

KonsenT

Es gibt eine recht einfache **Definition vom KonsenT**³⁹

- „*Ich habe keinen schwer-wiegenden und argumentierten Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel!“*“
- „*Es ist gut genug für jetzt!*“ UND „*Es ist sicher genug zum Ausprobieren*“

„*Schwerwiegend*“ kann heißen:

- Mit dieser Entscheidung entfernen wir uns von unserem gemeinsamen Ziel.
- Diese Entscheidung schadet unserem Team.
- Wir können diese Entscheidung später nicht mehr rückgängig machen oder nachsteuern.
- Diese Entscheidung würde zu Konsequenzen führen, die wir vermeiden möchten.
- Es gibt keine wesentlichen Verbesserungen (für die sich der Integrationsaufwand lohnt).
- Ich kann/will diese Entscheidung nicht ausführen.⁴⁰

„*Argumentiert*“ heißt, dass hinter meinem Einwand „Argumente“ stecken, die ich auch verbalisieren kann. Die Einwand-Geberin sieht etwas, was die anderen bisher nicht berücksichtigt haben und kann das auch ausdrücken.

Das gemeinsame Ziel ist das Verbindende des Kreises, welches uns zusammenbringt und zusammenhält. Es braucht etwas Größeres jenseits der Individuen, einen Daseinszweck der Gemeinschaft, etwas, was dieses Team in die Welt bringen möchten. Der Einwand ist also keine rein persönliche Befindlichkeit, sondern immer auf ein Ziel hin ausgerichtet.⁴¹

³⁹ Aus der SKM, etwas adaptiert, vgl. Rüter, Christian: Soziokratie, 2017, S. 42.

⁴⁰ Dieser letzte Punkt klingt vielleicht etwas egoistisch, aber so ist er nicht gemeint. Es ist einfach die Rückmeldung, dass das eigene innere System nicht bereit ist, die Entscheidung auch auszuführen, etwas sträubt sich in mir. Warum? Das müsste dann argumentiert werden.

⁴¹ Vgl. zum Ziel das Kapitel „Vision“ ab S. 48.

Um innerlich zu differenzieren, was schwer-wiegend ist oder nicht, habe ich eine kleine Übersicht gestaltet, die den inneren Entscheidungsspielraum abbildet.

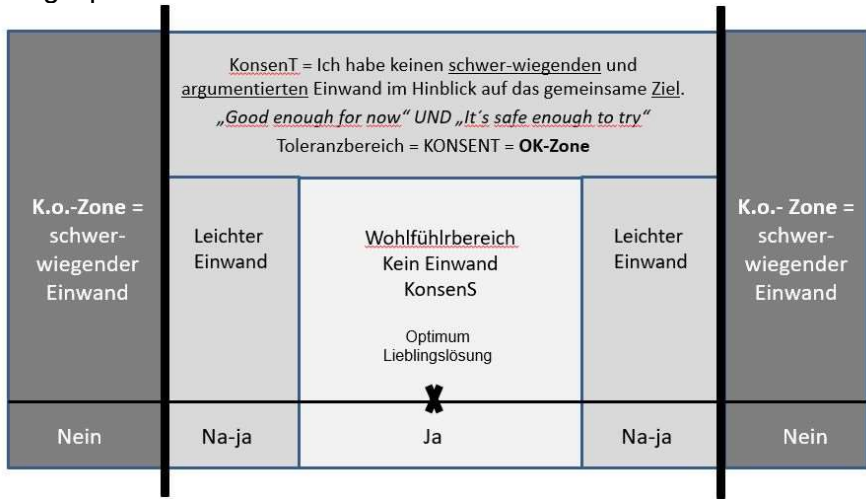


Abb.02: Innerer Entscheidungsspielraum

Die Ausgangssituation ist folgende: Es liegt ein Vorschlag vor. Jetzt ist die Frage, wie ich innerlich darauf reagiere, wo ich als Teammitglied in diesem Spektrum stehe.

In der Mitte, beim **Optimum**, ist meine Lieblings-Lösung, die für mich und meine Position am besten passt. Sie liegt im Wohlfühlbereich. Der **Wohlfühlbereich** ist die KonsenS-Zone: *„Ich stimme zu, das ist eine für mich gute Entscheidung und ich fühle mich wohl damit. Dahinter kann ich gut stehen.“*

Der **Toleranzbereich** ist die KonsenT-Zone, die Okay-Zone: *„Okay. Im Hinblick auf das gemeinsame Ziel kann ich mitgehen. Die Entscheidung gefällt mir nicht sonderlich, aber sie scheint für alle die beste bekannte Lösung zu sein. Naja, okay, es bringt uns einen Schritt weiter! Es ist gut genug für jetzt, für unser Team, die aktuellen Daten und es ist sicher genug, damit voranzuschreiten.“*

In der **K.O.-Zone**⁴² leuchten bei mir hingegen die Warnsignale auf: „*NEIN! So geht das nicht, da haben wir etwas Wichtiges übersehen, was wir noch bedenken müssen. Diese Entscheidung schadet uns mehr als sie nützt! Sie bringt uns weg von unserem gemeinsamen Ziel. Ich habe einen SCHWERWIEGENDEN Einwand!*“

Je enger der jeweilige Bereich, desto kleiner ist der kleinste gemeinsame Nenner. Um das zu verdeutlichen, gibt es zwei weitere Darstellungen.⁴³

In der ersten Darstellung werden die drei Entscheidungsspielräume jeweils als Ellipse dargestellt. Es ist der gleiche Inhalt, nur eine andere grafische Verdeutlichung.

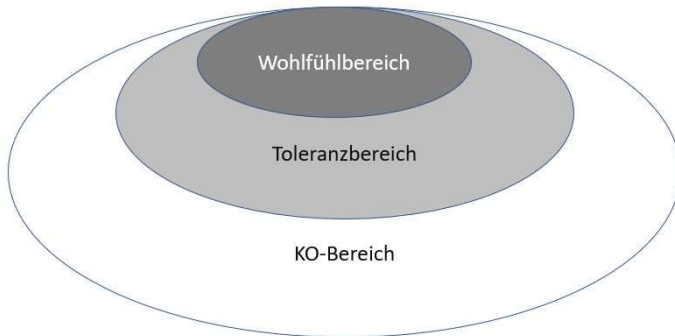


Abb. 03: Drei Bereiche als Ellipsen

In der nun folgenden Grafik werden die Entscheidungsspielräume von zwei weiteren Personen in der gleichen Form hinzugeführt, aber jeweils um ein paar Grad verschoben, weil die Personen auch je eine andere Sichtweise haben.

Die Überlappung der Personen im jeweiligen Bereich wird umrahmt (rechte Grafik). Dabei ist deutlich, dass mit zunehmender Anzahl der Personen, der gemeinsam geteilte Bereich tendenziell kleiner wird. Und es wird auch deutlich, dass der geteilte Wohlfühlbereich wesentlich kleiner ist als der geteilte Toleranzbereich.

⁴² KO kommt aus dem Boxen K.o meint Knock-Out. Und passt als Wortspiel zu der OK-Zone, zur Okay-Zone.

⁴³ Entnommen aus Rau, Ted/Gonzales, Jerry: Voices, S. 84/85.

Das ist jetzt keine besonders aufsehenerregende Erkenntnis, aber eine schöne Darstellung des Selbstverständlichen.

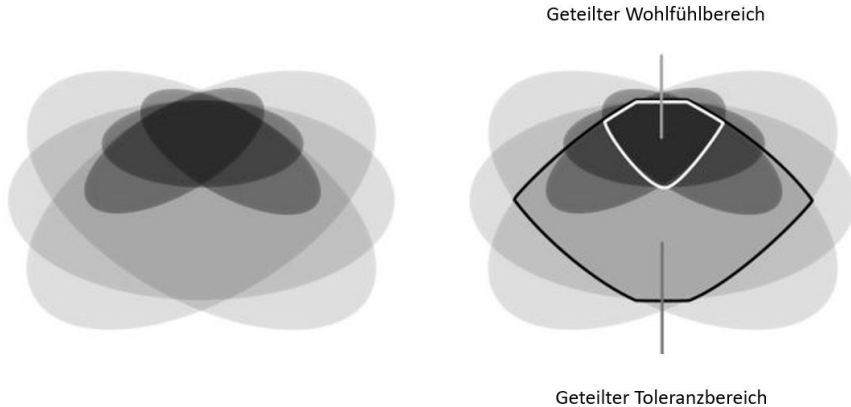


Abb.04: Drei Personen und ihre Überlappungen

Praxisbeispiel Erweiterung des Toleranzbereiches:

Bei Dark-Horse-Innovation⁴⁴ treffen sich alle stimmberechtigten Gründer einmal wöchentlich zum Jour fixe und entscheiden gemeinsam im KonsenT. Die Gruppe umfasst ca. 20 Menschen und nicht jeder ist an jedem Montag dabei. Die abwesenden Gründer geben den KonsenT zu all dem, was von den anwesenden Personen entschieden wird. Dabei haben sie den Ablauf der Entscheidungsfindung etwas angepasst und auch die Definition eines schwerwiegenden Einwandes etwas modifiziert. Für sie wird „schwerwiegend“ mit einer Notbremse im Zug gleichgesetzt, d.h. es müsste schon ein Notfall vorliegen, dass ein „schwerwiegender“ Einwand kommt. Solange es keinen „Notfall“ gibt, wird KonsenT gegeben. Sie haben damit den Toleranzbereich noch einmal erweitert.

