation ist sehr iterativ. Das Team steuert den Prozess laufend mit. Im Gegensatz zu anderen Moderationsmethoden können so viel mehr verschiedene, unerwartete Situationen entstehen. Als Moderatorin bin ich nicht die Allwissende und -könnende, die vorne steht und für alles verantwortlich ist. Meine Aufgabe ist es, gleichwertig alle Teilnehmenden einzubeziehen in die Beschlussfassung und für die Einhaltung der Regeln zu sorgen: Jede wird gehört, niemand wird übergangen, alle entscheiden gleichwertig im Konsent

²⁶³ www.anja-ritter.at

²⁶⁴ <https://keepthebalance.games/>

mit, wir gehen die Schritte gemeinsam und wenn wir abweichen, dann tun wir es gemeinsam. Doch die Verantwortung für ein effektives, gelungenes Meeting tragen alle. Und ganz wesentlich: Als Moderatorin kann ich jederzeit – während oder nach dem Meeting durch Feedback – nachgesteuert werden. So ist laufend die Möglichkeit da, mich selbst zu verbessern und zu entwickeln. Mich als Moderatorin und Mensch, und auch mit der ganzen Gruppe. Das strukturell verankerte Entwickeln und Lernen in der Soziokratie, also auch in der Konsent-Moderation ist wirklich besonders. Wir entdecken uns (wieder) als lernende Menschen, Teams, Organisationen und haben Freude daran, selbst und gemeinsam zu wachsen.

Ganz ehrlich: In den Jahren, die ich moderierte bevor ich die Konsent-Moderation kennenlernte, bekam ich praktisch nie ein Feedback oder Hinweise, wo es Verbesserungspotential gibt und ich habe auch nicht danach gefragt. Das hat sich sehr verändert und heute bin ich gespannt auf Rückmeldungen und die Möglichkeit mich zu verbessern.

Wie kannst Du als Moderatorin ein Team bei der Konsent-Findung gut unterstützen?

Ich trage als Moderatorin das Vertrauen in mir, dass wir – egal, wie komplex die Ausgangslage – eine gemeinsame Lösung mit dem Konsent-Verfahren entdecken werden. Deshalb kann ich gut ruhig bleiben im Prozess, auch wenn es scheint, dass Meinungen sich widersprechen und weit voneinander weg sind. Manchmal gibt es noch nicht die große Lösung, doch ich habe es noch nie erlebt, dass wir nicht wenigstens einen Konsent für den nächsten Schritt gefunden haben.

Ich bin auch selbst neugierig und gespannt, was aus dem Prozess heraus entsteht. Jemand setzt ein Thema auf die Agenda oder bringt bereits einen vorbereiteten Vorschlag mit, doch es bleibt offen, wie sich der Vorschlag verändert oder was aus einem Thema herauswächst. Das ist meine genuine, soziokratische Neugierde 😊.

Wichtig bei der Konsent-Findung ist die gemeinsame Richtung, das gemeinsame Ziel des Teams, wissen, wofür wir überhaupt da sind und wohin wir gemeinsam wollen. Konsent-Entscheidungen ohne diese klare Ausrichtung machen wenig bis gar keinen Sinn, denn diese Ausrichtung ist der Gradmesser für Entscheidungen.

Manchmal erlebe ich Teams, die gerade mit Konsent-Entscheidungen starten, stärker problem- als lösungsorientiert. Auch die Unterscheidung zwischen Information und Meinung fällt vielen zu Beginn nicht leicht. Als Moderatorin empfehle ich, geeignete, passende Fragen im Werkzeugkasten dabei zu haben, die dem Team und den Einzelnen helfen, den Fokus zu finden und auf den Punkt zu kommen.

Was hilft bei der Integration von schwerwiegenden Einwänden?

Die Haltung, dass Einwände Geschenke sind. Sie helfen, Gefahren zu vermeiden, Lösungsvorschläge zu verbessern und nochmals genau hinzusehen. So wird Wichtiges nicht übergangen, nur um schnell eine Lösung zu haben. Und so werden auch Einzelne in ihrer Sichtweise und mit ihren Meinungen nicht übergangen. Konsent bedeutet das Recht, einen Einwand zu begründen und jede Person hat dieses Recht in einem soziokratischen Team bzw. Unternehmen.

Als Moderatorin sehe ich es als meine ganz wichtige Aufgabe, den einzelnen Menschen einen 'safe place' zu halten – zum Beispiel dafür zu sorgen, dass ein Einwand nicht gleich be- oder abgewertet wird – sodass das Vertrauen wächst, Einwände auch wirklich ohne negative Konsequenzen äußern zu können. Manchmal ist das Vertrauen von vornherein da, manchmal braucht es Zeit.

Ja, und ganz wesentlich: Die Einwand-gebende Person und den Kreis einzuladen, den Lösungsvorschlag so anzupassen, dass er konsentfähig wird.

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

Am Herausforderndsten finde ich Situationen, die unerwartet sehr stark wütend oder traurig emotional sind.

Längere Zeit habe ich ein Team begleitet, wo es große Herausforderungen gab, da eine Person rechtlich während den Coronamassnahmen schlechter gestellt war als die anderen. Dies war ein echter Ausnahmezustand, bei gleichzeitig sehr hohen Anforderungen an die Organisation. Die Anspannung im Team war allgemein hoch und während eines Meetings entlud sie sich mit Tränen, Trauer, Wut und Verlassen des Raumes. Die Situation war für mich so heftig, dass meine Beine von oben bis unten zitterten und ich keine Idee hatte, was jetzt gebraucht wird. So blieb ich eine Zeit lang ruhig und wartete ab. Nach

einer Weile teilte ich dem Team mit, was bei mir los ist und fragte, wie wir weiter vorgehen wollten. Wir entschieden eine kurze Pause zu machen und dann den letzten Punkt mit Zeitverzögerung zu besprechen. In der Abschlussrunde wurde genau die Ruhe und das „Nicht-Etwas-Methodisches-Tun“ in dieser Situation geschätzt. Was habe ich dabei gelernt? Vertraue in deine Kompetenz und bleibe ganz Mensch.

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

Wenn du mit der Konsent-Moderation arbeitest, dann erlebst du immer wieder kleinere oder größere „Wunder“ oder einen „Konsent-Boost“, wie eine Kundin einmal sagte.

Ein Kreis, den ich in einem Produktionsbetrieb begleitete, hatte bereits beim allerersten Treffen ein Thema auf der Agenda, für das es keine Lösung zu geben schien. Schon über drei Jahre beschäftigte oder besser gesagt, nervte das Team ein Abstimmungsproblem mit einer anderen Firma. Es wurde geliefert, wenn kein Platz frei war, und wenn der Platz frei war, dann gab es Lieferverzögerungen. Immer wieder fanden bilaterale Gespräche statt, doch es gab keine Verbesserung. Nach Bildformung starteten die Meinungsrunden mit dem Kreis und dabei kamen ganz neue Aspekte und Anregungen von Personen ins Spiel, die bislang zu dem Thema nichts gesagt hatten bzw. nicht gefragt worden waren. Daraus entstand ein gemeinsamer 5-Punkte-Fahrplan, wie das Problem angegangen werden soll. Schon beim nächsten Meeting einen Monat später war dieses scheinbar nicht aufzulösende Abstimmungsthema geklärt. Die Motivation im Team stieg und seither werden dort die Grundsätze gerne im Konsent entschieden.

Einmal begleitete ich eine Gemeindevertretung bei ihrer Klausur mit dem Schwerpunkt „Partizipation“. Mit dem Gemeindevorstand war vereinbart, eine Konsent-Entscheidung am konkreten Beispiel „Zusammensetzung der Projektgruppe für ein größeres Bauvorhaben in der Gemeinde“ - auszuprobieren. Da der Vorstand das Konsent-Verfahren nicht ausreichend kannte, um sicher sagen zu können, dass das Ergebnis angenommen wird, vereinbarten wir, dass, falls die

Lösung aus dem KonsenT-Verfahren nicht zufriedenstellend ist, der übliche Weg über Gemeindevertretungssitzung und Abstimmung genommen wird. Von den 24 Gemeindevertreterinnen wurden sechs Personen aus drei verschiedenen Parteien delegiert, die an der Entscheidungsfindung teilnahmen. Diese Abwandlung deshalb, weil nur ein beschränktes Zeitfenster zur Verfügung stand und der Prozess noch völlig unbekannt war. Dass man aufgrund guter Argumente die eigene Meinung überdachte und änderte, unabhängig davon, wer die Argumente einbrachte und so zu einer vielschichtigen gemeinsamen Lösung fand, sorgte für Überraschung und großer Begeisterung. Übrigens: Für den Lösungsvorschlag der sechs Delegierten gab es auch von den restlichen 18 Gemeindevertreterinnen einen KonsenT.

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

Die Kreisstruktur in der KonsenT-Moderation und die einzelnen Schritte des Verfahrens selbst, sind mir in Fleisch und Blut übergegangen. Als Moderatorin bin ich ganz bei der Gruppe/ dem Team und helfe wie eine Hebamme, ihren eigenen Weg zu gehen und ihren eigenen Lösungen zur Geburt zu verhelfen.

Was mache ich besonders/anders?

Ich denke, meine ruhige, klare und sichere Art zu moderieren wird geschätzt und Menschen bzw. Teams – egal aus welcher Branche, Hintergrund, Alter, Kultur – dort abzuholen, wo sie gerade stehen und meine Moderation so anzupassen, wie es hilfreich für die jeweiligen Menschen und das jeweilige Setting gerade ist, das liegt mir und macht mir Freude.

Gemeinsam mit einem Team KonsenT-Moderation und KonsenT-Entscheidungen zu üben ist für mich wie Tanzen. Wenn der Grundschritt einmal ganz verinnerlicht ist und sich natürlich anfühlt, dann darf es auch Drehungen, Schrauben, Improvisation geben – der Grundrhythmus schwingt weiter mit und wir wissen, wo wir wieder einsteigen können.

Was empfehlst Du Anfängern?

1. Bleibt ganz genau und ganz klar im Kreis und beim Ablauf. Verzichtet zu Beginn auf „freestyle“ und eigene Anpassungen. Das Konsent-Verfahren zu lernen ist wie einen Tanz zu lernen. Zuerst lernst du den Grundschrift und zählst gedanklich mit „rechts zurück – vor – kick, kick“, solange, bis du nicht mehr denken und zählen musst, weil Musik und der Grundschrift in dir (und der Gruppe) verschmolzen sind.
2. Bitte um Feedback für deine Moderation. Was ist dir gelungen, was fanden die Teilnehmenden hilfreich? Wo siehst du Verbesserungspotential, was hätten die einzelnen Personen noch gebraucht? Lerne aus den Rückmeldungen und entwickle dich weiter.
3. Soziokratie ist wie ein Spiel mit wenigen, klaren Regeln. Du bist nicht allein für alles verantwortlich, mache das dir und den anderen bewusst. Jeder kann mitsteuern, verbessern und das Spiel lebendig, freudvoll, effektiv, erfolgreich, menschlich, professionell, etc. gestalten. Hilf den anderen, ihre Eigenverantwortung wahrzunehmen.

Annemarie Schallhart

Annemarie Schallhart²⁶⁵ ist eine erfahrene Unternehmensberaterin mit Schwerpunkt Soziokratie und Integrale Unternehmensentwicklung. Sie begleitet seit 2009 Organisationen in Richtung mehr Selbstorganisation, Mitverantwortung und Nachhaltigkeit.

Wieso hast Du Dich in der KonsentT-Moderation ausbilden lassen? Was war deine Motivation?

Ich war auf der Suche nach einer konkreten Methode, um Kulturtransformation zu unterstützen. Viele Unternehmer und Unternehmerinnen wollen nicht mehr klassisch hierarchisch mit Anweisungen von oben führen. Sie wollen mehr Selbstorganisation und Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeitenden fördern. Ich fragte mich, wie kann das gut angeleitet werden? Da entdeckte ich die Soziokratie und mit ihr die KonsentT-Methode für Entscheidungen.

Was ist besonders an der KonsentT-Moderation im Vergleich zu anderen Verfahren?

Die KonsentT-Moderation achtet die Souveränität des Einzelnen. Dadurch, dass jeder und jede für sich selbst entscheidet, was im Sinne des gemeinsamen Ziels ein schwerwiegender Einwand ist, wird die KonsentT-Methode nie übergriffig. Allein diese Wertschätzung eines jeden Menschen gegenüber, aktiviert das Gefühl von Mitverantwortung für zu treffende und getroffene Entscheidungen.

Wie kannst Du als Moderatorin ein Team bei der KonsentT-Findung gut unterstützen?

Da gibt es viele Möglichkeiten. Am Anfang mache ich immer klar, dass wir uns in einer kooperativen Haltung begegnen und wie ein vertrauensvoller Raum aufgebaut werden kann. Unter anderem verwende ich dazu die vier Praktiken des Dialogs nach William Isaacs.²⁶⁶ Ich kläre auch immer, was das gemeinsame Ziel ist.

²⁶⁵ Vgl. <https://www.schallhart.com/portrait/>

²⁶⁶ Die vier Prinzipien erkläre ich auf meiner Website: <https://www.schallhart.com/4-praktiken-fuer-dialog/>

Was hilft bei der Integration von schwerwiegenden Einwänden?