Neben der Notbremse gefällt mir auch das Bild der Sicherung, die rausfliegt und einen schwerwiegenden Einwand gegen den aufrechten Stromkreis gibt.

⁴⁴ Vgl. www.thedarkhorse.de/ + ihr Buch: „Thank God it’s Monday“, Econ

Ergänzungen aus der Perspektive von Soziokratie 3.0 (S3)⁴⁵

S3 fokussiert sich bei der Definition von KonsenT auf die beiden Aussagen: „Gut genug für jetzt“ und „Sicher genug zum Ausprobieren“.

Dabei gibt es einen impliziten Vertrag in KonsenT-Verfahren:

- 1) Solange ich keinen schwerwiegenden Einwand habe, führe ich die gemeinsam getroffene Entscheidung nach besten Möglichkeiten aus.
- 2) Wenn ich einen schwerwiegenden Einwand habe, dann drücke ich ihn auch aus und halte ihn nicht zurück.

Hier wird besonders deutlich, wie wichtig ein Ausdrücken von schwerwiegenden Einwänden ist. Schwerwiegende Einwände zeigen Informationen über unbeabsichtigte Konsequenzen oder wertvolle Wege zur Verbesserung.⁴⁶

S3 spricht in ihrer Sprache von Einwänden und Bedenken. Übertragen auf die SKM wären es schwerwiegende Einwände und leichte Einwände.⁴⁷

⁴⁵ Aus einer Seminarunterlage: Sociocracy 3.0 Practitioner Guide, 2019, S. 34/35. Ich habe jetzt ihre Begriffe in die SKM Sprache übersetzt. Dieses Bewusstmachen des impliziten Vertrages finde ich im Alltag und der Implementierung sehr wichtig.

⁴⁶ Diese zwei Aspekte erweitern stark die eher negative Umschreibung des „schwerwiegenden Einwandes“ in der SKM. Wenn ich einen Verbesserungsvorschlag habe, der wesentlich zu einem Erreichen unserer Vision beiträgt, dann wäre das auch ein schwerwiegender Einwand. Also nicht nur die Sorge um Schaden, sondern auch der Ausblick auf mehr Gewinn kann „schwerwiegend“ sein.

⁴⁷ Vgl. den Exkurs zu den leichten Einwänden ab Seite 113. Meiner Meinung nach ist diese Unterteilung von S3 auch Ausgangspunkt der Einführung des leichten Einwandes in der SKM. Zu Beginn meiner Soziokratie-Tätigkeit gab es nur den schwerwiegenden Einwand, sonst nichts.

Im Folgenden habe ich einige Fragen aus der Praxis zusammengefasst und beantwortet:

Was ist das gemeinsame Ziel?⁴⁸

In der SKM ist das gemeinsame Ziel die externe Vision der Organisation, in der Holakratie ist es der Daseinszweck/Purpose und in S3 der Organisations-Treiber.⁴⁹

Zuerst braucht die Gesamt-Organisation so eine gemeinsame Ausrichtung, die dann idealerweise auf das jeweilige Team runtergebrochen wird. So bewegen sich alle im Einklang in eine Richtung.

Wer entscheidet was „schwer-wiegend“ ist?

Was „schwer-wiegend“ ist, entscheidet einzig und allein jedes Kreismitglied für sich. Niemand kann dabei das Kreismitglied überstimmen. Wenn eine Person sagt, sie hat einen schwerwiegenden Einwand, dann startet der Integrationsprozess. Dabei kann die Person den schwerwiegenden Einwand jederzeit zurückziehen, wenn er sich zu einem leichten Einwand verwandelt hat. Manchmal reicht es schon, den Einwand auszudrücken, manchmal war die Grundlage ein Missverständnis und häufig wird der Vorschlag so adaptiert, dass die hinter dem Einwand liegenden Argumente integriert werden konnten. Zum schwerwiegenden Einwand gehören immer Argumente. Die Soziokratie ist die Herrschaft der Argumente, nicht die der Stimmen oder Personen.

Es kann passieren, dass in der KONSERT-Runde bei einer Person erstmal ein negatives Bauchgefühl da ist und sie einen schwerwiegenden Einwand äußert. Dann helfen der Moderator und die Gruppe, das Argument hinter dem Gefühl herauszuschälen.

In der Holakratie und bei S3 gibt es Prüfverfahren für den Einwand. So soll verhindert werden, dass Einwände willkürlich oder destruktiv gegeben werden. In der Holakratie gibt es fünf Fragen zur Validierung

⁴⁸ Korrekt gesagt ist in der SKM das gemeinsame Ziel mehr. Und zwar die Vision, die Mission und die Angebote, sowie etwaige weitere Zielformulierungen. „Mission“ in der SKM heißt „Zusammenfassung der Angebote“. Ich finde sowohl diese Definition als auch diese Konkretisierung sehr erklärungsbedürftig und deshalb habe ich nur die externe Vision als Ziel beschrieben, vgl. das Kapitel zur Vision ab S. 48.

⁴⁹ Zur besonderen Ausgestaltung des gemeinsamen Zieles in der Holakratie und in S3 vgl. im Anhang den Blick über den Tellerrand ab S. 274ff..

der Einwände⁵⁰, in S3 wird der Kreis gefragt, ob das Argument hinter dem Einwand für die Gruppe stichhaltig ist.⁵¹

Aus meiner Sicht braucht es diese Verfahren nicht, aber der Kreis könnte bei Bedarf gemeinsam im Konsent jede Form von Adaption hinzufügen.⁵²

„Was passiert, wenn eine Person keine Argumente bringen kann?“

Dann kann die Moderation und die Mitglieder des Kreises bei der Verbalisierung helfen. Der Einwand wird zwar durch eine Person mitgeteilt, ist aber Eigentum des Kreises und beschreibt eine Leitplanke, die nicht überschritten werden sollte. Einige Menschen tun sich leicht mit Formulierungen, andere brauchen Unterstützung. Bisher ist es mir in der Praxis noch nie passiert, dass nicht irgendetwas „Argument-ähnliches“ herauskam, mit dem wir dann weiterarbeiten konnten. Ggf. frage ich gleich nach einem Lösungsvorschlag für die Integration und dann geht meistens diese Adaption durch.

„Gut genug für jetzt UND sicher genug, um es auszuprobieren.“⁵³

Diese beiden Merksätze verkürzen etwas die offizielle Definition. Es geht NIE um perfekte Lösungen für die Ewigkeit. Diese Vorstellung ist leider bei Entscheidungen bei vielen Menschen noch sehr präsent. Sondern ist sie „gut genug“, um jetzt damit weiterzumachen und ist es „sicher genug“, so dass nicht negative Konsequenzen folgen, die wir nicht korrigieren könnten?

⁵⁰ Vgl. Robertson, Brian: Holacracy, 2016, S. 109-16 und Rüter, Christian: New Work, 2018, S. 204-06. Hier ausführlicher auf S. 282-284 sowie in dem Interview mit Dennis Wittrock auf S. 286-288.

⁵¹ In S3 entscheidet also letztverantwortlich die Gruppe, ob ein Einwand ein Einwand ist, vgl. <https://patterns-de.sociocracy30.org/objection.html>.

⁵² Das mag ich so an der SKM. Es gibt ein klares Reglement, das aber im Konsent von dem jeweilig zuständigen Kreis angepasst werden kann. Damit kann viel individualisiert werden und das Organisationsmodell als Ganzes ist flexibel bzw. agil 😊.

⁵³ Laut Bernd Oesterreich kommt diese Haltung aus dem Extreme-Programming, wo das Prinzip Einfachheit in zwei Akronyme zusammengefasst wird: KISS („Keep it simple, stupid“) und YAGNI („You Ain't Gonna Need It“) vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Extreme_Programming. Ich sehe jetzt da nicht den Ursprung. Meines Wissens stammen die beiden Sätze von John Buck, einem Soziokratie-Berater aus den USA, der auch Brian Robertson kurz beraten hatte. Dieser hat es dann in die Holokratie übernommen.

Im Geiste der dynamischen Steuerung und des ständigen Wandels der Welt braucht es in der Soziokratie eine Entscheidung, die für die nächste Zeit praktikabel ist. Deshalb bekommt jede Entscheidung ein Evaluierungsdatum, an dem sie spätestens nochmal kurz angeschaut wird: Passt die Entscheidung noch oder müssen wir wesentlich nachsteuern?⁵⁴

Müssen wir immer im KonsenT entscheiden?

„Der KonsenT regiert die Beschlussfassung“ heißt es etwas formell in den SKM Leitlinien. Das bedeutet, dass die Default-Einstellung der KonsenT ist und im KonsenT jedes andere Entscheidungsverfahren beschlossen werden kann.

Ein Kreis kann im KonsenT beschließen, bestimmte Funktionen an einzelne Personen zu delegieren oder Einzelentscheidungen auch mehrheitsdemokratisch oder per Losglück (Münzwurf) zu treffen. Dazu braucht es jeweils den KonsenT von allen Beteiligten.

Wenn es mehrere Alternativen für ein Problem gibt und sich keine gemeinsame Lösung herauskristallisiert, kann der Kreis z.B. im KonsenT entscheiden, dass systemisch konsensiert wird.⁵⁵

Der Kreis und der KonsenT sind die höchste Instanz, während in klassischen Organisationen meistens eine Person an der Spitze Letztentscheider ist (Geschäftsführer oder Mehrheitseigentümer).

„Was passiert, wenn der Kreis nur schwer zu KonsenT-Entscheidungen kommt, sie immer sehr aufwändig sind?“

Es kann daran liegen, dass nicht alle Kreismitglieder das gleiche Ziel vor Augen haben. Das müsste dann zum Thema gemacht und gefragt werden, inwieweit alle noch hinter dem Ziel stehen.

Es kann auch sein, dass einige Menschen nicht in den Kreis passen und da müsste ggf. ein Ausschlussverfahren eingeleitet werden.

Wichtig wäre es, genau dieses Thema in eine Kreis-Sitzung einzubringen: „Warum tun wir uns so schwer, gemeinsame KonsenT-Entscheidungen zu finden?“ Die Auseinandersetzung um den KonsenT,

⁵⁴ Zum genauen Vorgehen bei Evaluierungen, vgl. das Kap. Drei plus Eins ab S. 89.

⁵⁵ Vgl. zum systemischen Konsensieren den Exkurs „Weitere Entscheidungsformen“ auf S. 44 und meinen ZOE-Artikel auf: <https://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2021/03/ZOE-02-2019-Gruppenentscheidungen-in-Teams-Christian-Ruether.pdf>

kann so auch ein diagnostisches Werkzeug für Teamdynamiken und des Teamselbstverständnisses sein.⁵⁶

Was ist, wenn der Kreis zu gar keinem Konsent kommt?

Dieser Fall tritt sehr, sehr, sehr selten in der Praxis auf, weil meistens in der Vorschlagerarbeit schon die wesentlichen Aspekte berücksichtigt werden und weil es viele Hilfen bei der Einwand-Integration gibt, um schwerwiegende Einwände zu berücksichtigen. Sollte es dennoch nicht gelingen, braucht es einen Notfallplan bzw. eine ultima ratio.⁵⁷

Sollte so ein Verfahren noch nicht vorliegen, dann arbeitet der Kreis mit der bisherigen Lösung weiter oder es gibt keine Lösung, d.h. jeder macht, was er für richtig hält. Als Moderator kann ich auf diese Konsequenzen hinweisen und meistens sind die Menschen dann doch lieber bereit, eine Lösung zusammen zu finden, als mit dem „Alten“ weiterzumachen oder gar keine Lösung zu haben.

„Kann ich wirklich jederzeit meinen Konsent zurückziehen?“

Ja, weil das ein wesentliches Element der dynamischen Steuerung ist.⁵⁸ Wenn die innere oder äußere Umwelt des Kreises neue Zahlen, Daten, Fakten (ZDF) bringt und sich die Voraussetzungen der damaligen Entscheidung wesentlich verschoben haben, kann und sollte jede ihren Konsent wieder zurückziehen und einen schwerwiegenden Einwand ausdrücken. Das kann jeder zu jederzeit tun.

Je nach Dringlichkeit wird dann entweder unmittelbar eine Kreis-Sitzung einberufen oder dann das Thema bei dem nächsten regulären Treffen behandelt.

⁵⁶ Dieser Satz stammt von Birgit Mallow als Rückmeldung auf meinen Text. Nicht, dass ich mich mit fremden Federn schmücke 😊.

⁵⁷ Vgl. allgemein das Kapitel zur Einwand-Integration ab. S. 116 und speziell zum Notfallplan S. 127/128.

⁵⁸ Vgl. das Kapitel zur dynamischen Steuerung ab. S. 53.

Aber gibt es da nicht ein Chaos von ständigen Um-Entscheidungen oder Hängepartien?

Ein Grundsatz hilft hier schon mal weiter: „Solange es noch keine neue Entscheidung gibt, gilt die bestehende Entscheidung!“.

Also selbst wenn es einen schwerwiegenden Einwand gibt, bleibt das System handlungsfähig, weil bestehende Vereinbarungen gelten. Es gibt damit ein konservatives Element in der Soziokratie, es gilt Vertragstreue und Kontinuität.

In folgenden Situationen kann es zu häufig wechselnden Entscheidungen kommen:

- in Krisensituationen (z.B. Corona, Wirtschaftskrise)
- bei stark fluktuierenden Teams oder
- am Anfang des Lernweges, wo die Teilnehmerinnen noch unsicher sind, ob jetzt etwas ein schwerwiegender Einwand ist oder nicht.

Praxisbeispiel: Hängepartien

In einem Leitungskreis passiert es immer wieder, dass einige Entscheidungen sich über Monate hinstrecken. Meiner Ansicht nach liegt es daran, dass es dort drei Bereiche gibt, die sehr unterschiedliche und teilweise auch widersprüchliche konkrete Ziele haben, es aus meiner Sicht drei unterschiedliche Organisationen sind, die unter einem Dach zusammengekommen sind. Hinzu kommt noch, dass es einigen Teilnehmern nicht leichtfällt, bei schwerwiegenden Einwänden die Argumente dahinter zu verbalisieren und alternative Lösungsvorschläge anzubieten. Also hier fehlen das gemeinsame Ziel und es braucht noch weitere Kompetenzen bei den Teilnehmenden für ein gutes Mitwirken.

Und was ist mit dem leichten Einwand?⁵⁹

In meiner SKM-Ausbildung gab es früher nur den schwerwiegenden Einwand und Konsent, dazwischen gab es keine Unterscheidung. In S3 wird zwischen Einwänden und Bedenken unterschieden, was sich

⁵⁹ Vertiefend dazu der Exkurs: Leichter Einwand ab S. 113.

dann wieder in die SKM als leichte und schwerwiegende Einwände übertragen hat.⁶⁰

Beim leichten Einwand stellt sich die Frage: „Wie gehe ich mit leichten Einwänden um?“

In S3 wird die Person gefragt, ob sie etwas zu dem leichten Einwand sagen möchte oder nicht. Es kann aber auch eine allgemeine Regel geben wie z.B., dass leichte Einwände als Protokollnotizen vermerkt werden. Ein Kollege von mir versucht die leichten Einwände noch zu einer besseren Lösung zu integrieren, wenn es zeitlich vertretbar ist und es „leicht“ geht 😊.

Manchmal werden aus leichten Einwänden beim Verbalisieren dann schwerwiegende Einwände, die wie gewohnt integriert werden. Da kann der leichte Einwand eine Hilfe sein für Menschen, die sich sonst nicht trauen, ihre Bedenken auszudrücken.

Ich persönlich fremdel noch mit dem leichten Einwand, weil es etwas die Stimmung am Ende senkt. Einerseits haben wir eine Entscheidung, aber es gibt noch etwas anzumerken und wenn am Ende noch negative Rückmeldungen gegeben werden, klingt der Konsent nicht mehr nach einer gemeinsam getroffenen Entscheidung, hinter der alle stehen, sondern hat mehrere Makel.

*Dauert so eine Konsent-Entscheidung nicht unverhältnismäßig länger?*⁶¹

Für die Antwort auf die Frage ist es wichtig, zwei Zeitebenen zu unterscheiden:

- 1) Zeit der Entscheidungs-**Findung**: Wie lange braucht eine Einzelperson oder ein Team, um eine Entscheidung zu treffen?
- 2) Zeit der Entscheidungs-**Ausführung**: Wie lange braucht ein Team, bis eine Entscheidung umgesetzt oder ausgeführt wurde?

Entscheidungsfreudige Führungskräfte treffen schnelle und gute Einzel-Entscheidungen, müssen diese aber an ihre Mitarbeiter „verkaufen“, sie ins Boot holen. Viele Einzel-Entscheidungen brauchen

⁶⁰ Das ist jetzt meine persönliche Geschichtsschreibung. Es kann auch sein, dass der leichte Einwand woanders hergekommen ist. Letztendlich ein historisches Mysterium.

⁶¹ Jetzt am Beispiel von Team-Entscheidungen im Konsent. Das ist eine logische Argumentation, die jetzt nicht einzeln empirisch belegt ist.

länger, weil es notwendige Konsultationen gibt oder die Führungskraft sich nicht entscheiden kann.

Kollektive Entscheidungs-Findung braucht tendenziell mehr Zeit. Je mehr Personen involviert sind und je konsensualer die Entscheidung sein soll, desto länger dauert die Entscheidungs-Findung. Dafür ist die Zeit der Entscheidungs-Ausführung meistens geringer. Die Mitarbeiter sind schon im Boot, sie haben sich für einen gemeinsamen Kurs entschieden und können sofort in die gleiche Richtung rudern.