Ich nehme die Person, die den Einwand bringt, ernst – und fordere das auch von den anderen Teilnehmenden ein. Das ist wichtig, denn manchmal gibt es festgefahrene Rollen in Teams und Organisationen. Es ist beispielsweise immer dieselbe Person, die etwas dagegen hat und dieser Person wird gar kein echtes Gehör mehr geschenkt. Ich mache klar, dass ein schwerwiegender Einwand nichts Schlimmes ist, sondern eine Chance, die Lösung noch zu verbessern. Jemand sieht ein Problem, das es verhindert, unser gemeinsames Ziel zu erreichen. Also frage ich: „Warum glaubst du, können wir unser Ziel nicht erreichen?“ Mit den genannten Argumenten kann die Gruppe dann weiterarbeiten.

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

Schwierig kann es dann werden, wenn es persönliche Konflikte zwischen Kreismitgliedern gibt, das gemeinsame Ziel nicht klar ist oder – noch gravierender - wenn das „soziokratische Mindset“ bei den Beteiligten, insbesondere Führungspersonen, nicht angekommen ist.

In einem Unternehmen gab es von Seiten des Geschäftsführers Unzufriedenheit mit der Kundenzuteilung, sodass er immer wieder in den Prozess eingriff. Per KonsenT wurde entschieden, dass die Angestellten von nun an völlig selbstständig ohne hierarchische Eingriffe von oben die Zuteilung von Kunden zu Bearbeitern managen. Auch der Geschäftsführer, dessen Interventionen großteils Irritationen hervorriefen, gab KonsenT. Es schien ein Meilenstein zu mehr Selbstorganisation geschafft. Was aber dann passierte, unterminierte die gemeinsam getroffene Entscheidung. Der Geschäftsführer hielt sich nicht daran. Er schaffte es nicht, darauf zu vertrauen, dass seine Angestellten das Kunden-Management in Selbstorganisation gut in den Griff bekommen und intervenierte wieder.

Was ich gelernt habe: Das Mindset der Auftraggeber ist ein kniffliger Erfolgsfaktor. Am Selbstverständnis und Menschenbild der Unternehmensführung kann frühzeitig erkannt werden, wie erfolgreich ein soziokratisches Projekt werden kann. Denn ein offenes und kooperatives Mindset der Führenden und Vertrauen in die Fähigkeiten der

Menschen in der Organisation sind Voraussetzung für eine echte – und nicht nur eine mechanische - Transformation der Entscheidungs- und Führungskultur in Unternehmen.

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

Besonders viele schöne Moderationserlebnisse habe ich mit der offenen Wahl, bei der ja auch nach dem Konsent-Prinzip entschieden wird. Ich erlebe es immer wieder als lebendigen Moment, wenn nicht nach der Anzahl der Stimmen, sondern anhand von Argumenten entschieden wird.

In einem Sozialunternehmen ging es darum, für einen Leitbildprozess eine Person zu wählen, welche eine Themengruppe leitet und die Interessen der Leitbild-Themengruppe in der Gesamtprojektgruppe vertritt. Für die Menschen dort war es die erste, offene, soziokratische Wahl, die sie erlebten. Es wurden verschiedene Personen für die Rolle nominiert und im Hinblick auf das davor beschlossene Aufgaben- und Kompetenzprofil Argumente vorgebracht, warum wer besonders gut oder nicht für die Rolle geeignet war. Die Leidenschaft für das Thema und andere Argumente sprachen für Michael (*Name geändert*). Allerdings wurde sein Zeitmanagement stark kritisiert. Damit verbunden war die Angst, dass die Gruppentreffen nicht gut organisiert und rechtzeitig vorbereitet und einberufen würden. Obwohl Michael weniger oft nominiert wurde als eine andere Person, schlug ich ihn als Vertreter der Gruppe vor – und zwar mit der Begründung, dass diese Rolle für ihn eine Entwicklungschance in Bezug auf Zeitmanagement und Führung bietet. Da kam große Bewegung in die Gruppe. Gelächter und jede Menge spontane und ironische Bemerkungen wirbelten durcheinander. Nachdem sich die Gruppe etwas beruhigt hatte, sagte ich: „Überlegt euch, ob ihr Michael das zutraut.“ Und dann nach einer kurzen Pause stellte ich die Frage: „Gibt es einen schwerwiegenden Einwand, wenn Michael die Themengruppe in der Projektgruppe vertritt.“ Niemand hatte einen schwerwiegenden Einwand und Michael nahm die Wahl an. Das Feedback zeigte, dass das Arbeiten in den Themengruppen gut funktionierte und viel Spaß gemacht hatte.

Auch kommen mithilfe der offenen Wahl innovative Lösungen zustande. Als Mitglied einer Beratergruppe leitete ich die Wahl einer neuen Leitung an. Nach der Nominierungs- und erster Meinungsrunde gab es eine Frau und einen Mann, für die viele Argumente sprachen. In der zweiten Meinungsrunde tauchte dann die Idee von „*shared leadership*“ auf. Das führte schließlich dazu, dass in einem sehr wertschätzenden und kreativen Prozess eine geteilte Führung durch die beiden konsentiert wurde.

Was empfehlst Du Anfängern?

- Gute Vorbereitung der Agenda, am besten gemeinsam mit einer Soziokratie-Expertin. Dabei ist es hilfreich, das Ziel für jeden Agenda-Punkt im Voraus mit der Leitung oder der Themenbringerin absprechen.
- Info-, Meinungs- und Entscheidungs-Runden klar einhalten. Dabei kann bei jeder Runde eine Karte mit Aufschrift „Info-Runde“, „Meinungs-Runde“ und dann „Konsent-Runde“ in die Mitte gelegt werden.
- Damit alle der Reihe nach sprechen, kann ein Redegegenstand weitergereicht werden.
- Nicht moderieren, wenn man bei einem Thema selbst emotional stark eingebunden ist.

Barbara Strauch

Barbara Strauch ist die „grande dame“ der Soziokratie im deutschsprachigen Raum. Sie hat das Soziokratie Zentrum Österreich²⁶⁷ mitbegründet, ein Fachbuch zur Soziokratie geschrieben, das jetzt 2022 in neuer Auflage erschienen ist und zahlreiche Organisationen bei der Einführung der Soziokratie begleitet.

Wieso hast Du Dich in der KonsentT-Moderation ausbilden lassen? Was war deine Motivation?

Ich habe die SKM über Christian Rüther 2009 kennengelernt und wollte sofort eine fundierte Ausbildung machen. Also habe ich mich auf den Weg zur holländischen Quelle gemacht, um die SKM als Ganzes zu erlernen. Zur SKM gehört natürlich als Kernstück die KonsentT-Moderation. Sie erzeugt aufgrund der Tatsache, dass eine Entscheidung erst getroffen werden kann, wenn alle mitgehen, ein nie gekanntes kreatives Potential. „*In einem soziokratischem System, in dem Einverständnis erreicht werden muss, aktiviert dies eine gemeinsame Suche, die die ganze Gruppe näher zueinander bringt*“, das hat schon Kees Boeke in seiner Schrift „Soziokratie – Demokratie wie sie sein könnte“ geschrieben²⁶⁸. Aber nicht nur das. In dem Prozess wird ein Vielfaches der Kreativität freigesetzt, als man das von linearen oder Mehrheits-Entscheidungen sagen könnte. Und zusätzlich fühlen sich dann alle auch für die Umsetzung mitverantwortlich.

Was ist besonders an der KonsentT-Moderation im Vergleich zu anderen Verfahren?

Das Besondere ist ihr kreatives Potential, das bei jeder Entscheidung voll ausgeschöpft wird. Die Kraft der Inklusion, dass sich die Gruppe als „an einem Strang ziehend“ erlebt, auch und gerade weil die Einwände so ein großes innovatives Potential enthalten. Nirgends sonst werden Einwände für die Verbesserung der Lösungen so stark genutzt wie in der KonsentT-Moderation. Darum haben wir jetzt ein

²⁶⁷ Vgl. die Zentrumsseite: <https://soziokratiezentrum.org/oesterreich/> und die Danksagung in ihren Buch Soziokratie, S. XI.

²⁶⁸ Eine englischsprachige Version ist hier zu finden: <https://www.sociocracy.info/sociocracy-democracy-kees-boeke/>

KonsenT-Spiel „Keep the Balance“²⁶⁹ als Brettspiel auf den Markt gebracht, damit es sehr, sehr viele Menschen schon in der Schule oder in der Familie lernen.

Wie kannst Du als Moderatorin ein Team bei der KonsenT-Findung gut unterstützen?

Folge nur dem Ablauf von Gerard Endenburg. Vertraue auf die Struktur der vier Rederunden und glaube daran, dass die Gruppe die Lösung mithilfe dieser Struktur finden wird. Wenn die Gruppe von der Struktur abweicht, bring sie wieder zurück zur Struktur. Achte darauf, dass die Lösung sich auf das gemeinsame Ziel richtet.

Vertage ggf. auch die Entscheidung, wenn es noch keinen KonsenT gibt. Wenn man drüber schläft, oder ein paar Leute als Hilfskreis die Köpfe zusammenstecken, dann gibt es meistens rasch eine Lösung.

Was hilft bei der Integration von schwerwiegenden Einwänden?

Die Frage: Glaubst du, dass wir mit diesem Vorschlag unser Ziel verfehlen werden?“ Wenn jetzt ein „Ja“ kommt, dann erst ist es ein schwerwiegender Einwand. Wenn auf die Frage ein „Nein, wir werden damit das Ziel schon erreichen,“ kommt, dann ist der Einwand nicht schwer und die Person hat „KonsenT im Sinne des gemeinsamen Zieles“ gegeben. Wenn sie weiterhin befürchtet, wir verfehlen das Ziel, dann helfen die Argumente des Einwand-Bringers der Gruppe, ein gefährliches Risiko zu vermeiden. Alle Kreismitglieder werden dann gerne an einer Verbesserung des Vorschlags arbeiten. Denn niemand will ernsthaft das gemeinsame Ziel verfehlen. Meine Erfahrung ist, wenn ein mit offener Wahl gewählter Hilfskreis einen Auftrag übernimmt, einen Vorschlag gut aufzubereiten, dann gibt es nach einer guten Informations-Runde und zwei Meinungs-Runden, wobei alle Meinungen bestmöglich integriert werden, keine Einwände mehr. Schwerwiegende Einwände, die nicht integriert werden können, kommen aus meiner Erfahrung nur sehr selten vor, wenn die Gruppe wirklich ein gemeinsames Ziel hat.

²⁶⁹ Vgl. <https://keepthebalance.games/>

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

Schwierig finde ich Situationen nur dann, wenn es im Kreis Menschen gibt, die abschätzig über andere Anwesende denken. Wenn jemand meint, ein anderes Kreismitglied hat kein Recht, ist zu dumm oder erst zu kurz da, um überhaupt mitreden zu können, dann ist das eine schwierige Situation. Hier muss man zuerst die soziokratische Haltung trainieren, das braucht Schulung. Nur wenn Kreise meinen, sie könnten ohne eine solche Schulung einfach mal schnell „soziokratisch entscheiden“, kann es zu solchen „unreifen“ Dissonanzen kommen.

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

Ein neustes Moderations-Highlight war ein Austausch mit einer kleinen Vorbereitungsgruppe für einen Runden Tisch mit Nationalratsabgeordneten und hohen Beamten. Mit Bedenken und „Gegenargumenten“ gehe ich sehr einladend um, weil ich deren Potential kenne. Diese von mir sehr authentisch gelebte Haltung hat auch hier wieder einmal sehr rasch zu einem starken Willen aller Anwesenden geführt, gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Ein Moderations-Kollege, der selbst auch in einem Partei-Club auf Landesebene arbeitet, hat mir in der Nachbesprechung erzählt, dass ihn bei jedem Einwand des Politikers die Energie völlig verlassen hat. Stattdessen haben seine sämtlichen Einwände bei mir zu einem großen Energiezuwachs geführt, denn nur indem wir uns mit diesen benannten Themen beschäftigen, können wir überhaupt einen gangbaren Weg finden. Genau das habe ich auch während der Sitzung ausgesprochen.

Wenn diese Haltung „Einwände helfen uns zu besseren Lösungen“ in den Köpfen und Herzen der KonsenT-Moderatorinnen internalisiert sind, dann wird jede Diskussion zu einem Gewinn für alle Beteiligten. Ich mag noch erwähnen, dass meine Art der einladenden Haltung den Politiker am Ende bewegt hat, selbst die Lösung für seine Bedenken zu finden und einzubringen.

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

Ich weiß tief in meinem Herzen, dass alle „es gut meinen“. Nur wenn ich denke, jemand ist „egoistisch“, „nur auf seinen Gewinn aus“, oder „starrköpfig und rechthaberisch“, würde es mir nicht gelingen, diesen Menschen anzuhören. Denn nur durch mein „Anhören“ kann er „heringeholt“ werden und sich als wichtiger Teil der Gruppe fühlen. Und sobald er „herinnen“ ist, wird er auch mithelfen, dass wir gemeinsam eine Lösung finden. Menschen sind nur „dagegen“ solange sie sich nicht ernstgenommen und integriert fühlen. Das ist die Aufgabe des KonsenT-Moderators, der KonsenT-Moderatorin: integrativ zu sein.

Was empfiehlst Du Anfängern?

Ich empfehle ein Diplom für Soziokratische Gesprächsleitung²⁷⁰ zu machen, denn nur wenn man Erfahrungen auch ausreichend reflektiert, kann man daraus viel lernen. Der Prozess des Gesprächsleiter-Diploms, der von den Soziokratie Zentren angeboten ist, enthält sowohl die Erfahrungen als auch die Reflexion in einem supervidierten Lernkreis. Durch die zehn vorgesehenen Kreisversammlungen, die man dokumentiert und reflektiert, kommt man an jedem „Eckstein“ der soziokratischen Moderation vorbei und kann durch das „daran Anstoßen“ die eigene Kompetenz sehr gut weiterentwickeln.

²⁷⁰ Vgl. <https://soziokratiezentrum.org/unserangebot/ausbildungundzertifizierung/soziokratischer-gespraechsleiterin/>

Christine Krämer

Christine Krämer²⁷¹ ist zertifizierte Soziokratie-Beraterin in der Schweiz. Sie berät seit 2013 Organisationen auf dem Weg hin zur Soziokratie und ihre Arbeitsschwerpunkte sind Führung und Partizipation – mit speziellem Fokus auf Menschen mit Beeinträchtigungen.

Wieso hast Du Dich in der KonsentT-Moderation ausbilden lassen? Was war deine Motivation?

Die Soziokratie insgesamt hat mich begeistert – die konsequente Form der Partizipation, in deren Zentrum der gleichwertige Entscheidungsprozess - der KonsentT-Entscheidungsprozess steht. Dazu beizutragen, war meine Motivation, mich zur Soziokratischen Expertin ausbilden zu lassen.

Was ist besonders an der KonsentT-Moderation im Vergleich zu anderen Verfahren?

Als Moderatorin trage ich zu einem strukturierten Entscheidungsprozess bei, in dem alle zu Wort kommen und gehört werden. Das fördert die Kreativität und durch die vielfältigen Perspektiven kommt es häufig zu überraschenden Lösungen. Als Moderatorin bin ich nicht für das Ergebnis verantwortlich, sondern für den Prozess dahin.

Wie kannst Du als Moderatorin ein Team bei der KonsentT-Findung gut unterstützen?

In dem ich die Grundsätze der KonsentT-Findung gut erkläre und abfrage, ob die Teilnehmenden das so (ausprobieren) wollen. Und ich wende möglichst konsequent das „Reden hintereinander im Kreis“ und die drei Phasen des Entscheidungsprozesses (Bildformung, Meinungsbildung, KonsentT²⁷²) an.

²⁷¹ Vgl. <https://thesociocracygroup.ch/das-team/>

²⁷² Das ist die ursprüngliche Phasen-Anordnung der SKM, die ich (Christian Rüther) um eine Vorschlags-Phase vor der Entscheidungs-Phase erweitert habe. Bildformung ist der ursprüngliche Begriff, ich verwende auch Info-Phase, vgl. die Moderationsphasen ab S. 93.

Was hilft bei der Integration von schwerwiegenden Einwänden?

Immer wieder darauf hinzuweisen, keine „Angst“ vor schwerwiegenden Einwänden zu haben, sondern sie als wertvoll, weil nützlich und bereichernd zu betrachten. Zu verstehen helfen, worum es wirklich geht – was ist das Bedürfnis dahinter? Dabei ist mir die Gewaltfreie Kommunikation eine große Hilfe.

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

Wenn Kreismitglieder immer wieder dazwischen reden, obwohl die Vereinbarung getroffen wurde, dass wir hintereinander im Kreis reden. Ich weise dann darauf hin und frage den Kreis, wie es ihnen damit geht und wie sie weiter fortfahren möchten, ermuntere durchaus, zwischendurch auch mal wieder eine offene Diskussion zu führen und wir reflektieren dann anschließend, was der jeweilige Vor-/Nachteil ist und wie die Gruppe weitergehen möchte.

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

Öfters befürchteten Teilnehmende eines neuen Kreises, dass „dieser Entscheidungsprozess ja sehr viel Zeit brauchen wird“ und dann sind sie nachher überrascht, wieviel in der vorgenommenen Zeit besprochen werden konnte – oft mehr als sie früher in derselben Zeit schafften.

Was für überraschende Lösungen in den Kreisen immer wieder entwickelt werden und niemand weiß am Schluss, wer diese Idee eigentlich hatte – weil alle dazu beigetragen haben.

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

Ich beziehe die Gewaltfreie Kommunikation mit ein, mit der Frage: „Um was geht es wirklich, was ist das Bedürfnis (dahinter)?“

Was empfehlst Du Anfängern?

Mutig und konsequent die Entscheidungsphasen Bildformung, Meinungsbildung, KonsenT sowie das Reden im Kreis anzuwenden. Nicht Verantwortung für das Ergebnis zu übernehmen, sondern für den Prozess. Die Kreismitglieder immer wieder auf ihre Mitverantwor-

tung (sind wir bei den wichtigen, richtigen Themen, gehen wir gut mit der Zeit um, ansprechen von Störungen etc.) hinzuweisen bzw. sie in den Prozessablauf einzubeziehen.

Florian Bauernfeind

Florian Bauernfeind hat u.a. mit Barbara Strauch das Soziokratie Zentrum Österreich mitbegründet und ist seit einigen Jahren dessen Geschäftsführer. Florian lebt in dem soziokratischen Wohnprojekt Grüner Markt in Wien²⁷³ und begleitet neben Unternehmen auch NPOs/NGOs, Baugruppen und Nachbarschaften hin zu mehr Partizipation und Mitbestimmung.

Wieso hast Du Dich in der KonsentT-Moderation ausbilden lassen? Was war/ist Deine Motivation?

Als ich diese Methode rund um 2010 erstmals erlebt habe, war ich absolut begeistert. Es hat mich verwundert, wie es möglich ist, in kurzer Zeit alle Teilnehmerinnen zu einer gemeinsamen Lösung zu führen, bei der alle gehört werden, Differenzen integriert werden, kreative Lösungen entstehen, zu denen letztlich alle ihren „KonsentT“ geben. Neben dem Ergebnis eines gemeinsamen Beschlusses, entsteht dabei auch Verbindung, Verständnis und Vertrauen ineinander, das ist unbezahlbar. Für mich ist das der Gold-Standard unter den Entscheidungsverfahren für kleinere Gruppen/Teams/Gremien. Kompetente KonsentT-Moderation ist die Basis dafür, damit Soziokratie als Modell wirklich funktioniert.

Was ist besonders an der KonsentT-Moderation im Vergleich zu anderen Verfahren?

Für mich ist jedes Verfahren brauchbar, welches praktikabel ist und welches Mitbestimmung transparent und fair für alle macht. Somit ist es auch legitim, eine Münze zu werfen und den Zufall entscheiden zu lassen, sofern wir uns darauf geeinigt haben.

Auch wenn erfahrene Prozessgestalterinnen sicherlich nützliche Adaptionen machen können, ist die KonsentT-Moderation prinzipiell keine Großgruppenmethode, sondern vor allem für kleinere Teams und Gremien geeignet, die ein gemeinsames Ziel verfolgen und miteinander auf Augenhöhe entscheiden möchten.

²⁷³ Vgl. <https://wohnen.gruenermarkt.at/>

Alle werden gehört, auch die Leiseren. Wir überstimmen uns nicht, sondern überzeugen uns mit Argumenten und finden gemeinsam tragfähige Lösungen.

Diese Art gemeinsam zu entscheiden, fußt auf einer klaren, aber einfachen Struktur, welche durch die Moderation bzw. Gesprächsleitung zur Verfügung gestellt wird.

So gibt es üblicherweise schon nach wenigen Runden einen brauchbaren Vorschlag, der zum KonsenT gestellt werden kann und die Beiträge der Teilnehmenden berücksichtigt.

Der KonsenT ist das Einverständnis und Commitment eines jeden Einzelnen in einem Kreis zu einem Vorschlag. Nur schwerwiegende Einwände verhindern einen Beschluss. In solch einem Fall versuchen wir diesen Einwand gut zu verstehen, um daraus einen neuen Vorschlag zu machen, der diesen integriert.

Das Schöne und Herausfordernde daran ist, dass es jedes Mitglied in seine Mitverantwortung für das Gemeinsame bringt.

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

Der Fokus ist nicht bei mir, sondern bei den Teilnehmenden und den Inhalten. Ich halte den Raum und diene in dieser Rolle mit Rahmen, Verfahren und Zeitmanagement, aber halte mich ansonsten im Hintergrund. Einen großen Anteil am Gelingen hat auch die gute Vorbereitung der Agenda, bei der ich vor allem abklopfe, was das Ziel eines Agenda-Punktes ist, wer diesen Punkt einbringt, ob es dazu bereits Informationen oder einen konkreten Vorschlag gibt, usw. Ich bin aufmerksam bei der Gruppe und jedem einzelnen Mitglied, bin allen stets zuversichtlich und wohlwollend gegenüber, kenne meine Rolle in der Moderation und gehe mit dem Prozess. Ich habe nicht den Anspruch perfekt zu sein in meiner Rolle oder einen Plan durchzuziehen, sondern der Gruppe hilfreich zu sein.

Was hilft bei der Integration von schwerwiegenden Einwänden?

Entspannt bleiben und den Blick auf die Bedürfnisse und Sorgen der Teilnehmenden richten, welche einen Einwand haben. Erst mit diesem Verständnis ist die Gruppe fähig, eine geeignetere Lösung zu finden. Wie mit dem Einwand umzugehen ist, liegt in der Verantwortung des Kreises, aber ich habe viele Möglichkeiten parat mit einem

Einwand umzugehen, daher kann ich diese bei Bedarf auch zur Verfügung stellen.

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

Ich erlebe immer wieder Situationen, die schwierig sein können, aber ich habe gelernt das locker zu nehmen und transparent zu machen, wenn ich selbst unsicher werde, ob der Prozess noch hilfreich ist für die Gruppe. Wenn ich selbst unrund werde, z.B. weil die Zeit fortschreitet und wir Gefahr laufen nicht rechtzeitig abzuschließen, hilft es niemandem, wenn nur in mir der Druck steigt, mein Puls schneller wird, ich langsam den Kontakt zur Gruppe verliere, anstatt frühzeitig schon darauf hinzuweisen, dass die Zeit bereits etwas überzogen ist, um dann gemeinsam mit den Teilnehmenden dafür verantwortlich zu sein, damit umzugehen. In der Regel verläuft das Gespräch in der Gruppe dann auch gleich anders und die Teilnehmerinnen finden rasch zu einem passablen Ergebnis.

Schwierig sind Situationen, wenn ich als interner Moderator (also in einem Kreis, in dem ich selbst Mitglied bin) gleichzeitig inhaltlich sehr betroffen bin. Dann beobachte ich, dass ich mich entweder in der Rolle des Mitglieds (zu) sehr zurücknehme oder andererseits die Moderation vernachlässige. Sofern ich es rechtzeitig erkenne, gebe ich die Moderation in solchen Fällen an ein anderes Mitglied ab.

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

Ich finde es immer sehr schön und es motiviert mich, wenn ich beispielsweise bei Teams bin, die erstmalig moderiert wurden und danach die „leisen“ Stimmen zum ersten Mal wirklich von allen gehört wurden, kluge Beiträge liefern und ihr Licht von den anderen gesehen werden konnte. Vorher wurden sie kaum wahrgenommen, weil sie im Alltag nicht zu den lauten und schnellen gehören oder eher eine Nebenrolle als Sekretärin hatten. Es ist schön zu sehen, wie diese Methode Potenziale erweckt und alle auf Augenhöhe bringt.

Es ist weiters immer wieder zu sehen, dass Mitglieder, die bei einem Thema bereits hohe Spannungen vor dem Meeting hatten, weil es bereits Dissonanzen oder Vorwürfe zwischen Mitgliedern gibt, diese dann im Kreis zusammen mit anderen in aller Ruhe entwirren können,

ohne dass die Situation eskaliert oder es Verlierer geben muss. Die Moderationsform und ein Kreis mit seinen Mitgliedern sorgen für einen hohen Grad an Fairness füreinander.

Bemerkenswert finde ich auch zu sehen, wie oft ich als Mitglied selbst mit einer Idee oder Meinung in ein Kreismeeeting gegangen bin, nur um dann mithilfe der anderen erst erkennen und wirklich verstehen konnte, dass es wohl doch keine so gute Idee war. Seine Meinung zu ändern ist eine Fähigkeit, die wir mit der Soziokratie erlernen können. Das Moderieren macht mir einfach viel Freude, besonders, wenn ich sehe, dass am Ende des Meetings die Energie bei allen Mitgliedern der Gruppen fast immer höher ist als zu Beginn.

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

Der Fokus ist bei den Teilnehmern und dem Inhalt, ich brauche nicht im Mittelpunkt zu stehen. Ich kenne meine Rolle und deren Grenzen gut, strahle Zuversicht aus und vertraue in die Struktur und den Prozess.

Ich habe nicht selbst die Verantwortung und den Druck zu einem guten Ergebnis zu kommen, sondern bin dafür da, damit die Gruppe das erreicht. Im Vergleich zu Kolleginnen bin ich vermutlich etwas weniger streng, wenn ich leichte Abweichungen von Teilnehmenden im Prozess nicht für hinderlich oder schädlich halte, interveniere ich oft gar nicht, auch wenn es nicht dem Lehrbuch entspricht. Ich bringe meine Erfahrung und mein Bauchgefühl mit und übernehme die Verantwortung für den Prozess, aber bin stets aufmerksam und korrigiere nach Bedarf.

Was empfehlst Du Anfängern?

Sich selbst nicht den Druck machen, alles richtig machen zu müssen. Gut beobachten, denn auch vom moderiert werden kann man viel lernen.

Zunächst an die Struktur des ABCs²⁷⁴ halten, um die Schritte und Fragen des Verfahrens zu internalisieren. Ich rate auch dazu, sich in der Abschlussrunde unbedingt Feedback von den Kollegen zu holen. Am

²⁷⁴ Das ist die Phasenaufteilung und Spielanleitung des Soziokratie Zentrums, die sie in ihren Schulungen verwenden, siehe auch: <https://soziokratiezentrum.org/produkt/a-b-c-fuer-angehende-skm-gespraechsleiterinnen/>

besten die Lernkreise für Gesprächsleiterinnen des Zentrums besuchen, um Erfahrungen auszutauschen.