Einzelentscheidungen	
Zeit der Entscheidungs-Findung	Zeit der Entscheidungs-Ausführung
Gesamtzeit	

KonsenT-Entscheidungen	
Zeit der Entscheidungs-Findung	Zeit der Entscheidungs-Ausführung
Gesamtzeit	

Abb.05: Zeitersparnis bei kollektiven Entscheidungen⁶²

Neben dieser effektiven Zeitersparnis gibt es noch weitere Vorteile kollektiver Entscheidungen.⁶³

- Geteilte Verantwortung – die Last ist auf mehrere Schultern verteilt
- Integration verschiedener Perspektiven/Sichtweisen
- Kreative Lösungen, Win-Win-Lösungen dritter Ordnung
- Hohe Identifikation mit der Lösung und dem Unternehmen
- Zufriedene Mitarbeiter, weil ihre Sichtweisen gehört und berücksichtigt wurden.

⁶² Die Gesamtzeit bei den KonsenT-Entscheidungen ist höchstwahrscheinlich geringer, deshalb der verkürzte Balken.

⁶³ Vgl. die Vorteile der KonsenT-Entscheidung in der Einleitung auf S. 9/10. Es hat mich einfach überfraut, so dass ich nochmal die vielen positiven Auswirkungen beschreiben musste. Die Nachteile sind auch dort in der Einleitung zu finden.

Praxisbeispiel: Zeitersparnis bei der Entscheidungs-Findung:⁶⁴

„Was sich überall etabliert hat, wenn wir Entscheidungen auf mehrere Schultern verteilen, ist der Konsent. [...] Und das Spannendste daran ist, dass es zwei Effekte hat, das haben wir wirklich gemessen. Erstens: Die Geschwindigkeit erhöht sich unglaublich bei Entscheidungen. Das ist glaube ich bekannt, das haben wir wirklich gemessen. Das war fantastisch. Und zweitens, ich weiß nicht, ob das auch so bekannt ist. Ich kann die Verantwortung nicht abgeben. Bei einer autoritären Entscheidung frage ich mal den Chef, wenn der `Ja` sagt, ist es auch dann SEINE Verantwortung. In einem Konsent bekomme ich nicht so ein `Ja`. D.h. die Verantwortung bleibt mir und ich spüre bei vielen, dass sie viel verantwortungsvoller mit Entscheidungen umgehen.“

Michael Brenner, CFO von Weleda

Aber trauen sich wirklich alle Mitglieder authentisch ihre Meinung zu sagen?

Mein alter Herr sagte immer: „Du kannst den Menschen nicht hinter den Kopf schauen!“ Und das stimmt leider auch. Als Moderator kannst du auch auf die Körpersprache achten und eine Kollegin bewertet eine unschlüssige oder ablehnende Körpersprache als „schwerwiegenden Einwand“. Aber sonst kann ich nur mit den sichtbaren, verbalen Äußerungen umgehen.

Aus der Diversitätsforschung stammt der Begriff der „Psychologischen Sicherheit“. *„Psychologische Sicherheit beschreibt das Maß der Sicherheit, die Teammitglieder empfinden, unangenehme Wahrheiten auszusprechen, Fehler einzugestehen und untereinander Verletzlichkeit und Unsicherheiten zu zeigen. Sie beschreibt also eine von Vertrauen geprägte, positive Arbeitsatmosphäre, in der Teammitglieder sie selbst und offen sein dürfen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.“*⁶⁵

⁶⁴ Vgl. Gespräch Urs Kägi mit Michael Brenner, CFO bei Weleda, <https://netzwerk-selbstorganisation.net/videos/2022-06-29/> ab 8:13, sowie im Transkript weiter unten. Mich hat es kurz von den Socken gerissen, weil dann meine schöne Übersicht auf der vorherigen Seite zumindest in diesem Fall durch die Praxis widerlegt wurde. 😊

⁶⁵ Direkt zitiert aus: <https://www.it-agile.de/agiles-wissen/agile-teams/was-ist-psychologische-sicherheit/>

Das ist eine kulturelle Qualität, ohne die es nicht wirklich einen echten Konsent gibt. Trauen sich die Mitglieder nicht offen ihre Meinung zu sagen, kommt es zu Fassaden-Konsent.

Praxisbeispiel: Fassaden-Konsent

In einem Projekt wollte ein Geschäftsführer mit seinem Leitungskreis die Konsent-Moderation und SKM kennenlernen. Es gab vier Bereiche und wir hatten im Vorfeld vier Delegierte aus den Bereichen wählen lassen.⁶⁶ An dem einen Workshoptag hatte ich kurz die Theorie der SKM vorgestellt, dann eine relativ einfache Entscheidung des Leitungskreises moderiert und dann wurde vorgeschlagen, dass wir die SKM in einer Pilotphase implementieren. Dazu gab es nach einigem hin und her, Konsent des ganzen Kreises.

Im Nachgang wurde deutlich, dass zwei Bereichsleiter nicht wirklich von Herzen Konsent gegeben haben, sondern sich gedrängt fühlen mitzumachen. Sie meinten, sie hätten ja keine Chance gehabt, gegen den Geschäftsführer zu stimmen. Das war eine deutliche Hypothek für den gesamten Prozess und wurde leider nur am Rande offen thematisiert.

Im gleichen Leitungskreis bekam ich die Rückmeldungen von zwei Delegierten aus den Bereichen, dass sie sich nicht trauten gegen die Bereichsleitung zu stimmen. Das wäre doch unsolidarisch und könnte sich auch negativ auf ihr Verhältnis zu den Bereichsleitern auswirken. So war die Sorge.

In diesem Projekt gab es also immer wieder Fassaden-Konsente.

Hinter einem Fassaden-Konsent kann einerseits ein bestimmtes Mindset oder eine Mentalität stecken, bei der die betreffende Person es sich noch gar nicht vorstellen kann, dass wirklich auf Augenhöhe entschieden werden könnte. Andererseits kann es auch Ausdruck fehlender psychologischer Sicherheit im Unternehmen sein, also Angst vor negativen Konsequenzen, wenn man seine Meinung offen ausdrückt. Konsent ist also immer auch eine Haltungs- und Kulturfrage. Am besten wäre es, genau das zum Thema im Kreis zu machen!

⁶⁶ Vgl. das Prinzip der doppelten Verknüpfung in der SKM z.B. in Strauch, Barbara: Soziokratie, 2022, S. 49-53.

Und sind Konsent-Entscheidungen nicht einfach nur (faule) Kompromisse?

Der Konsent hat nicht den Anspruch eine Wohlfühl-Lösung für alle zu finden, sondern eine pragmatische Lösung für das Hier und Jetzt. Insofern kann es je nach Toleranzbreite der TeilnehmerInnen zu Kompromissen kommen oder jede darf mal eine Kröte schlucken. Häufig sind fehlende Sitzungszeit ein Grund für eine erhöhte Toleranzbereitschaft, weil ein halbguter Kompromiss immer noch besser als gar keine Lösung ist. So ist das Leben.

Wenn aber genügend Zeit für Entscheidungen da ist, wenn die Kreismitglieder wirklich ein gemeinsames Ziel haben und sie sich trauen, ihre ehrliche Meinung auszudrücken dann kommen viele Lösungen im Wohlfühlbereich zustande oder man findet statt dem kleinsten gemeinsamen Nenner, das größte mögliche Miteinander.

Gibt es auch Enthaltungen von Mitarbeitern in der Konsent-Moderation?

Nein, sie sind in dem Modell nicht vorgesehen. Letztendlich ist eine „Enthaltung“ automatisch „Konsent“. Es kann sehr hilfreich sein, die jeweilige Person zu fragen, warum sie sich enthält und was das für sie bedeutet. Wenn diese Person nicht die Verantwortung für die Umsetzung oder Konsequenzen tragen möchte, dann würde ich das eher als schwerwiegenden Einwand deuten und fragen, was die Gründe dahinter sind. Kommen solche Enthaltungen häufiger vor, würde ich das zum Thema im Kreis machen.⁶⁷

Und was passiert, wenn wichtige Leute bei der Kreis-Sitzung fehlen?

Prinzipiell ist jeder Kreis beschlussfähig. Es gilt die Regel: „Abwesende geben automatisch Konsent zu den Beschlüssen, die der Kreis trifft!“

Natürlich kann eine abwesende Person bei der nächsten Kreis-Sitzung einen schwerwiegenden Einwand einbringen, wenn es neue/wesentliche Argumente gibt, die bisher nicht berücksichtigt wurden.

⁶⁷ Das ist die Standard-Antwort auf die Frage: „Was mache ich, wenn...?“ Als „Experte“ kann ich immer nur eine Einschätzung aus meiner Erfahrung geben, aber letztendlich hat der jeweilige Kreis die Antwort und die Konsent-Methode kann helfen, den Kreis dorthin zu begleiten.

Ggf. kann es bei einer Entscheidung wichtig sein, dass der Kreis sie vertagt, wenn es nicht dringend ist und die abwesende Person wichtige Sichtweisen mit einbringt. Es kann auch gemeinsam im Kreis im Konsent ein Quorum festgelegt werden oder andere Varianten.

Und was ist bei Entlassungen? Gilt da auch das Konsent-Prinzip?