Heinz Feldmann

Heinz Feldmann²⁷⁵, hat 2009 das Wohnprojekt Wien²⁷⁶ (mit-)gegründet (in dem er heute noch glücklicher Mitbewohner ist) und dort schon 2010 die Soziokratie (mit-)eingeführt. 2015 gründete er mit einigen Praktikerinnen die WoGen Wohnprojekte Genossenschaft²⁷⁷, als erste österreichischen Bauträgerin, die ausschließlich Gemeinschaftswohnprojekte mit und für Menschen baut, die so (in Gemeinschaft eben) leben wollen. Auch in der WoGen werden seit der Gründung alle Grundsatzentscheidungen im Konsent getroffen. 2021 und 22 schrieb er sein Buch zum Thema „Soziokratie in Gemeinschaften“, das im Sommer 2022 erschienen ist²⁷⁸. Heute berät er Gruppen, die ein gemeinschaftliches Wohnprojekt starten wollen oder bereits gegründet haben.

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

In meinem früheren Leben als neoliberaler Yuppie war ich als Konzerngeschäftsführer und später Unternehmer, der klassische Patriarch, der in der Hierarchie weit oben sitzt und möglichst gute Entscheidungen fällt. Dabei habe ich mich immer als der „gute Patriarch“ gesehen, der das Wohl der Mitarbeiterinnen, der Kunden und der anderen Stakeholder im Blick hat. Trotzdem oder gerade deshalb war ich oft überrascht, wenn die Mitarbeiterinnen manche meiner gutgemeinten Entscheidungen, nicht oder nur halbherzig umsetzten.

Nach meinem Wandel zum Öko- und Gemeinwohlunternehmer, lernte ich die Soziokratie im Rahmen meiner Tätigkeit als Gründungsmitglied der Gemeinwohlökonomie durch den Autor dieses Buches, kennen und schätzen. Meine Motivation, mich mit der Soziokratie insgesamt und mit der Konsent-Moderation im Speziellen intensiver und seither jahrelang zu beschäftigen und diese in meinen

²⁷⁵ <https://www.lebens-wandler.com/>

²⁷⁶ <https://wohnprojekt.wien/>

²⁷⁷ <https://diewogen.at/>

²⁷⁸ Heinz Feldmann: Praxishandbuch Leben in Gemeinschaft. Partizipativ planen, bauen und wohnen, München: Oekom, 2022 sowie die dazugehörige Website auf: <https://www.leben-in-gemeinschaft.com/>

Wirkungsbereichen einzuführen, war die Möglichkeit, wirkliche Teilhabe aller Involvierten zu organisieren, ohne dabei die ganzen Nachteile der Basisdemokratie einerseits und der klassischen zweidimensionalen Hierarchie andererseits in Kauf nehmen zu müssen.

Was ist besonders an der Konsent-Moderation im Vergleich zu anderen Verfahren?

Die Methode muss gelernt und verstanden werden, weil sie sonst Verwirrung und Frust erzeugen kann. Haben alle Mitentscheiderinnen die Vorteile einmal persönlich erlebt, wird es fast zum Selbstläufer. Der große Vorteil aus meiner Sicht ist, dass es bei gut moderierten Konsent-Entscheidungen keine „Verlierer“ gibt.

Wie kannst Du als Moderator ein Team bei der Konsent-Findung gut unterstützen?

Die Basis von Allem ist für mich der Redestab, beziehungsweise die achtsame Kommunikation auf Augenhöhe, die sich in einem Kreis ergibt, wenn alle wissen: Ich muss mich nicht vordrängeln, ich muss auch nicht laut sein, ich komme eh dran. Als Moderator achte ich auf den Prozess und wenn sich jemand doch vordrängeln will, greife ich behutsam ein und Sorge dafür, dass jeder gehört wird.

Was hilft bei der Integration von schwerwiegenden Einwänden?

Erstens, dass die Einwand-Geberin ernst genommen und gehört wird und zweitens, die Unterstützung des gesamten Kreises bei der Findung von Lösungen.

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

Schwierig wird es für mich immer dann, wenn ich merke, dass ich selbst eindeutige Interessen für ein bestimmtes Ergebnis habe und es mir in der Moderation nicht mehr möglich ist, einigermaßen neutral zu bleiben. Das passiert selten, wenn ich „nur“ als externer Berater eine Gruppe begleite. Häufiger kommt das vor, wenn ich im eigenen Wohnprojekt, der eigenen Firma oder auch in der Initiative Gemeinsam Bauen & Wohnen, wo ich derzeit ehrenamtlich im Vorstand tätig bin, moderiere. So hatte ich diesen Sommer eine Zoom-Besprechung im Wohnprojekt Wien (WPW) moderiert, bei der es um die Anstellung

eines Mitbewohners ging, der vor knapp 7 Jahren mit seiner Familie aus Syrien geflüchtet war und aufgrund der zynischen Integrationspolitik in Österreich erst vor wenigen Wochen (nach 6 ½ Jahren kafkaesker Bürokratieauswüchse) einen Aufenthaltsstatus samt Zugang zum Arbeitsmarkt bekam. Mir wurde von Teilnehmern vorgehalten, dass ich die Anstellung schnell „durchdrücken“ will. Das war leider nicht ganz aus der Luft gegriffen und die Runden wurden recht emotional. Nachdem ich verbal ordentlich ausgeritten war (nicht mehr ganz im Sinne der GfK), bat ich darum, dass jemand anderes weiter moderiert, weil ich sehr aufgebracht war. Zum Glück sind im WPW nach gut 10 Jahren Soziokratie sehr viele Bewohnerinnen mit der Konsent-Moderation vertraut und eine Nachbarin übernahm die Moderation. Sie führte uns ruhig und gut strukturiert zu einem brauchbaren Konsent, gegen den es „nur“ noch einen leichten Einwand gab.

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

Die seltenen Fälle, bei denen es zu einem schwerwiegenden Einwand kam, führten genau deswegen letztlich zu besseren Entscheidungen. Als ehemaliger Patriarch, der oft schon vor der Besprechung wusste, was er für ein Ergebnis haben will, fasziniert mich das immer wieder.

Ein jüngeres Beispiel aus dem Wohnprojekt Wien kann das verdeutlichen:

Vor knapp 2 Jahren schickte eine Nachbarin einen Link zu einer neuen Förderung für nachhaltige Mobilität in die Runde. Nachdem ich die entsprechende Webseite kurz überflogen hatte, dachte ich mir: „Da hat jemand an uns gedacht und wenn wir da nicht zugreifen, sind wir ganz schön blöd.“ Angeboten wurde eine recht großzügige Summe Geld für die Anschaffung von Elektroautos, E-Bikes und E-Lastenräder, wenn diese in ein Sharingmodell einbezogen und ausschließlich mit Öko-Strom betrieben werden. Als Mitglied der UG Mobilität (ein soziokratischer Hilfskreis, der an die AG Finanzen & Recht, einen Hauptkreis, angebunden ist) schrieb ich die UG-Mitglieder an und wir machten ein Konzept. Die Idee war, unser projektinternes Carsharing um ein neues Elektroauto zu erweitern und eventuell eines der vorhandenen Lastenräder durch ein E-Lastenrad zu ergänzen. Zu dem Zeitpunkt bestand unser Mobilitätspool aus einem

geschenkten älteren Honda mit Benzinmotor, zwei Lastenräder (eines davon bereits mit E-Unterstützung), einem Kajak und noch sechs PKWs unterschiedlicher Mitbewohnerinnen zum privaten Ausleihen.

Als wir das Konzept zur Abstimmung in die AG Finanzen & Recht (der Kreis, in dessen Domäne so eine Anschaffung bei uns liegt) brachten, war ich zuerst ziemlich vor den Kopf gestoßen, dass es einen schwerwiegenden Einwand gegen den Vorschlag gab – immerhin konnten wir vorrechnen, dass die Anschaffung sich durch die Förderung von Anfang an finanziell trägt und kein diesbezügliches Risiko für die Gemeinschaft entsteht. Der Einwand lautete sinngemäß:

„Wir wissen nicht, ob wir durch die Anschaffung des Elektroautos wirklich Verbrennerfahrten (also Fahrten, die sonst mit einem Diesel- oder Benzin-PKW gemacht würden) substituieren oder nur zu unnötigen, zusätzlichen PKW-Fahrten animieren.“

Die „Lösung“, auf die wir dann nach ein-zwei Runden kamen bestand darin, dass wir auch ein sehr „technikkritisches“ Mitglied zur Mitarbeit in die Projektgruppe einladen. Damit konnte der schwerwiegende Einwand auf einen einfachen heruntergestuft und die Entscheidung gefällt werden. Hinter dem Einwand stand nämlich auch die Sorge, dass die Gruppe nur aus Technikfans besteht, die der E-Mobilität zu unkritisch gegenüberstehen. Und letztlich hat diese Gruppenergänzung dazu geführt, dass wir nicht das angesagteste I-Phone auf Rädern kauften, sondern ein verlässliches, unspektakuläres E-Auto mit dem auch weniger technikaffine Bewohnerinnen gut zurechtkommen.

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

In der SKM gilt ein Einwand als schwerwiegend, sobald der Einwand-Einbringer ihn als solchen sieht (nur in der S3 und der Holakratie gibt es „Prüfroutinen“ dafür) ohne, dass sie oder er das begründen muss. In der SIG (Soziokratie in Gemeinschaften), wie ich sie (für Gemeinschaftswohnprojekte) empfehle und auch in meinem Buch beschreibe, muss der schwerwiegende Einwand begründet werden. Und zwar in Bezug auf das Ziel der Entscheidung oder, wenn letzteres nicht eindeutig geklärt ist, in Bezug auf die Vision der

Gemeinschaft. Ich muss also erklären können, weshalb ich glaube, dass der Beschluss in der Form uns von unserem Ziel entfernt oder nicht zu unserer Vision passt. Kann ich das nicht, ist die Moderation in der SIG ermächtigt, den schwerwiegenden Einwand auf einen leichten zurückzustufen.

Was empfehlst Du Anfängern?

Neugierde, Mut, und Geduld. Gründerinnen empfehle ich weiters, die Soziokratie gleich am Anfang zu erlernen, dafür auch Geld in die Hand zu nehmen und nicht nur für die Hardware (Architektinnen, Anwälte, Steuerberaterinnen und den eigentlichen Bau). In der Praxis hat es sich bewährt, die Soziokratie für 1-2 Jahre „auf Probe“ einzuführen und dann zu evaluieren. In der Soziokratie gibt es ohnehin für jede Entscheidung ein Evaluierungs- oder Ablaufdatum oder beides. Diesen Vorteil erkennen Anfängerinnen aber nicht sofort und daher die Empfehlung der Einführung auf Probe. Weiters empfehle ich Wohnprojekt-Gründerinnen, sich mit den Beratern ihrer Wahl (egal ob SKM, S3, Holakratie oder SIG) auf ein Set von Regeln und Routinen zu einigen und diese eine Zeit lang auch durchzuhalten. Etwaige Änderungen daran sollten erst nach einiger Praxiserfahrung vorgenommen werden. Sonst besteht die Gefahr, dass halbherzig eingeführte oder noch nicht verstandene Abläufe zu früh geändert und/oder diskreditiert werden und zum Beispiel die Vorteile der KonsenT-Moderation gar nicht zum Tragen kommen können, weil schon nach ein paar halbherzigen Versuchen davon abgegangen wird. Für die Einführung, die Definition der Arbeitskreise samt Domänen, die ersten Wahlen und „schwierige Moderationen“ empfehle ich ebenso auf die Unterstützung von Profis zu bauen.

Katharina Lechthaler

Katharina Lechthaler²⁷⁹ ist Mitgründerin des Soziokratiezentrums Österreich und Pionierin von Pomali²⁸⁰, einem Gemeinschaftsprojekt zwischen St-Pölten und Krems. Als Obfrau hat sie dort ab 2012 für die nachhaltige Einführung der Soziokratie gesorgt. Katharina begleitet sowohl Unternehmen als auch Gemeinschaften und Non-Profit-Organisationen und verbindet dabei Systemische Prozessbegleitung mit Soziokratie und anderen Werkzeugen. Sie ist Lehrtrainerin für die Ausbildung von Soziokratie-Expertinnen im Soziokratiezentrum.

Wieso hast Du Dich in der KonsenT-Moderation ausbilden lassen? Was war/ist Deine Motivation?

Als das Gemeinschaftswohnprojekt, das ich seit Ende 2009 mitaufgebaut hatte, 2011 nach raschem Wachstum in eine massive Krise geschlittert ist und fast zerbrochen wäre, habe ich nach den Ursachen geforscht. Wir waren bis dahin basisdemokratisch organisiert und hatten sehr starke und uns selbst nicht bewusste informelle Hierarchien. Unsere Entscheidungsprozesse waren unklar und energieraubend, die Entscheidungen zum Teil ungünstig für das Projekt. Das alles zusammen hat unser Vertrauen ineinander mehr und mehr untergraben und innerhalb von sechs Monaten sind von rund 35 Mitgliedern nur noch rund 1/3 übrig gewesen. 2012 haben wir die Einführung der Soziokratischen Kreisorganisations-Methode nach Endenburg (SKM) beschlossen und begonnen. Ich wurde in diesen Krisenzeiten zur Obfrau gewählt und habe mich in dieser Funktion sehr für die gute Einführung der neuen Organisationsstruktur und die damit verbundenen Entscheidungsprozesse eingesetzt. Die Ausbildung zur SKM-Expertin war dann der nächste logische Schritt, als in unserem Projekt sichtbar wurde, wie günstig sich die Einführung schon nach wenigen Monaten auszuwirken begann.