Ja, das Konsent-Prinzip gilt, aber die betroffene Person hat in der Konsent-Runde kein Stimmrecht. Sie ist während des gesamten Agenda-Punktes anwesend, steuert zur Infophase bei, kann ihre Meinung in den Runden kundtun, aber bei der Entscheidung hat sie kein Stimmrecht. Sonst bestünde die Gefahr, dass Entscheidungen blockiert würden.

Funktioniert die Konsent-Moderation bei allen Gruppengrößen?

Ideal ist sie für Gruppen zwischen 4-7 Mitgliedern. Runden brauchen Zeit und je größer die Gruppe, desto hilfreicher ist z.B. ein strenges Time-Boxing und Arbeit in Hilfskreisen oder Kleingruppen.

Apropos Time-Boxing: Was ist das und wann verwendest du es?

Time-Boxing heißt, dass jede Person die gleiche Redezeit bekommt, z.B. zwei Minuten pro Nase. Das sorgt nochmal für mehr Gleichwertigkeit und schränkt die Vielredner etwas ein und sorgt auch für konzentriertes Reden. Gleichzeitig wird es von einigen als Beschränkung aufgefasst und kann etwas Stress auslösen. Je größer die Gruppe ist, desto strenger würde ich beim Time-Boxing sein.⁶⁸

⁶⁸ Entweder man nimmt den Timer eines Smartphones mit akustischem Signal oder bei größeren Gruppen auch einen Online-Timer wie z.B. <https://www.bigtimer.net/> oder <https://123timer.com/de>.

Eine weitere Alternative ist folgender Timer: <https://free-timer.com/de/>. Dieser Timer lässt sich gut runterladen und man ist dann vom Internet unabhängig. Allerdings hat er jetzt keine großen Ziffern, sondern „nur“ eine Analog-Uhr, die abläuft.

Praxisbeispiele: Größere Gruppen (50/25 Personen)

Bei einer GFK⁶⁹-Hauptversammlung waren wir ca. 50 Menschen und haben relativ gut und fix KonsenT-Entscheidungen hinbekommen. Das gelang aber nur deshalb so gut, weil alle das Modell verstanden haben, die Beschlussvorlagen extrem gut vorbereitet waren und die inhaltliche Arbeit vorher in Kleingruppen stattfand, viele Bedenken dort schon integriert wurden und sich die einzelnen Personen dann im Kreis mit ihren Meinungen zurückgehalten haben. In einem Wohnprojekt mit formeller Basisdemokratie und vielen Alt-68ern habe ich mal eine Vereinssitzung mit ca. 25 Leuten auf Basis der KonsenT-Moderation geleitet. Da war ich extrem streng und habe gesagt: „Bitte nur Meinungsäußerungen, wenn etwas substantiell Neues gesagt wird!“ Für ein Thema haben wir einen Vorschlag erarbeitet, der deshalb keinen KonsenT bekommen hat, weil es zu schnell ging! 😊 Sie wollten darüber nochmal schlafen und es verdauen. Die Stimmung war nachher sehr gut, aber sie sind dann doch bei ihrer ursprünglichen Entscheidungsform geblieben. Bei einer 25köpfigen Projektgruppe hatten wir jeweils einen Tag Zeit, um strategische Entscheidungen für die Gesamt-Organisation zu treffen. Ausgangspunkt war eine extern erarbeitete Beschlussvorlage. Zu Beginn gab es eine zeitlich begrenzte Info-Phase, die erste Meinungsrunde erfolgte mit einem 15minütigen Timeboxing in Kleingruppen und dann hatte jede Person eine Minute Zeit in der Großgruppe. Die Beschlussvorlagen erschienen dem Kreis nicht immer hilfreich, so dass meistens in der Vorschlagsphase in zwei bis drei Hilfskreisen ein neuer Vorschlag erarbeitet wurde. Diese Entwürfe mussten noch harmonisiert werden, bevor es in die Entscheidungs-Phase ging. Meistens hat die Gruppe eine Entscheidung an einem Tag geschafft, in ca. 20% der Fälle brauchte es noch Extra-Schleifen.

⁶⁹ GFK = Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg. Über dieses Netzwerk ist die Soziokratie ursprünglich nach Deutschland gekommen. Eine GFK-Trainerin Isabell Dierkes hat im Jahr 2006/07 Pieter van de Meché aus dem Soziokratie-Zentrum in den Niederlanden zu Workshops eingeladen und es waren v.a. GFK-affine Menschen in den Workshops. Die weltweite Dachorganisation der GFK, das CNVC hat zu der Zeit auch Soziokratie-Beratung von John Buck in Anspruch genommen. Ein kleiner Blick in die Geschichte, in einer bescheidenen Fußnote verpackt 😊.

Ablauf einer Konsent-Entscheidung

Drei Plus Eins

In der SKM gibt es **drei verbreitete Moderationsformate** für den Inhaltlichen Teil:

- Die Kurzfassung
- Die Langfassung
- Die soziokratische Wahl

Darüber hinaus braucht es noch regelmäßige Evaluationen, für die es allerdings kein offizielles Verfahren gibt. Daher „Drei Plus Eins“.¹⁴⁷

Zuerst werde ich diese 3+1 Verfahren vorstellen und dann im nächsten Kapitel auf ein universelles Phasen-Modell eingehen: Die sieben Phasen der Moderation.

In der **Kurzfassung** liegt bereits ein Vorschlag vor, der entweder von einer Kleingruppe oder einer einzelnen Person im Vorfeld erarbeitet wurde. Zuerst gibt es zu dem Vorschlag Verständnisfragen, darauf folgt dann eine kurze Meinungs-Runde. Nach dieser Runde kann der Vorschlag noch angepasst werden. In der Holakratie liegt die Verantwortung für die Anpassung bei der Vorschlags-Einbringerin, in der SKM bei der Moderatorin.¹⁴⁸ Dann wird der ggf. adaptierte Vorschlag zum Konsent gestellt.

Kurzfassung – ein Vorschlag liegt vor

- Vorschlag wird vom Vorschlag-Einbringer präsentiert
- Verständnisfragen zum Vorschlag: „Was ist unklar?“
- Meinungs-Runde = Jede Person sagt hintereinander im Kreis die eigene Meinung dazu

¹⁴⁷ Ich habe am Ende des Kapitels einige Anregungen für die Durchführung von Evaluationen zusammengestellt.

¹⁴⁸ Ich gebe gerne der Vorschlag-Einbringerin die Verantwortung den Vorschlag ggf. anzupassen. Letztendlich ist das eine Aufgabe der Moderation und sie kann beliebig delegiert werden.

- Anpassung des Vorschlages = die Vorschlag-Einbringerin/Moderatorin kann aufgrund der Meinungen den Vorschlag anpassen oder auch nicht
- Entscheidungs-Runde = Konsent
- Ggf. Integration von schwerwiegenden Einwänden

Abb 12: Kurzfassung der Konsent-Moderation (ein Vorschlag liegt vor)

Diese Kurzfassung ist das Standardverfahren in der Holakratie und in S3. In der SKM kommt es immer zur Anwendung, wenn es bereits einen gut ausgearbeiteten Vorschlag gibt.

In der **Langfassung** wird zu Beginn das Thema genau eingegrenzt: Worum geht es eigentlich? Was ist das Problem oder die Spannung? Was ist das Anliegen hinter dem Thema? Welche Aspekte müssen berücksichtigt werden? Meistens braucht es dann eine ausführliche Informationsphase, um alle Zahlen, Daten und Fakten in den Kreis zu bringen. Darauf anschließend gibt es in der Regel zwei Meinungs-Runden. In der ersten Meinungs-Runde werden die Informationen bewertet und in der zweiten Runde wird dann schon sehr mit dem Fokus einer möglichen Lösung gearbeitet. Nach den Meinungs-Runden gibt es eine Vorschlags-Phase, in der die Moderatorin mit der Gruppe einen gemeinsamen Vorschlag erarbeitet und niederschreibt. Steht der Vorschlag fest, gibt es ggf. nochmal die Möglichkeit Verständnisfragen zu stellen und dann kommt die Konsent-Runde.

Langfassung – es liegt kein Vorschlag vor

- Thema/Problem/Anliegen wird benannt und eingegrenzt
- Umfassende Info-Phase: „Wer braucht noch welche Infos, um sich eine Meinung zu bilden?“
- Mindestens zwei Meinungs-Runden, damit jeder auch auf das bisher Gesagte reagieren kann
- Vorschlagserarbeitung = Aufgabe der Moderation, aus den Meinungs-Runden einen Vorschlag zu erarbeiten, ggf. im Austausch mit der Gruppe
- Entscheidungsrunde = Konsent
- Ggf. Integration von schwerwiegenden Einwänden

Abb.13: Langfassung der Konsent-Moderation (Es liegt kein Vorschlag vor)

Wird ein Thema zum ersten Mal behandelt, kann es gut möglich sein, dass selbst nach zwei Meinungs-Runden und einer ausgiebigen Vorschlags-Phase die Zeit noch nicht reif für eine Entscheidung ist. Meistens wird dann die Vorschlagserarbeitung an einen Hilfskreis¹⁴⁹ aus 2-4 Personen delegiert, der bis zum nächsten Treffen aus den bisherigen Rückmeldungen einen Vorschlag erarbeitet, der dann beim nächsten Treffen mit der Kurzfassung entschieden wird.