²⁷⁹ <https://www.kk-unternehmensentwicklung.at/ueber-uns/wir-ueber-uns/>

²⁸⁰ <https://pomali.at/>

Was ist Besonders an der Konsent-Moderation im Vergleich zu anderen Verfahren?

- Konsent-Entscheidungen brauchen als Grundlage eine klare und miteinander beschlossene, gemeinsame Ausrichtung bzw. gemeinsam konkret definierte Angebote oder Ziele. Das brauchen zwar alle gemeinsamen Entscheidungen, allerdings ist in der SKM der Konsent als „im Sinne der gemeinsamen Ausrichtung“ definiert.
- Jede Entscheidung wird also in Bezug auf diese Ausrichtung hin getroffen. Entscheidungen im Sinne der Interessen Einzelner sind dadurch nicht mehr so leicht möglich und jede Person hat im Entscheidungsprozess die Mitverantwortung, zu überprüfen, ob die Entscheidung dem gemeinsamen Vorhaben dient oder schadet.
- Die Gesprächsleitung folgt einem klaren und allen bekannten Ablauf. Das dient der Verlangsamung des Gespräches und gibt jedem Menschen seinen sicheren Platz im Gespräch.
- Dass die Gesprächsleitung dabei in der Regel der Reihe nach im Kreis moderiert, ermöglicht Stilleren, sich einzubringen, ohne um das Wort kämpfen zu müssen und schützt zugleich Menschen, die sehr schnell den Impuls haben zu sprechen oder die sehr viel sprechen, davor das Gespräch zu dominieren.
- Durch das Hören aller Kreismitglieder in jeder Runde ist es nicht mehr möglich, dass sich manche der Verantwortung im Entscheidungsprozess entziehen, während immer dieselben die Entscheidungen treffen.
- Die Trennung von Informationsrunde (das Zusammentragen aller, für die Entscheidung benötigten, Informationen) von der Meinungsbildung stellt sicher, dass die Meinungsbildung erst beginnt, wenn alle Informationen vorhanden sind. Das ernüchtert die Diskussion und macht sie sachlicher und damit konstruktiver.
- Die erste Meinungsrunde ermöglicht, die ganz eigene Meinung zu äußern und danach die Meinungen der anderen auf sich wirken zu lassen.
- In der zweiten Meinungsrunde kann jeder das, was sich durch das Hören der anderen Meinungen verändert hat noch einmal mitteilen. In dieser Runde und in der Konsent-Runde findet der Kreative Prozess statt. Das Eigene wird mit den Blickwinkeln der

Anderen in Bezug auf die gemeinsame Ausrichtung kombiniert, die Kreismitglieder entwickeln so miteinander eine Lösung.

- Die KonsenT-Runde ermöglicht allen noch einmal innerlich zu überprüfen, ob sie die Entscheidung mittragen und bei deren Umsetzung auch Mitverantwortung übernehmen können. Einwände werden benannt und gemeinsam mit der Gesprächsleitung integriert, was zur weiteren Verbesserung der Entscheidung beiträgt.
- Das gemeinsam festgelegte Ablaufdatum der Beschlüsse stellt sicher, dass sie spätestens zu diesem Zeitpunkt auf ihre Tauglichkeit überprüft und bei Bedarf weiter verbessert oder angepasst werden. Das fördert eine Kultur des Ausprobierens, die Organisation/das Team kommt ins Tun, bei Bedarf kann nachgesteuert werden. Es geht nicht mehr um die perfekte Lösung, sondern um Lösungen die gut genug sind, um umgesetzt zu werden und die dann durch die Erfahrungen bei der Umsetzung noch verbessert werden. Das Team/die Organisation lernt so laufend dazu, die Entscheidungen sind nicht mehr starr, sondern können den sich stets wandelnden Bedürfnissen angepasst werden, wenn nötig.

Wie kannst Du als Moderatorin ein Team bei der KonsenT-Findung gut unterstützen?

- Mein Arbeiten ist geprägt von Präsenz, Aufmerksamkeit und Zugewandtheit allen Menschen im Team gegenüber.
- Ich brauche in mir große Klarheit über meinen Auftrag, diese Klarheit arbeite ich im Vorgespräch heraus.
- Ich kann abschätzen, ob es tatsächlich um eine KonsenT-Moderation geht oder ob es eigentlich etwas anderes braucht. Nicht immer wissen Teams nämlich, was sie genau brauchen (KonsenT-Moderation, Mediation, Konfliktbegleitung, Klären der gemeinsamen Ausrichtung, inhaltlichen Austausch, soziale Verbindung...) und immer wieder werde ich um KonsenT-Moderation gebeten, wo bei genauerer Betrachtung etwas anderes angebracht ist und eine KonsenT-Moderation gar nicht helfen könnte oder ev. sogar kontraproduktiv wäre.
- Mir ist klar, dass ich für den Prozess der Sitzung und der Entscheidungsfindung verantwortlich bin, für die Inhalte ist das Team – als Expertinnen für ihr Tätigkeitsfeld - selbst zuständig.

- Als Gesprächsleitung arbeite ich im Dienst des Kreises, der mich beauftragt.
- Ich bin korrigierbar und gehe auf Hinweise der Menschen ein, insbesondere bei der Umformulierung des Vorschlages für die Entscheidung und beim Integrieren der Einwände.
- Ich bin in der Lage Einwände oder auch Wortmeldungen, die nicht konstruktiv, sehr kritisierend oder aggressiv formuliert oder vorgebracht sind aufzufangen, durch Nachfragen verständlich zu machen und zu reframe.
- Ich bin in der Lage, auch plötzlich auftretende Emotionen oder Konflikte so weit aufzufangen, dass ein Weiterarbeiten möglich ist.
- Ich Sorge für ein sicheres Gesprächsklima, sollte dies nicht möglich sein oder auffallend oft ungünstiges Gesprächsverhalten auftreten, dann benenne ich diese Wahrnehmungen und zeige Entwicklungswege zu einer besseren Gesprächskultur auf.
- Durch das Erklären des Ablaufes der KonsenT-Moderation bekommen die Teammitglieder einen transparenten Prozessablauf und können laufend auch selbst überprüfen, wo der Prozess gerade steht.

Was hilft bei der Integration von schwerwiegenden Einwänden?

- Gutes Zuhören und Erfragen der Bedürfnisse, Sorgen oder Ängste, die dahinter liegen könnten.
- Die Person, die den Einwand bringt nach möglichen Lösungen fragen.
- Wenn der Person selbst keine Lösungen einfällt, das gesamte Team nach Lösungen fragen.
- Sehr oft hilft zur Integration eine relativ kurze Frist bis zur Überprüfung der Entscheidung zu setzen (z.B.: der Vorschlag wird drei Monate wie beschlossen umgesetzt, danach tragen wir unsere Beobachtungen/Messungen zusammen und entscheiden auf dieser Basis neuerlich).
- Keine „Diskussion“ zuzulassen, die die Einwand-Bringerin davon überzeugen soll, dass die Angst, die Sorge unbegründet ist.
- Die innere Entspantheit, dass schwerwiegende Einwände nicht immer integrierbar sind und dies zwar ein unbequemer, aber sehr

wertvoller Hinweis darauf ist, dass hier ein größeres Thema darunterliegt.

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

Schwierig ist immer, die Doppelrolle von Teammitglied und Gesprächsleitung. Das gelingt nur, wenn das Vertrauensverhältnis untereinander gut ist und es keine ungeklärten Konflikte gibt.

Schwierig ist, wenn Menschen nicht wirklich bereit sind, sich im Gespräch führen zu lassen. Dabei habe ich unter anderem folgende Strategien erlebt:

- Die Person redet einfach drauflos oder unterbricht andere, obwohl ich ihnen das Wort nicht erteilt habe.
- Die Person versucht mit mir auf der Metaebene den Prozess abzuändern.
- Sie unterstellt mir Dinge (Parteilichkeit, Dominanz, Unfähigkeit, Rigorosität...).
- Sie macht die SKM schlecht (diese Methode kann ja nicht funktionieren...).
- Sie versucht mich in eine Methodendiskussionen zu verwickeln (in der xy-Entscheidungsfindung ist es viel besser geregelt, dass...).
- Die Person verhält sich verbal gewaltvoll anderen gegenüber und lässt sich von mir nicht bremsen.

Was hilft:

- Auf den klaren Auftrag verweisen, den mir zu Beginn der Sitzung das gesamte Team erteilt hat und gemeinsam überprüfen, ob ich meine Kompetenzen überschritten habe.
- Wenn ich das Gefühl habe, dass eine Person mir innerlich keinen Auftrag erteilt hat oder ihn mir entzogen hat spreche ich das an und frage nach, ob das so ist. Ich verweise darauf, dass ich ohne diesen Auftrag aller Beteiligten nicht mit dem Team arbeiten kann.
- Bei Kritik an meinem Verhalten überprüfe ich, ob mir ein Fehler unterlaufen ist, wenn das so ist gestehe ich ihn ein und korrigiere ihn.

Herausfordernd sind natürlich auch Prozesse, in denen Konflikte zu Tage kommen, die bisher vermieden wurden. Dann ist meist viel Emotion oder auch Aggression im Raum und es hat in diesem Moment keinen Sinn, auf der Ebene der anstehenden Entscheidung weiterzuarbeiten. Hier ist zuerst die Spannung zu versorgen: Wie geht das Team mit dem Konflikt um? Wo gibt es Raum, um sich diesem Thema zu widmen?

Wenn klar ist, wie das Thema versorgt wird (Mediation, Konfliktbegleitung, Gespräch mit der nächsthöheren Führungsebene...) stelle ich die Fragen : Ist es möglich und sinnvoll heute inhaltlich weiterzuarbeiten? Können alle Agenda-Punkte bearbeitet werden oder sollten manche vertagt werden, bis der Konflikt bearbeitet wurde?

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

Ein Mann hatte bereits ganz offensichtlich durch sein vieles Reden das ganze Team ermüdet. Die Mitglieder des Teams wirkten genervt, wenn er sprach, aber niemand bremste ihn. Im ersten von mir begleiteten Treffen habe ich ihn sehr oft gebremst: immer wieder forderte ich ihn auf sich kurz zu fassen, sich auf den konkreten Vorschlag zu beziehen, zum Punkt zu kommen. Auch ließ ich nicht zu, dass er immer wieder andere unterbrach oder einfach das Wort ergriff, ohne an der Reihe zu sein. In meiner Einschätzung während der Sitzung hätte ich mir gedacht, dass diese Form der Gesprächsleitung für ihn ärgerlich und unerträglich ist, ja, dass er mich dafür hassen würde. Ich war sehr erstaunt und berührt, als er in der Abschlussrunde unter Tränen mitteilte, dass er die Zusammenarbeit genossen hatte und sich noch nie so als Teil einer Gruppe gefühlt hatte.

In der ersten von mehreren Kreisversammlungen eines Teams, das mit meiner Hilfe die SKM erlernen sollte, stellte ich zu Beginn die Agenda vor und erklärte dem Team, dass die Beschlüsse im KonsenT getroffen werden und auch wie dies abläuft. Daraufhin erklärte ein Teammitglied, dass er damit nicht einverstanden sei und lieber in Mehrheitsabstimmungen entscheiden wollte, so wie bisher.

Ich fragte ihn, ob es für ihn möglich wäre, die ersten beiden Beschlüsse bis zur Pause versuchsweise im KonsenT zu treffen und ob wir nach der Pause eine Messung machen könnten, wie günstig oder

ungünstig diese Art zu Entscheiden für ihr gemeinsames Vorhaben war und um dann zu entscheiden, wie es weitergehen könnte. Der Mann ließ sich darauf ein, in der Messung nach der Pause war er vom Prozess der Entscheidungsfindung im KonsenT überzeugt, seine Ängste hatten sich nicht bestätigt.

Von der Macht der Gesprächsleitung: Immer wieder höre ich, dass die Gesprächsleitung so viel Macht hat. Das stimmt zum Teil: Ja, sie erhält von allen TeilnehmerInnen der Sitzung die Erlaubnis, sie im Sinne des gemeinsamen Zieles (die Agenda gut bearbeiten, die Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung sicherstellen) das Wort zu erteilen und wenn nötig auch Mitglieder einzubremsen. Und sie hat auch den Auftrag, einen Vorschlag zum KonsenT zu stellen. Das ist insbesondere bei der offenen Wahl spannend, wenn es meist mehrere geeignete Personen gibt. Ein gut geschulter und geübter Kreis kennt diese Macht der Moderation genau und weist sie gegebenenfalls in die Schranken. Ein gutes Beispiel dafür war der KonsenT-Beschluss zur neuen Zusammensetzung eines Arbeitskreises, in dem ich mitgearbeitet habe. Von mehreren Kreismitgliedern wurde ein Mann genannt, mit Argumenten wie: „Es wäre gut wenn er hier mitarbeitet, weil bei uns die SKM gut umgesetzt wird“, „Es wäre gut ihn hier in diesen Kreis einzubinden, weil er sonst sein eigenes Süppchen kocht“...; die Gesprächsleitung formulierte dann für die KonsenT-Runde einen Vorschlag zur Zusammensetzung des Kreises, der diese Person nicht enthielt und begründete dies mit dem Hinweis, dass die Argumente eher den Eindruck erweckten, diesen Menschen zu integrieren, als dem Ziel des Kreises und seinem konkreten Angebot zu dienen.