Die **soziokratische Wahl**¹⁵⁰ ist eine Adaption der Langfassung für Personalentscheidungen. Dabei wird zuerst das Aufgabenfeld der Rolle definiert und die Dauer ihrer Amtszeit. Im nächsten Schritt sammelt der Kreis ein ideales Kompetenz-Profil der Rolle unabhängig von einer Person: Was für Qualitäten/Kompetenzen wünschen wir uns von dem Rolleninhaber? Dieses Profil wird zum Konsent gestellt. Daraufhin bekommt jedes Kreismitglied einen Wahlzettel und schreibt dort ihren Namen und den Namen der nominierten Person auf, mit entsprechenden Argumenten. Diese Nominierung wird in einer ersten Runde offen vorgetragen und danach kann jede Person in einer zweiten Runde seine Nominierung noch ändern. Dann schlägt die Moderatorin die Person mit den „besten“ Argumenten vor und stellt diesen Vorschlag zum Konsent.

Soziokratische Wahl

- Aufgabenprofil und Amtsdauer festlegen = Konsent
- Kompetenzprofil erstellen = Konsent
- Jede Person schreibt auf einen Wahlzettel ihre Nominierung mit Argumenten
- Erste Nominierungsrunde: Jede Person erläutert ihre Nominierung mit Argumenten
- Zweite Runde: Jede Person sagt, ob sie bei ihrer Nominierung bleibt oder eine andere Person nominiert und warum.
- Moderatorin macht auf Basis der Argumente einen Vorschlag
- Entscheidungs-Runde: Konsent
- Ggf. Integration von schwerwiegenden Einwänden

Abb.14: Soziokratische Wahl

¹⁴⁹ Vgl. den Exkurs zum Hilfskreis auf S. 86ff.

¹⁵⁰ Da es sich um ein so besonderes Verfahren handelt, gibt es ein Extra-Kapitel zu dem Thema. Das ist jetzt nur ein kurzer Überblick, um alle drei Moderationsverfahren mal gemeinsam abgehandelt zu haben.

Die Evaluierung von Beschlüssen

Etwas jenseits dieser drei Moderationsformate steht die Evaluierung von Beschlüssen. Jede Konsent-Entscheidung bekommt normalerweise ein Evaluationsdatum und wird dann am Fristende überprüft. Das sichert auf der Entscheidungsebene die dynamische Steuerung.¹⁵¹ Keine Entscheidung ist für die Ewigkeit getroffen, sondern sollte regelmäßig evaluiert werden: Ist die Entscheidung noch zeitgemäß oder muss noch nachgesteuert werden?

Während die drei Formate von Kurzfassung, Langfassung und soziokratischer Wahl klar geregelt sind, gibt es bei der Evaluierung überhaupt keine Vorgaben. Daher liegt es ganz in der Entscheidung des Kreises oder der Moderation, wie damit umgegangen werden kann.

In meiner Praxis habe ich folgende Vorgehensweise als hilfreich erlebt:

- Lang-Evaluation: Umfassende Evaluierung mit Möglichkeiten zur Verbesserung (im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses werden auch leichte Einwände oder kleine Verbesserungen vorgenommen). Hier wird der Kontext des ursprünglichen Beschlusses nochmal erinnert, es folgt eine ausgiebige Info-Phase über die Entwicklung im Beobachtungszeitraum bis hin zum aktuellen Status Quo. Es folgt eine Meinungs-Runde und auf Basis dessen wird in einer Vorschlagsrunde der Beschluss angepasst. Dann erfolgt wieder ein neuer Konsent-Beschluss.
- Kurz-Evaluation auf Basis eines schwerwiegenden Einwandes, d.h. nach einer kurzen Informations-Phase wird gefragt: „Hat jetzt jemand einen schwerwiegenden Einwand gegen den bisherigen Beschluss?“ Wenn nicht, dann wird ein neuer Evaluationszeitraum festgelegt.
- Implizite Verlängerung, d.h. wenn keiner der Kreismitglieder diesen Beschluss aktiv auf die Agenda setzt, wird er automatisch um den vorherigen Zeitraum verlängert (Evaluation durch Nichtbeachtung).

¹⁵¹ Vgl. Kap „Dynamische Steuerung“ ab S. 53.

Wahlen

Eine Wahl im Rahmen der KonsenT-Moderation unterscheidet sich wesentlich von dem traditionell-mehrheits-demokratischen Wahlverfahren. Es wird nicht geheim, sondern offen gewählt, die Gründe für die Nominierung werden in einer Runde besprochen und es zählt nicht die Mehrheit der abgegebenen Stimmen, sondern der KonsenT von allen. Letztendlich ist die Wahl nur eine Adaption der Langfassung für Personen mit einigen Besonderheiten.

Auf der Teamebene können die beiden Kreis-Rollen¹⁹² gewählt werden, also Moderatorin und Dokumentar, sowie auch die operativen Rollen¹⁹³ in der Ausführung.

Ablauf Offene Wahl

Info-Phase

- Beschreibung der Aufgabe/Funktion + Amtsdauer
- Sammeln der gewünschten Kompetenzen für die Funktion (hintereinander im Kreis je eine Fertigkeit, bis alles gesagt wurde)
- KonsenT-Beschluss zur Funktions- und Kompetenzbeschreibung

Meinungs-Phase

- Jedes Kreismitglied füllt einen Wahlschein mit ihrem Vorschlag aus
- In einer ersten Meinungs-Runde erläutert jedes Kreismitglied ihre Nominierung mit den dazugehörigen Argumenten (als Orientierung dient da die Funktions- und Kompetenzbeschreibung)

¹⁹² Kreis-Rollen unterstützen das Funktionieren auf der Kreis-Ebene. Auf Team-Ebene sind es jetzt „nur“ Moderatorin und Dokumentar. Wenn es eine Organisation mit vollständig implementierter SKM wäre, dann würde auch die Führungskraft sowie die Delegierte dazu gehören, wobei die Führungskraft im nächsthöheren Kreis gewählt wird. Damit ist eine doppelte Verknüpfung zwischen den Kreisen gewährleistet (wesentliches Prinzip in der SKM).

¹⁹³ Operative Rollen sind eine Alternative zur eher starren und zu globalen Stellenbeschreibungen. Das Konzept ist ein Herzstück aus der Holakratie. Für eine bestimmte Tätigkeit wird eine Rolle geschaffen mit eigener Domäne und die Rollenträgerin kann eigenständig entscheiden. Dabei wird die gesamte Team-Arbeit in verschiedene Rollen aufgeteilt und es kann gut sein, dass eine Person mehrere Rollen übernimmt.

<ul style="list-style-type: none"> • In einer zweiten Meinungs-Runde können Vorschläge noch geändert werden <p><u>Vorschlags-Phase</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Moderation schlägt aufgrund der Meinungs-Runde die Person mit den stärksten Argumenten vor (nicht die Person mit den meisten Nominierungen)¹⁹⁴ <p><u>Konsent-Phase</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle Kreismitglieder werden um ihren Konsent gebeten. Die vorgeschlagene Person kommt als Letzte dran. Wenn sie auch Konsent gibt, dann nimmt sie damit die Wahl an. <p><u>Integrations-Phase</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ggf. Einwand-Integration oder Neu-Nominierung

Abb.20: Ablauf Wahlverfahren in der SKM

Info-Phase

Zu Beginn wird zuerst die Aufgabe/Funktion genauer beschrieben sowie die gewünschte Amtsdauer.

Rolle	Moderator	Dokumentar
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung der Moderation • Durchführung der Moderation • Hüter der soz. Moderationsregeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Ggf. Unterstützung die Moderation mit Visualisierungen oder Live-Protokoll • Führen von Ergebnis-Protokollen • Führen des Logbuches = Gesamtheit der Entscheidungen, das Gedächtnis des Kreises • Sorgt für die Evaluation der Beschlüsse
Amtszeit	Ein Jahr, Start 01.07.22	Zwei Jahre, Start 01.01.22

Abb.21: Prinzipielle Aufgaben von Moderation/Dokumentar¹⁹⁵

¹⁹⁴ Hier gibt es einen wesentlichen Unterschied zur Holakratie. Dort schlägt der Moderator die Person mit den meisten Nominierungen vor. Es gilt also das Mehrheitsprinzip, vgl. 5.3.5. der Verfassung

¹⁹⁵ Vgl. eine detailliertere Auflistung im Kapitel zum Kreis unter der Überschrift Kreisrollen ab S. 64.

Das Aufgabenprofil wird vorgestellt, ergänzt und dann zum Konsent gestellt.