In der Abfrage zum KonsenT gaben daraufhin alle Mitglieder einen schwerwiegenden Einwand. Als der Vorschlag für die neue Zusammensetzung um diesen Mann ergänzt wurde, gaben alle KonsenT. Der Gesprächsleiter war also korrigierbar und hat die Kompetenz des Kreises für seine Inhalte geachtet, der Kreis wusste sich gegen einen gut gemeinten KonsenT-Vorschlag gelassen und deutlich zu wehren. Die Schulung aller Kreismitglieder in der Methode ist also äußerst wichtig!

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

In meinen Begleitungen und Trainings fordere ich die Menschen auf, schon vor der Sitzung konkrete Vorschläge für Entscheidungen zu entwickeln und bereits vorab Informationen zusammen zu tragen und dieses den anderen vor der Sitzung in einem gemeinsamen Agenda-Vorbereitungsdokument zur Verfügung zu stellen. Dann startet der KonsenT-Prozess damit, dass die Person, die den Vorschlag einbringt, eben diesen vorstellt und auf dieser Basis werden dann die weiteren Runden durchgeführt. Das ist meiner Erfahrung nach effektiver, als alles erst in der Sitzung zu entwickeln.

Ich arbeite, wenn möglich, lieber mit Flipchart und ohne Beamer, weil es als Gesprächsleitung leichter ist die Präsenz zu halten. Wenn ich mit Flipchart arbeite, richtet sich die Aufmerksamkeit der TeilnehmerInnen viel stärker auf den Gesprächsprozess.

Ich schreibe wenig am Flipchart mit, sondern bin mit meiner Präsenz fast ausschließlich bei den Menschen. Nur zum Aufschreiben bzw. Anpassen des Vorschlages schreibe ich am Flipchart und bitte währenddessen um eine Gesprächspause. Der KonsenT wird ebenfalls am Flipchart dokumentiert.

Ich begleite KonsenT-Entscheidungen auch sehr gern online, weil dies die Gesprächsdisziplin meiner Erfahrung nach erhöht – vorausgesetzt, jede sitzt vor dem eigenen Computer.

Meine KonsenT-Entscheidungs-Begleitungen sind immer eingebettet in den größeren Prozess der Soziokratie-Einführung.

Da ich oft für Entscheidungsprozesse angefragt werde, wo sich dann aber zeigt, dass es eigentlich etwas anderes braucht, nutze ich je nach Ausgangslage auch meine anderen beraterischen Kompetenzen: Systemische Beratung, Organisationsaufstellungen, Kommunikations- und Konfliktbearbeitungstools, Werkzeuge zum Erarbeiten und Entwickeln der gemeinsamen Ausrichtung von Organisationen, Unternehmen und Teams...

Was empfehlst Du Anfängern?

Viel Üben, Fehlerbereitschaft, Reflexionsvermögen und Supervision bei erfahrenen Expertinnen.

Markus Spitzer

Markus Spitzer²⁸¹ ist erfahrener Soziokratie-Berater und Gemeinschaftsgründer. Er gehörte zum Pioniersteam des Wohnprojektes „Die Auenweide“²⁸² und hat die Umsetzung als Geschäftsführer wesentlich mitgestaltet. Davor war er maßgeblich beteiligt beim Aufbau des Wohnprojektes Wien.²⁸³ Beide Wohnprojekte arbeiten erfolgreich mit der Soziokratie.

Wieso hast Du Dich in der Konsent-Moderation ausbilden lassen? Was war/ist Deine Motivation?

Ich habe die Soziokratie im Wohnprojekt Wien kennengelernt und war begeistert. Dann habe ich mich auf den Weg gemacht.

Was ist besonders an der Konsent-Moderation im Vergleich zu anderen Verfahren?

Das kommt darauf an welches andere Verfahren. Für mich sind zwei Dinge besonders wichtig.

- Erstens: Jede Person im Team bekommt eine Stimme.
- Zweitens: Meinen schwerwiegenden Einwand muss ich auf die Ziele hin argumentieren.

Beides führt dazu, dass die gesamte Weisheit im Team genutzt wird, aber das eigene Ego eher draußen bleibt.

Wie kannst Du als Moderator ein Team bei der Konsent-Findung gut unterstützen?

Das ist leicht. Ich lasse jeden sprechen und wenn es haarig wird einen Vorschlag zu finden, dann vertraue ich auf die Korrektur durch den schwerwiegenden Einwand. Ich finde, man muss den schwerwiegenden Einwand als Moderator lieben lernen.

²⁸¹ <https://www.markusspitzer.at/ueber-mich/>

²⁸² <https://www.auenweide.at/>

²⁸³ <https://wohnprojekt.wien/>

Was hilft bei der Integration von schwerwiegenden Einwänden?

Eine Haltung des Zuhörens ist der Kern und zwei „Tricks“, die ich durch die Soziokratie kennengelernt habe, helfen mir praktisch am meisten:

1. Den schwerwiegenden Einwand zu einem Messkriterium machen. Das wirkt Wunder.
2. Den Zeitraum der Entscheidung verkürzen. Was ist, wenn wir es mal drei Monate probieren, statt zwei Jahre und dann wieder draufschaun?

Diese beiden praktischen „Tricks“ lösen die meisten Themen. Der Rest geht durch empathisches Zuhören.

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

Es waren viele. Am schwierigsten und zugleich interessantesten wird es, wenn es erfahrene und eingefahrene Teams oder Gruppen sind. In Situationen, in denen es nicht nur um das Sachliche geht, das grade besprochen wird, sondern um die Verletzungen, die in der Vergangenheit passiert sind. Da steckt es bis zu dem Moment, wo die Leute merken, dass sie gehört werden und nicht mehr dafür kämpfen müssen. Dieses Bemerkte passiert durch Präsenzerfahrungen, also Momente, wo Menschen wirklich berührt werden, weil sie in ihrer Abwesenheit gesehen sind und nicht mehr allein sind, wo sie davor allein waren. Auf einmal sind sie wieder da und die Widerstände werden wieder bearbeitbar. Das sind die magischen Momente für mich. Darauf aufbauend können sich ganze Teamkulturen ändern und die Menschen werden mit ganz neuen Augen gesehen. Davon lerne ich, dass es die Beziehung ist, auf der alles andere aufbaut.

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

Oh, sehr viele. Eines erzähle ich immer wieder. Wir sitzen in meinem ersten Wohnprojekt im Kreis. Das Thema war als spaltend bekannt. Sowohl in der ersten als auch in der zweiten Runde hatte jeder der acht Teilnehmenden eine andere Meinung zum Vorschlag. Ich hatte das noch nie erlebt. Für mich als Moderation gab es keine Orientierung, wohin es gehen könnte und wie ich den Vorschlag abändern könnte, damit er mehr Zustimmung erntet. Das ist sehr selten nach

zwei Runden. Also habe ich den alten Vorschlag zum KonsenT gestellt, weil ich auch keinen direkt auf den Vorschlag bezogenen Widerstand gehört habe und habe auf den schwerwiegenden Einwand gehofft, der mir schon die Richtung zeigen sollte. Es wurde ein KonsenT mit acht leichten Einwänden. Jede Teilnehmende hatte einen leichten Einwand. Der KonsenT war erreicht und die Entscheidung wurde nie wieder aufgemacht. Alle waren erleichtert, dass die Entscheidung getroffen wurde, ohne viel Diskutiererei, ohne Konflikte und obwohl jede Person die Entscheidung für sich etwas anders getroffen hätte, war es gut genug. Das Thema war gegessen. Für mich war das total aufregend und ein Schlüsselmoment für meine Moderation, der mir zeigte, dass ich aus einer in der Runde gehörten Meinung nie ablesen kann, ob diese Meinung einer Lösung entgegensteht oder nicht, sondern dass das nur durch die KonsenT-Runde offenbar wird.

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

Ich liebe die Menschen und kann ihnen sehr gut zuhören.

Was empfehlst Du Anfängern?

Leg einfach los, sammle Erfahrung und bau dir eine Peer Gruppe auf um aus deinen Erfahrungen zu lernen.

Peter Richtsteig

Peter Richtsteig²⁸⁴ ist Vorstand und Mitbegründer des Soziokratie Zentrums in Deutschland. Er ist seit über 25 Jahren Unternehmensberater & Coach. Er verbindet die Soziokratie mit anderen Ansätzen der Selbstorganisation und Spiritualität. Seine Kunden kommen vornehmlich aus IT-Organisationen. Peter Richtsteig hat seine Erfahrungen aus den letzten 20 Jahren zur Führung in einem Gratis-Ebook niedergeschrieben.²⁸⁵

Wieso hast Du Dich in der Konsent-Moderation ausbilden lassen? Was war/ist Deine Motivation?

Weil ich diesen aufeinander aufbauenden Prozess als unglaublich kraftvoll und strukturierend erlebt habe. Vor allem der erste Schritt, dass alle wirklich verstehen, worum es geht und alle Fragen geklärt sind, ist der Schlüssel für weniger Konflikte auf dem Weg zum Ziel.

Was ist besonders an der Konsent-Moderation im Vergleich zu anderen Verfahren?

Er nimmt alle mit (jeder wird gesehen), aber er verlangt keine Gleichschaltung an Meinungen. Gerade die Möglichkeit, einem Vorschlag mit Einwänden zustimmen zu können, macht ihn so effektiv. Damit wird Raum geschaffen für kritische Beiträge, ohne eine Entscheidung zu blockieren.

Wie kannst Du als Moderator ein Team bei der Konsent-Findung gut unterstützen?

Indem ich einen Raum schaffe, in dem Vertrauen, Klarheit, Verbindlichkeit, Sicherheit und Führung gleichermaßen zu spüren sind.

Was hilft bei der Integration von schwerwiegenden Einwänden?

Hier gilt es noch mal den Blick zu öffnen und Beiträge aller ohne sofortige Kritik einzusammeln. Meine Haltung ist dabei: „Alle wollen eine gute Lösung und Entscheidung erreichen“.

²⁸⁴ <https://soziokratiezentrum.de/berater/peter-richtsteig/>

²⁸⁵ Das kann hier bezogen werden: <https://peterrichtsteig.com/echt/>

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

Die Frage ist zu komplex für eine kurze Antwort. Generell aber habe ich gelernt, mich auf die Gruppe zu verlassen und Hilfe anzufragen und anzunehmen.

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

Es gab schon viele Highlights. Insbesondere dann, wenn es mir als Moderator gelungen ist, eine Atmosphäre zu schaffen, die in einen Flow führt, in dem alle aufeinander eingehen und ihre Argumente und Meinungen aufeinander aufbauen konnten. Dann kommt die vollständige Kraft und Weisheit der Gruppe zum Vorschein und die EGO's bleiben außen vor.

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

Als spirituell praktizierender Mensch eröffne ich Schutzräume, in denen sich die Teilnehmer besonders sicher und aufgehoben fühlen. Mit besonderer Herzenergie und mit der Haltung, dass uns die Lebendigkeit des Seins leiten wird, erzeugen wir ein gemeinsames Feld des Vertrauens, in dem wunderbare Ergebnisse möglich werden.

Was empfiehlst Du Anfängern?

Geht spielerisch und nicht so verbissen vor. Lacht viel und lasst euch immer wieder Feedback geben. Findet eure eigene Version – wir sind alle individuell!

Sonja Maier

Sonja Maier²⁸⁶ ist systemische Organisationsentwicklerin und unterstützt seit ihrer Ausbildung bei Barbara Strauch vielfältige Organisationen in Deutschland bei der Implementierung der Soziokratie. Sie ist Mitbegründerin des Soziokratiezentrums Deutschland und entwickelt Ausbildungsformate und Trainings, die den verschiedenen Zielgruppen helfen, die Prinzipien, die Kultur und die Haltung der Soziokratie zu erfahren und zu erlernen. Ihr liegt besonders die Verantwortungs- und Bewusstseinsentwicklung und ein gesellschaftlicher soziokratischer Geist am Herzen.

Wieso hast Du Dich in der KonsentT-Moderation ausbilden lassen? Was war/ist Deine Motivation?

Ich hatte die Holakratie in unserer Gemeinschaft kennengelernt und erst anschließend die Soziokratie. Die Methode hat mich von Anfang an beeindruckt, weil die KonsentT-Moderation schnell, wirksam und vielfältig anzuwenden ist. Betroffene und Beteiligte *wirklich* zu *hören* eröffnet eine kooperative, vertrauensvolle und zielgerichtete Haltung und eine politische Dimension.

Aus Perspektive der Organisationsentwicklerin war offensichtlich, dass hinter der KonsentT-Moderation noch ein ganzes Universum schlummert, das uns das Leben leichter machen kann. Das wollte ich im Innersten begreifen und *von der Pike auf* lernen, um als Multiplikatorin gut und verantwortungsvoll wirksam sein zu können.

Das Lernen hört allerdings nicht auf, denn Organisationen, Menschen und Kulturen sind stetig in Bewegung - und das ist gut so.

Was ist besonders an der KonsentT-Moderation im Vergleich zu anderen Verfahren?

Die KonsentT-Moderation bedient sich einer Struktur, die eine Haltung der Partizipation und des Vertrauens begleitet und unterstützt, weil jede zu Wort kommt.

Es wird über das Wesentliche gesprochen und das gemeinsame Ziel im Auge behalten.

²⁸⁶ <https://soziokratiezentrum.de/berater/sonja-maier/> und <https://www.organisma.org/sonja-maier-mitwirkende/>

Es geht nicht ums Ego und seine Befindlichkeiten, um das bekannte auf der Stelle treten, sondern wir entwickeln eine Lösung im Kreis voran, wie in einer Spirale, wo wir die Lösung abpflücken können.

Wichtig finde ich auch, dass wir lernen, uns selbst und unsere Arbeit zu beobachten, kritisch zu hinterfragen und nachzusteuern. Mit etwas Übung werden Aspekte weniger persönlich genommen und mehr Bewusstsein auf die diversen Ebenen der Situation gebracht. Es ist, als würden wir uns regelmäßig auf einen Stuhl stellen und Raum, Zeit, Ziel und uns in den Blick nehmen und erkennen, was jetzt dran ist.

Anders als in vielen hierarchischen Organisationen finden Information, Meinungsbildung und Beschlussfassung gemeinsam statt. Dazu ist Transparenz und Kontext-Abgleich nötig, was Verstehen beinhaltet.

Die KonsenT-Moderation lässt uns für Vertreter divergierender Standpunkte eine Lösung finden und bietet damit ein Verständnis und Wissen, das wir auch gesellschaftlich benötigen.

Der Zusammenhang von Verantwortung und Ermächtigung wird sichtbar.

Wie kannst Du als Moderatorin ein Team bei der KonsenT-Findung gut unterstützen?

Einen vertrauensvollen Raum halten, selbst in die Kompetenz des Kreises und den Nutzen des Prozesses vertrauen. Alle wollen beitragen und alle wollen, dass wir unsere Ziele erreichen – ob mit der einen oder anderen Strategie, ist dabei vielleicht nicht so wichtig. Viel wichtiger ist, dass wir aus den Konsequenzen unserer Entscheidungen neues Wissen und Erfahrung schöpfen und diese in neue Entscheidungen integrieren.

Gute Vorbereitung der Meetings und Tagesordnungspunkte, z.B. im Vorfeld Klarheit herstellen. Wozu sprechen wir über das Thema? Was ist das Ziel dahinter und welche Grundsätze und Prinzipien spielen bei der Lösungsfindung eine Rolle?

Konflikte resultieren oft aus Spannungen, wo wir uns nicht gehört fühlen und schlechte Entscheidungen befürchten, weil unser Wissen oder unsere Prioritäten nicht einfließen konnten. Struktur sorgt dafür, dass jede gehört wird und jeder KonsenT gibt. Dadurch sind alle entspannter.

Zudem kann ich als Moderation diese Art von Konflikten leicht vermeiden, indem etabliert wird, dass alle Informationen vorher ausgetauscht werden, an Ziele und Prinzipien erinnert werden, Prioritäten besprochen sind und im Meeting zuverlässig jeder gehört wird, d.h. auch kritische Stimmen willkommen sind.

Was hilft bei der Integration von schwerwiegenden Einwänden?

Für einen *schwerwiegenden Einwand* hat ein Kreismitglied ja gute Gründe, sonst wäre er nicht schwer-wiegend. Er zeigt an, dass wir noch Zeit in die Verbesserung unseres Beschlussvorschlags geben sollten, weil der Vorschlag aus der Perspektive der Person noch nicht gut genug ist, um unsere Ziele leicht zu erreichen.

„Wenn wir jetzt die Bäume pflanzen, fehlt uns vielleicht nachher das Geld für die Reparaturen oder Ausbesserungen der Fassade.“

Vielleicht stellt sich heraus, dass wir noch über die Ansprüche an die Qualität der Leistung sprechen sollten oder über das gemeinsame Verständnis unserer Prioritäten, Ressourcen oder Werte. In jedem Fall gibt uns der Einwand einen Hinweis, der uns kurz innehalten lässt; einen Moment zum Reflektieren und Sortieren, um dann zu schauen, was ein guter nächster gemeinsamer Schritt ist.

Vielleicht lautet dann ein neuer Vorschlag: „Wenn wir einen Konsent haben, dass die Nachhaltigkeit unseres Gartens inzwischen einen höheren Rang hat als die geplanten Verschönerungen, kann ich der Baumpflanzaktion im Anschluss gerne zustimmen.“

„Bitte lasst uns im nächsten Meeting die Priorität der gewünschten Verschönerungen und Reparaturen konsentieren, damit wir uns in Zukunft leichter einigen.“

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

In einer Soziokratie-erfahrenen Gemeinschaft habe ich eine Wahl mit ungewöhnlich vielen Personen durchgeführt (ca. 50). Da es sich um eine repräsentative Rolle handelte, die gewählt werden sollte und da sowohl die Zustimmung aller als auch Motivation für die Rolle wichtig war, habe ich dem Verfahren zugestimmt. Alle brachten ihre Argumente für die Kandidatinnen ein und sprachen nacheinander. Der Prozess dauerte seine Zeit, war aber für fast alle sehr anregend und interessant. Bei der Konsent-Abfrage gab es dann leichte oder

schwerwiegende Einwände zu einer Person. Ich achte darauf, dass nicht der Mensch in Frage gestellt wird, sondern die Passung von gewünschten Qualitäten und Fähigkeiten mit dem, was die Person gerade bieten kann. Der Einwand eines Kreismitglieds passte aber gar nicht zum Prozess und es brauchte eine Weile, bis ich verstand, dass der ältere Herr nicht nur schlecht hörte, sondern auch etwas verwirrt war. Er hatte offenbar dem Prozess schon länger nicht folgen können. Was sollte ich tun? Diesen schwerwiegenden Einwand habe ich im Sinne der Gruppe und des gesamten Prozesses ignoriert. (Und es tut mir noch heute leid.) Die Energie im Raum und die Signale zeigten an, dass es *stimmig* war, aber mir stellt sich seitdem die Frage, wie wir in unseren, zum Teil sehr schnellen Prozessen mit Menschen umgehen, die da aus sprachlichen, physischen oder anderen Gründen nicht mitkommen.

In Organisationen, wo wir die Soziokratie bzw. KonsenT-Moderation implementieren, gehört es zum Alltag, alle kennen sich - da gibt es immer individuelle Lösungen (Übersetzer, Begleiter, Vorinformationen, nachträgliche Einwände...). Aber für alle ModeratorInnen, die in fremde Organisationen eingeladen werden, die KonsenT-Moderation vorzustellen, ist meine Empfehlung viel Erfahrung von KollegInnen mitzunehmen und sich z.B. in Lernkreisen oder einer Ausbildung zu vernetzen, um sich auf diese und andere Ausnahmesituationen einstellen zu können.

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

Die gibt es immer.

Ich freue mich, wenn die Leitung kleinlaut und zugleich freudig feststellt, dass ihre Lösung nicht schlecht gewesen wäre, aber bei weitem nicht die Perspektivenvielfalt und Kreativität beinhaltet, wie sie in der zweiten Meinungs-Runde sichtbar wurde.

Wenn eine sehr stille Person sich traut ihre Meinung zu äußern und die Runde beeindruckt lauscht; und in der Abschlussrunde jemand seinen Respekt und sein Bedauern äußert, die Person früher nie um ihre Meinung gebeten zu haben.

Wenn aus *Mitarbeitern* strahlende *Persönlichkeiten* werden.

Wenn sich in einem erfahrenen Kreis schon in der Ankommensrunde ein *WIR* bildet und sich die hohe emotionale Ladung eines

Kreismitglieds in diesem Vertrauensraum durch Kohärenz spontan transformieren kann.

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

Ich schaue immer, worum es wirklich geht. Wenn es nicht rund läuft und ich kein gutes Gefühl habe, lege ich den Finger in die Wunde und dann kommt Lebendigkeit rein.

Da ich in sehr vielfältigen Kontexten tätig bin, interessiert mich die Sprache der Organisation und ihr Bewusstsein. Ich schaue auf die Identität, die Meme, integrale Perspektiven.

Da, wo es Widerstände gegenüber der Struktur und Verantwortlichkeit gibt, aber zugleich Zeitmangel und Überforderung, fragen wir uns, wozu dieses Thema wieder für alle auf der Agenda steht und ob die Gruppe nicht lieber jemanden seine persönliche Domäne entwerfen lassen möchte, um das Thema zu delegieren.

Da, wo das Team sich kaum kennt und wenig gefühlt wird, helfen inspirierende und verbindende Fragen in den Ankommens- und Reflektionsrunden, um in tieferen Kontakt zu kommen und mehr Bewusstsein für die eigene Rolle, den stimmigen Platz im Team zu entwickeln. Da, wo Themen immer wieder in konfliktreichen Einzelfallentscheidungen bewegt werden, steht vermutlich an, einen Konsent über Werte und Prinzipien herzustellen.

Was empfehlst Du Anfängern?

Meine nicht uneigennützig, aber überzeugte Antwort: **Ausbildung!** Und dann bei jeder Gelegenheit Üben. Ob in der Organisation, im Team in dem gelernten Verfahren mit vier Runden oder ganz niederschwellig mit den Kindern, mit Freunden, einfach ausprobieren! Keine Hemmungen.

Auch die Minimalvariante von Ziel – Vorschlag – Einwand-Abfrage hilft. Statt „Er will zur *Taverne* und sie zum *little Buddha*, das kriegen wir nicht zusammen“, einfach zu fragen: „Geht es uns vor allem darum, dass wir alle Platz finden, um uns in Ruhe zu unterhalten? Gibt es Einwände, spricht dann was dagegen, zu *Klärchen* um die Ecke zu gehen?“

Ausbildung hilft, um die Methode zu verinnerlichen, aber auch, um in unterschiedlichen Kulturen mit der Methode anzukommen und akzeptiert zu werden.

Ist die Vision klar? Ist das nötige Vertrauen vorhanden? Sind die Kreismitglieder mit der Soziokratie vertraut oder beginnt die Aufgabe der Moderatorin schon mit der Motivation und Bereitschaft der Beteiligten?

Suzanne Käser

Suzanne Käser ist eine Pionierin der Soziokratie im deutschsprachigen Raum, insbesondere in der Schweiz. Sie hat mit Jeannine Brutschin, Christina Tschopp und Nina Gellersen das Soziokratiezentrum in der Schweiz²⁸⁷ aufgebaut, lange am Aufbau des DACH-Verbandes (Soziokratiezentren im deutschsprachigen Raum) mitgewirkt, unterrichtet die Module 1-8 in der Ausbildung und ist eine sehr erfahrene Begleiterin von Profit- und Non-Profit-Organisationen mit den Themen Partizipation, Systemische Organisationsbegleitung und Führungskräfte-Begleitung.

Wieso hast Du Dich in der KonsenT-Moderation ausbilden lassen? Was war/ist Deine Motivation?

Die KonsenT-Moderation ist eine wundersame Möglichkeit, Treffen zwischen/unter Menschen so zu gestalten, dass die gewünschten Absichten auf eine konstruktive Art und Weise umgesetzt werden können. Es entstehen Lösungen, als auch Lösungsansätze, die oft so überraschend sind, dass alle Beteiligten staunen und verwundert sind. Das habe ich vor vielen Jahren, ganz zu Beginn meiner langjährigen Ausbildung zur zertifizierten Soziokratie-Expertin selber erfahren. Es war der Moment, als ich im Modul 1 (das hieß damals noch Einführung in die Soziokratie²⁸⁸) die Chance erhalten habe, zum allerersten Mal die soziokratische KonsenT-Moderation in einem ziemlich komplexen Spielsetting anzuwenden. Es war ein großartiges Erlebnis! Weil es auf die Minute, pünktlich in der zur Verfügung stehenden Zeit beendet wurde, die Spielteilnehmenden über die Lösung selber sehr überrascht waren (und es war ‚nur‘ ein Spielsetting) und ich ohne viel Theorie und ohne Erfahrung die Essenz der KonsenT-Moderation angewendet hatte. Diese erste Erfahrung in der Moderation zeigte mir auf, dass ich einerseits eine Begabung habe für diese partizipative Art der Moderation und andererseits wusste ich, dass ich die Technik sofort erforschen, erlernen und verdichten wollte. Und dann habe ich mich auf den Weg gemacht. Es war und ist nach wie vor, eine sehr spannende Reise.

²⁸⁷ <https://soziokratiezentrum.org/schweiz/>

²⁸⁸ Hier durchweg als Soziokratische Kreisorganisations Methode (SKM) verstanden.

Was ist besonders an der KonsentT-Moderation im Vergleich zu anderen Verfahren?

Jede, wirklich jede Moderation ist in sich eigen und unverwechselbar. Das macht es so lebendig und spannend. Das Besondere der KonsentT-Moderation ist meines Erachtens die Tatsache, dass sie uns im Kopf und im Herzen daran erinnert, wie wertvoll es ist, wenn wir uns untereinander verbinden, einander zuhören, uns für andere Perspektiven und Standpunkte öffnen. Und dass sie in Windeseile zutage bringt, wenn etwas im System in Dysbalance geraten ist und angeschaut werden will.

Durch die vielen, vielen Moderationen und Soziokratie-Implementierungen, die ich in den vergangenen Jahren bereits umsetzen durfte, ist mir ein weiterer Aspekt der KonsentT-Moderation (gut eingebettet in alle Vier Basisprinzipien²⁸⁹) klar geworden. Sie bringt die Themen, die bisher in den Organisationen eher nicht oder gar nicht an-/ausgesprochen wurden, in einem Tempo und einer Dichte ans Licht, dass manche Menschen darob ein wenig erschrecken. Und zur gleichen Zeit entsteht dadurch die Chance, diese Themen zu klären und gemeinsam bessere Lösungen dafür zu finden. Wichtig ist mir, dass auch achtsam darauf geachtet wird, dass die KonsentT-Moderation, ja die Soziokratie insgesamt nicht für alle Herausforderungen die valable Antwort darstellt. Hier braucht es Aufmerksamkeit, von den Führungspersonen wie auch vom Team. Weil mitunter mehr vom Selben es nicht besser macht. Gleichwohl kann ich interessierten Menschen das Ausprobieren und dann das fundierte Erlernen der soziokratischen KonsentT-Moderation, wie Gerard Endenburg sie uns mitgegeben hat, sehr empfehlen. Und ein gutes Gespür dafür zu entwickeln, wann es für die Gruppe und ihr Vorhaben etwas anderes braucht, um einen guten nächsten Schritt zu tun und das dann auch als Unterstützung dazu zu holen. Das sind ideale Voraussetzungen und ein wundervoller Nährboden, damit die KonsentT-Moderation ihre volle Kraft entfalten darf und ein gemeinsames Vorhaben tatsächlich zum Erblühen bringt. Sei es in Unternehmen, sei es in Vereinen, Genossenschaften und ehrenamtlichen Initiativen.