Im nächsten Schritt werden gewünschte Kompetenzen für die jeweilige Rolle im Kreis gesammelt: „*Welche Kompetenzen und Fertigkeiten wünschst du dir von dem möglichen Rollenträger?*“ Dabei wird im Kreis hintereinander wie im Brainstorming gesammelt, je ein Kompetenzwunsch von einem Kreismitglied, bis keiner mehr etwas hinzufügen möchte. Das kann dann z.B. so aussehen: ¹⁹⁶

	Moderatorin	Dokumentar
Kompetenzen/ Fertigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Hat eine Ausbildung in Konsent-Moderation • Empathisch • Kann gut zusammenfassen • Kann gut die eigene Meinung von Moderatoren-Perspektive trennen • Gutes Gespür für Gruppendynamiken • Traut sich zu unterbrechen und auch der Führungskraft Anweisungen zu geben 	<ul style="list-style-type: none"> • Sachlich • Objektiv • Technikaffin • Kennt sich mit Excel, Word und Confluence aus • Verlässlich • Genauigkeit • Ordnungssinn • Gutes Zuhören • Neutrales Formulieren • Ausreichende Sprachkenntnisse • Kann halbwegs schnell am Computer schreiben

Abb.22: Mögliches Kompetenzprofil von Moderatorin und Dokumentar

Am Ende wird die Liste zum Konsent gestellt und ist damit das Anforderungsprofil an die Rolle.

¹⁹⁶ Das ist jetzt Sammlung aus verschiedenen Wahlprozessen und soll nur als Inspiration dienen. Das Aufgabenprofil weiter oben kann wahrscheinlich 1:1 als Hilfe übernommen werden, das Kompetenzprofil würde ich von jedem Kreis selbst neu erstellen lassen, vgl. zu dem Idealbild der Moderatorin auch S. 68-70.

Meinungs-Phase

Als nächster Schritt kommt die erste Meinungs-Runde, die eine besondere Form hat. Jedes Kreismitglied füllt zuerst einen Wahlschein aus. Dort schreibt sie ihren Namen und die persönliche Nominierung auf, sowie die Argumente für die Nominierung. Hier kann das Kompetenzprofil sehr hilfreich sein als Orientierung. Wenn ich weiß, dass meine Nominierung diese Kompetenzen hat, dann wären das die Argumente für die Wahl. Jede Person wird auch ermutigt sich selbst vorzuschlagen, also keine falsche Bescheidenheit.

Soziokratischer Wahlschein	
Ich:	_____
Mein Vorschlag:	_____
Argumente:	_____

Abb.23: Soziokratischer Wahlschein¹⁹⁷

Der Moderator sammelt dann die Wahlscheine ein und legt sie vor sich hin. Dann befragt er die Kreismitglieder hintereinander, welche Person sie jeweils vorschlagen möchte. Jedes Kreismitglied nennt nur ihre Nominierung mit den Argumenten, warum sie gerade diese Person für geeignet hält. In dieser Phase werden nur positive Rückmeldungen gegeben, es geht um Argumente FÜR diese Person.

Spätestens jetzt fällt auch auf, dass die Konsent-Wahl eine offene Wahl ist, d.h. jede Person legt offen, wen sie für den Posten nominiert und warum. Das ist für viele Menschen zu Beginn sehr befremdlich und neu, weil wir es in demokratischen Gremien gewohnt sind, dass geheim gewählt wird. Wir befinden uns immer noch in der Meinungs-Phase, d.h. es sind Meinungen, die noch geändert werden können

¹⁹⁷ Leicht von mir adaptiert, indem ich die Argumente mit aufgenommen habe. Soziokratie = Herrschaft der Argumente, nicht der Stimmen 😊.

und noch kein Vorschlag zur Entscheidung. Den macht die Moderatorin am Ende der beiden Meinungs-Runden.

	Erste Runde	
Peter	Peter	
Martin	Andrea	
Andrea	Christoph	
Christoph	Andrea	
Susanne	Peter	

Abb. 24: Erste Nominierungs-Runde

Nach der ersten Meinungsrunde gibt es eine zweite Runde, in der jede Person ihre Nominierung noch ändern kann. Meistens leite ich sie ein: *„Ihr habt jetzt die Argumente für die bisherigen Nominierungen gehört und vielleicht war ja etwas dabei, was euch bisher noch nicht aufgefallen war. Ihr habt jetzt die Möglichkeit, eure Nominierung zu ändern oder dabei zu bleiben. Wenn ihr ändert, bitte ich euch um die neuen Argumente für die Nominierung. Und beachtet bitte, dass Änderungen immer okay sind und jetzt keine Ablehnungen einer Person sind.“*

In der Praxis kommen diese Änderungen v.a. bei neuen Teams vor, die sich untereinander noch nicht so gut kennen und nach der ersten Meinungs-Runde neue Informationen erhalten über die Kompetenzen der einzelnen Mitglieder. Es kann auch sein, dass sich so ein gemeinsamer Wunschkandidat herauschält und einige Personen in diese Richtung wechseln. Ansonsten gibt es eher wenige Änderungen in der zweiten Runde.

	Erste Runde	Zweite Runde
Peter	Peter	Peter
Martin	Andrea	Andrea
Andrea	Christoph	Christoph
Christoph	Andrea	Peter
Susanne	Peter	Andrea

Abb.25: Zweite Nominierungs-Runde

Vorschlags-Phase

Nach der zweiten Nominierungs-Runde macht die Moderatorin einen Vorschlag auf Basis der Argumente. Dabei kann es sein, dass eine Person drei Nominierungen erhalten hat, aber nur wenige Kompetenzen gesagt wurden, während bei einer anderen Person es nur eine Nominierung gab und fast alle Kompetenzen sichtbar sind. Dann kann die Moderation die Person mit nur einer formellen Nominierung aber den vielen Kompetenzen vorschlagen.¹⁹⁸

In den meisten Fällen gibt es mehrere Personen, die gut geeignet für die jeweilige Rolle sind. Dabei kann es hilfreich sein, wenn die Moderatorin beim Vorschlag sagt: *„Wie wir gesehen haben, gibt es mehrere geeignete Personen. Vermutlich würden beide Personen einen Konsent bekommen und das zeigt ja auch, wieviel Kompetenz wir in unserer Gruppe haben. In diesem Wahlverfahren geht es allerdings nicht darum, die perfekte Person zu finden, sondern eine geeignete Person für Jetzt.“* Das Vorschlagsrecht liegt bei der Moderation und hier wird deutlich, dass die Moderation so etwas wie das Zünglein an der Waage ist und relativ viel „Macht“ hat.

Wenn es zwei ähnlich geeignete Kandidaten gibt, dann gibt es einige Möglichkeiten, da einen nachvollziehbaren Vorschlag zu machen:

- Die Person vorschlagen, die sich selbst auch nominiert hat, weil sie eine besonders hohe Motivation hat.
- Ggf. nochmal die Kompetenzen gewichten lassen und dann auf Basis der gewichteten Kompetenzen die Person vorschlagen, die die wichtigsten Kompetenzen vereint.
- Die beiden Kandidaten zu einem kleinen Dialog einladen und die Moderatorin macht dann auf Basis der neuen Informationen einen Vorschlag.
- Die Moderatorin stellt beide Personen hintereinander zum Konsent und testet, ob es bei einer Person einen schwerwiegenden Einwand gibt. Gibt es einen schwerwiegenden Einwand, dann ist diese Person draußen. Gibt es für beide Personen keinen

¹⁹⁸ Die Anzahl der Nominierungen sollte nie Basis des Vorschlages sein, das ist zumindest die heilige Regel in der SKM. Im Austausch mit einigen Kollegen sagte ein Moderator, dass er die Anzahl der Stimmen auch als ein Argument bewertet. In der Holokratie macht die Moderatorin auf Basis der Anzahl der Nominierungen den Vorschlag. Es geht hier letztendlich um das Mehrheitsprinzip, vgl. 5.3.5. der Verfassung.

schwerwiegenden Einwand, dann schlägt sie einen Münzwurf vor.¹⁹⁹

- Ich persönlich kläre schon im Vorfeld mit der Gruppe ein besonderes Verfahren ab, das ich anwenden werde, wenn mir mehrere Kandidaten als gleich gut geeignet erscheinen. Ich hole mir KonsenT zu einer Verfahrens-Adaption. Dabei gebe ich allen Personen ihre Stimmzettel zurück und bitte sie auf der Rückseite die zwei bis drei Kandidaten aufzuschreiben, die ähnlich gute Argumente auf sich vereinen. Dann bitte ich sie eine Ziffer pro Kandidaten zwischen 0-10 aufzuschreiben, inwieweit sie den Kandidaten vom Bauchgefühl her für geeignet halten. Dabei ist es wichtig, von der Intuition her einzuschätzen und nicht strategisch vorzugehen, um meinen Lieblingskandidaten zu präferieren. Jede Kandidatin bekommt von jedem Team-Mitglied eine Zahl zwischen 0-10. Nachher sammle ich alle Einschätzungen ein und addiere die Summe für die einzelnen Personen. Dann schlage ich die Person mit der höchsten Summe, d.h. dem positiven Gruppen-Bauchgefühl vor.²⁰⁰

Gerade wenn Kandidatinnen ähnlich gute Argumente haben, verbalisiere ich meine Gedanken bei der Nominierung offen und beschreibe, warum ich wen jetzt vorgeschlagen habe, um eine möglichst hohe Transparenz anzubieten.²⁰¹

In dem konstruierten Beispiel von mir könnte ich sowohl Andrea als auch Peter vorschlagen. Ein Argument für Peter wäre, dass er sich selbst vorschlägt, ansonsten bräuchte man die Argumente für die beiden Nominierungen. Hier kann man wunderbar eine der obigen Möglichkeiten auswählen, um aus zwei geeigneten Kandidatinnen die passende Wahl zu treffen.