²⁸⁹ Die vier Basis-Prinzipien der SKM sind: Das KonsentT-Prinzip, das Kreisprinzip, die doppelte Kopplung und die offene Wahl, vgl. vertiefend: Strauch, Barbara: Soziokratie, 2022, S. 49-53.

Wie kannst Du als Moderatorin ein Team bei der KonsenT-Findung gut unterstützen?

Die wichtigste Aufgabe der soziokratischen Moderation ist es, die Gleichwertigkeit der Beschlussfassung sicherzustellen und genau diesen Beschlussfassungsprozess anzuleiten. Falls ich selber Mitglied im Team bin, dann hilft es allen, wenn ich unmissverständlich klar mache, in welcher Funktion ich grad agiere. Handle ich als Moderatorin, dann verhalte ich mich möglichst neutral (soweit das überhaupt geht). Wenn ich als Mitglied des Teams spreche, dann sage ich kurz, dass ich als Mitglied spreche und erst dann teile ich meine persönliche Meinung, Einschätzung und Lösungsvorschläge mit meinen Kolleginnen. Es ist wichtig, diese beiden Rollen klar voneinander zu trennen, damit die durchaus dienende Aufgabe der soziokratischen Gesprächsleitung, ihre möglichst neutrale wertschätzende Haltung zu allen Anwesenden ausleben kann. Was auch sehr hilft ist, wenn die Moderationstechnik à fond²⁹⁰ erlernt wird und die Moderation auf eine gewisse Prozess-/Technik-Sicherheit zurückgreifen kann. Authentizität und Ehrlichkeit helfen, wie in anderen Lebensaspekten, auch hier meistens weiter. Jede KonsenT-Moderatorin hat ihren eigenen Stil und das darf auch sein. Solange die Technik sauber angewendet wird und die Aufgabe sowie die dazugehörige Haltung klar ist. Und zum Schluss kann ich allen Interessierten mitgeben: Sich selber allzu wichtig zu nehmen ist für die KonsenT-Moderation eine eher unnötige Herausforderung.

Was hilft bei der Integration von schwerwiegenden begründeten Einwänden?

Richtig gut lernen, wie das geht. Dafür gibt es tolle Ausbildungsformate beim Soziokratiezentrum²⁹¹.

Unabdingbar ist für mich eine durch und durch wertschätzende Haltung zu allen Anwesenden und ihren Beiträgen, Meinungen und Sichtweisen. Es ist wichtig in der Tiefe anzuerkennen, dass alles was sich in der soziokratischen Konsentmoderation zeigt, einen guten und wichtigen Grund hat.

²⁹⁰ gründlich, nachdrücklich.

²⁹¹ <https://soziokratiezentrum.org/unserangebot/ausbildungundzertifizierung/soziokratischer-gespraechsleiterin/>

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

Die größten Herausforderungen habe ich in zwei unterschiedlichen Settings erlebt. Einerseits, wenn die Verantwortlichen aus den Organisationen meinen, von den vier Basisprinzipien nur die Konsent-Moderation anwenden zu wollen. Das führt unweigerlich dazu, dass wie oben bereits beschrieben, mitunter höchst anspruchsvolle Themen an die Oberfläche kommen und dann der gute Umgang damit zu wenig bewusst angegangen wird. Da kommt die Konsent-Moderation ab einem gewissen Punkt an ihre Grenzen und die Moderation ist gut beraten, sich abzugrenzen. Weil Krisenintervention gehört nicht zur Aufgabe der soziokratischen Konsent-Moderation. Da braucht es dann eher klare Führung, eine andere Herangehensweise oder sogar die Einsicht, dass auch die Konsent-Moderation sich dann aufs Schönste entfalten kann, wenn sie gut eingebettet in alle Vier Basisprinzipien wirken darf (sprich: saubere, umfassende Implementierung der Soziokratie).

Andererseits ist es sehr anspruchsvoll, wenn unter den Anwesenden Menschen sitzen, die ganz tief verwurzelten Widerstand gegen Partizipation grundsätzlich hegen und diesen nicht aussprechen (können/wollen). Das hat zur Folge, dass es eine Art ‚Forschungsarbeit‘ braucht, um herauszufinden, woran das liegen könnte und wie es aufgelöst werden kann, so dass auch dieser Mensch seine wertvollen Beiträge dazu legen kann. Das ist mit der Konsent-Moderation nur in begrenztem Umfang möglich. Hier braucht es äußerst achtsame und wertschätzende Ansätze, die tatsächlich nicht zur Hauptaufgabe der soziokratischen Konsent-Moderation gehören. Dabei hilft dann verantwortungsvolle Leitung gemäß meiner Erfahrung sehr oft weiter.

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

Oh, es gab so viele Highlights und freudvolle Erlebnisse, dass sie hier aufzuzählen, den Rahmen dieses Interviews bei weitem sprengen würde. Was ich jedenfalls anfügen kann: Wenn es diese nicht fortwährend gäbe, dann würde ich damit schon längst nicht mehr tätig sein. Was mich jedes Mal tief berührt ist, wenn ich sehen darf, dass nach einer Konsent-Moderation die Augen der Menschen strahlen,

in ihren Gesichtern ein Lächeln sichtbar wird, sie lebendig(er) sind und in der Abschlussrunde mitteilen, dass sie dieses Treffen wirksam, hilfreich und spannend erlebt haben. Es ist dieses nährenden Gefühl von Verbundenheit, Vertrauen und Sehen und Gesehen-Werden, das die Menschen zum Ausdruck bringen und mich jedes Mal, wenn ich es wahrnehmen darf, mit Staunen und viel Freude erfüllt.

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

Das Besondere an meinem Stil ist: Professionalität, Lernbereitschaft, Vertrauen in den Fluss des Lebens und die hohe Reflexionsfähigkeit in diesen drei Bereichen. Das verbinde ich allen meinen Begleitungen.

Da ich die Soziokratie inkl. der KonsenT-Moderation in vielen Kontexten selber erfahren und auch begleitet habe, kann ich häufig nachvollziehen, wie es den anwesenden Menschen gerade ergeht. Dadurch ermögliche ich Erfahrungsräume, in denen sie sich sicher genug fühlen dürfen, um neue Wege auszuprobieren. Ich verbinde eine glasklare und sehr präzise Anwendung der KonsenT-Moderation mit viel Herzenswärme und Liebe zu den Menschen. Für mich gehört beides untrennbar zusammen.

Was empfehlst Du Anfängerinnen?

Modul 1 besuchen vom Soziokratiezentrum²⁹², dann experimentieren, die Weiterbildung zur soziokratischen Gesprächsleiterin starten, Modul 2 besuchen, dann Gesprächsleiterinnen-Diplom²⁹³ erwerben. Dann ist niemand mehr Anfängerin und kann tolle KonsenT-Moderationen im eigenen Unternehmen, in der eigenen Organisation und auch in anderen Kontexten durchführen. Für die Implementierung in Organisationen ist dann Modul 3 sehr zu empfehlen.

²⁹² https://soziokratiezentrum.org/events/categories/alle_module/modul-1/

²⁹³ https://soziokratiezentrum.org/wp-content/uploads/2020/12/Fact-Sheet_GL-Diplom_Lernkreis_2021.pdf

Ted Rau

Ted Rau ist in Deutschland aufgewachsen und lebt seit vielen Jahren in den USA in einer soziokratischen Gemeinschaft. Er ist Co-Founder von Sofa²⁹⁴ und bringt so die Soziokratie in die Welt. Dafür bietet Sofa viele preisgünstige Online-Schulungen auf Englisch an. Ted hat mit Jerry Koch-Gonzales ein sehr schönes Buch über die Soziokratie geschrieben „Many Voices one song“²⁹⁵.

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

Ich bin einer bereits-soziokratischen Gruppe beigetreten und mochte die Meetings sehr! Da bin ich aufmerksam geworden und wollte lernen, wie man das macht.

Was ist besonders an der KonsentT-Moderation im Vergleich zu anderen Verfahren?

Man bewegt sich zusammen, als Gruppe, sowohl im Prozess als auch im Inhalt der Entscheidung. Das liegt daran, dass die einzelnen Schritte klar sind und aufeinander aufbauen, aber auch daran, dass KonsentT-Entscheidungen das Ziel des Kreises als Grundlage nehmen - und das Ziel des Kreises wird ja von allen Kreismitgliedern geteilt! Ich mag, dass wir daher nicht so sehr in entgegengesetzte “Fraktionen” zerfallen, sondern das *gemeinsame* Ziel immer vor Augen steht und wir uns gemeinsam dem Ziel annähern.

Wie kannst Du als Moderator ein Team bei der KonsentT-Findung gut unterstützen?

Indem ich alle Beiträge unterstütze und nur sicherstelle, dass alle (mehr oder weniger) in der gleichen Phase des Prozesses sind und sich dort zuhören. Dann ergibt sich der Rest von allein.

²⁹⁴ Vgl. umfangreiche Infos dazu auf: <https://www.sociocracyforall.org/sofa/>

²⁹⁵ Als Englische Version hier zu finden: <https://www.sociocracyforall.org/many-voices-one-song/> Die deutsche Übersetzung erscheint entweder noch 2022 oder spätestens 2023.

Was hilft bei der Integration von schwerwiegenden Einwänden?

Den Einwand wirklich zu verstehen. Meiner Erfahrung nach sind Einwände leicht zu integrieren, sobald man wirklich komplett versteht, was der wesentliche Punkt am Einwand ist, nicht nur oberflächlich. Es lohnt sich also, ein wenig Zeit darauf zu verwenden, den Einwand ein wenig zu beleuchten. Nicht jede Person, die einen Einwand vorbringt, muss ihn schon fertig formuliert haben - wir können das auch zusammen besser klarstellen.

Manchmal bekommen Leute Angst, dass es keine Lösung gibt, und dann wird manchmal der Ton schärfer und das Zuhören leidet. Daher stelle ich immer heraus, dass es viele Optionen gibt - manchmal sogar fast *zu* viele.

Meine typischen Strategien sind, außer natürlich die Modifikationen am Vorschlag, auch einfach mal Experimente mit einer kürzeren Frist vorzuschlagen. Oder sich genau zu überlegen, wie man sicherstellen könnte, dass der "schlimmste Fall", der mit dem Einwand vorgetragen wird, kurz bevorsteht und dann sofort zu handeln. So kann man auch ein wenig mutiger voranschreiten und mehr ausprobieren, statt aus Sorge einfach gar nichts zu tun.

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

Schwierige Situationen haben normalerweise andere Gründe. Die großen drei Gründe sind für mich:

- (1) Wenn Leute sich uneins sind - explizit oder unausgesprochen - was das Ziel des Kreises ist.
- (2) Wenn persönliche Konflikte die Sicht verstellen und dann der Einwand ein Stellvertreterkrieg ist und die Parteien nicht wirklich auf eine Lösung aus sind.
- (3) Wenn man sich uneins ist, welche Daten relevant sind oder wie man sie interpretieren soll - das war bei Covid-Entscheidungen das schwierigste. Wenn wir uns bei der Datenlage schon uneins sind, wie sollen wir eine Entscheidung darauf aufbauen?

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

Oh, da gibt es so viele! Ich glaube, die ungewöhnlichsten Highlights sind, wenn jemand selbst einen Vorschlag macht, aber dann einen

Einwand vorbringt. Das kann sogar Gelächter bringen, weil die Gruppe dann wirklich kreativ und unbesorgt im Prozess ist.

Ich habe es mehrfach erlebt, dass eine Person einen Einwand zurückgezogen hat, aber dann jemand *anderes* in der Gruppe (der vorher Konsent gegeben hatte) den Einwand unterstützt und dann statt der ersten Person den Einwand hochhält. Was ich daran mag ist, dass es zeigt, dass Einwände nicht an Personen geknüpft sind - die Person, die den Einwand vorbringt, ist nur diejenige, die das Problem als erstes gesehen hat.

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

Ich glaube, ich gebe Leuten wirklich das Gefühl, dass sie mich als Moderator nicht in Schutz nehmen müssen, wenn sie z.B. einen Einwand haben. Das kriege ich schon hin, sag, was dir auf der Seele brennt!

Ich mag Einwände und ich mag die kreative Arbeit mit Einwänden. Ich mag auch, dass es dabei kein "Richtig" und "Falsch" gibt - wir entscheiden zusammen, egal was passiert.

Was empfiehlst Du Anfängern?

Anderen Moderatoren zuzuschauen. Und sich dann einfach hineinstürzen.

Um Hilfe bitten ist keine Schande - ich habe schon oft, in bestimmten Momenten, die Moderation abgegeben, weil ich müde oder verwirrt war oder mich befangen gefühlt habe. Es schafft Vertrauen, wenn man das miterlebt. Man muss als Moderator nicht der Superheld sein.