¹⁹⁹ Vorgehen einer Kollegin von mir.

²⁰⁰ Das ist jetzt eine Möglichkeit, das systemische Konsensieren mit dem KonsenT zu verbinden. Dabei habe ich jetzt eine Zahl von 0-10 FÜR einen Kandidaten gewählt. Ich kann es auch negativ einschätzen lassen: Wie stark ist mein Widerstand GEGEN die Kandidatin (wie es ja ursprünglich in dem Ansatz gedacht ist). Vgl. den Exkurs zu den alternativen Entscheidungsformen ab S. 44.

²⁰¹ Dieser Tipp hilft bei allen Vorschlägen, die ein Moderator in der Vorschlags-Phase macht. Also offen kommunizieren, wieso ich als Moderator jetzt diese Variante zum KonsenT vorschlage.

Konsent-Phase

Bei der Konsent-Phase beginne ich bei der Person neben der vorgeschlagenen Kandidatin und gehe dann den Kreis so durch, dass die von mir vorgeschlagene Person am Ende ihren Konsent geben kann. Wenn sie ihren Konsent gibt und es keine schwerwiegenden Einwände gibt, dann ist das quasi die Wahlannahme.

Einwand-Integration

Die Einwand-Integration bei der Wahl ist etwas besonders, deshalb beschreibe ich es hier an dieser Stelle.

Mein persönliches Vorgehen ist folgender Ablauf:

- 1) Versuch der Integration mit der vorgeschlagenen Person
- 2) Ändern des Vorschlages auf eine andere Person

Sollte es schwerwiegende Einwände der Person oder anderer Teilnehmer geben, dann frage ich zuerst: „*Wie können wir das mit dieser Person integrieren?*“

Wenn es an den Zeitressourcen mangelt, ist die Frage, wie die Person entlastet werden kann. Wenn die Person es sich selbst nicht zutraut, dann ist die Frage, wie die Person unterstützt werden kann, so dass sie sich traut. Wenn es bestimmte Sorgen über die Kompetenzen gibt, könnte man einen kurzen Evaluationszeitraum einfügen, nach dem anhand bestimmter Kriterien gemessen wird, ob die Kompetenzen jetzt vorhanden sind oder nicht.

Praxisbeispiel „Kein Konsent zu mir“:

Bei der Wahl eines Delegierten für den Leitungskreis hat die betroffene Person am Ende keinen Konsent für sich selbst gegeben. Sie war unsicher, ob sie sich das Amt zutraut und die Qualifikation mitbringt.

Nach einer kleinen Pause hat sie dann den schwerwiegenden Einwand zurückgezogen. Ihr war bewusst geworden, dass sie ja durch die Stellvertretung eine Unterstützung bekommt und das Vertrauen der Gruppe hat. Sie hat dieses Amt dann als persönliches Lern- und Wachstumsfeld gesehen.

Wenn sich die schwerwiegenden Einwände nicht mit der Person integrieren lassen, dann ist die Person für die nächste Vorschlags-

Phase ausgeschlossen. Die Moderatorin bittet nur die Kreismitglieder, die diese Person nominiert haben, eine neue Nominierung vorzunehmen mit entsprechenden Argumenten. Daraus ergibt sich wieder eine neue Verteilung. Auf Basis der vorhandenen Argumente schlägt die Moderation jetzt eine neue Person vor.

Wenn mehrere Rollen zu vergeben sind, gibt es ein abgekürztes Verfahren?

Ja, wenn zwei nah verwandte oder komplementäre Funktionen gleichzeitig zu besetzen sind, kann es auch eine kombinierte offene Wahl geben. Der Ablauf ist identisch, nur dass gleichzeitig zwei Personen nominiert werden.

Wenn z.B. Moderatorin und Dokumentarin gewählt werden, kann nach der ersten Meinungs-Runde so ein Nominierungs-Bild vorliegen:

Nominierungen	Peter	Eva	Stefan	Sandra	Christian	Andrea
Moderatorin	Stefan	Peter	Stefan	Andrea	Peter	Stefan
Dokumentarin	Sandra	Stefan	Christian	Christian	Sandra	Sandra

Abb.26: Nominierungsübersicht bei einer kombinierten Wahl

Die Moderatorin macht nach der zweiten Meinungs-Runde dann einen kombinierten Vorschlag für beide Funktionen. Sollte sich die Nominierungen nicht ändern, hängt es wieder von den Argumenten hinter den Vorschlägen ab, welche Person die Moderatorin vorschlagen würde. Auf jeden Fall wäre es ein kombinierter Vorschlag wie z.B. Stefan als Moderator und Sandra als Dokumentarin.

Praxisbeispiel: Delegation von Führungsrollen
In einem ca. achtköpfigen Team sollten die Führungsrollen auf möglichst viele Mitarbeiterinnen aufgeteilt werden. Nachdem diese einzeln beschrieben wurden wie z.B. Finanzminister, Außenminister, Dienstplangestalter... haben die Mitarbeiterinnen die Rollen ausgewählt, die sie gerne und gut ausfüllen möchten. Am Ende

hatte jede Person ein bis zwei Rollen und wir haben eine kurze Konsent-Abfrage zu allen „Rollenvorschlägen“ gemacht.

Das Standard-Wahlverfahren ist zeitlich sehr aufwändig, gibt es noch Alternativen dazu?

Prinzipiell kann gemeinsam im Konsent auch ein anderes Wahlverfahren beschlossen werden. Dabei können alle möglichen Wahlverfahren verwendet werden. Es könnten Stäbchen gezogen werden oder man fragt: „Wer will?“ und nimmt die erstbeste Person oder man wählt aus der Mitte.

Bei der Wahl aus der Mitte²⁰² werden zuerst Aufgabe, Funktion, Amtsdauer und Kernkompetenzen im Vorfeld gemeinsam festgelegt. Dann stellen alle Beteiligten sich im Kreis auf und die Moderatorin sagt: *„Wir vertrauen darauf, dass die diejenigen, die in die Mitte gehen, fähig sind, gut die Rolle zu übernehmen. Und diejenigen, die nicht in die Mitte gehen vertrauen darauf, dass die in der Mitte verantwortungsvoll für die Gemeinschaft handeln werden.“*²⁰³

Geht nur eine Person in die Mitte, ist sie gewählt, gehen mehrere Personen, dann sagt die Moderatorin: *„Bitte einigt Euch.“* Dann findet ein offenes Gespräch statt und die Beteiligten einigen sich. Danach wird das Wahlergebnis verkündigt und die Moderatorin bedankt sich bei den Beteiligten.²⁰⁴

Praxisbeispiel „Schnelle Wahl“

In einem Leitungskreis wurde mit der soziokratischen Wahl eine Moderatorin bestimmt. Danach brauchte es noch eine Logbuchführerin. Die Zeit war weit fortgeschritten und wir wollten beide Ämter besetzen. Eine Person sagte: „Ich mache es gerne!“ Diese Person schien von vornerein am besten zu passen und wir machten nur eine Konsent-Runde ohne Meinungs-Runde. Im Konsent

²⁰² Vgl. Oesterreich/Schröder: Organisationsentwicklung, 2020, S. 148-149 sowie <https://kollegiale-fuehrung.de/downloadmaterial/2019-02-23%20Entscheidungs-werkzeuge.pdf> S.3.

²⁰³ Aus: <https://kollegiale-fuehrung.de/downloadmaterial/2019-02-23%20Entscheidungs-werkzeuge.pdf> S.3

²⁰⁴ Ich habe dieses Wahlverfahren schon im Workshop kennengelernt und es ging jetzt für eine kleine Aufgabe problemlos. Die Frage ist, ob bei machtvolleren Rollen diese Form auch gut anwendbar ist.

*steckt Kopf, Herz und Bauch. In diesem Fall schien es mir als externer Begleitung wirklich total passend zu sein.*²⁰⁵

Es geht doch viel schneller, wenn gleich im Vorfeld gefragt wird: Wer macht es? Warum ist das so verpönt?

Bei der KonsenT-Moderation geht es darum, auch die Leisen zu Wort kommen zu lassen und auf Basis von Argumenten zu entscheiden. Wer sagt, dass der Freiwillige auch die Kompetenzen für die Aufgabe hat? Und es wollen und können vielleicht auch andere Teammitglieder, die allerdings etwas zurückhaltender sind. Hier geht um wichtige Kreisfunktionen für eine Dauer von 1-2 Jahren, da kann eine Wahl mit ca. 45-60 Minuten Zeiteinsatz eine gute Investition sein.

Praxisbeispiel: Dann doch.

In einer Gruppe hatte ein Kollege eine deutliche Präferenz für eine Kandidatin und hat sie auch ein paar Tage vor der eigentlichen Wahl gefragt, ob sie dazu bereit wäre. Sie sagte ab, sie wollte diese Aufgabe nicht übernehmen. Während der Nominierung hat der Kollege dann jemand anderen nominiert. Die anderen Teammitglieder wussten nichts von der fehlenden Bereitschaft der Person und alle haben sie nominiert. Nach der Meinungs-Runde wurde diese Kandidatin dann auch vorgeschlagen und hat die Wahl angenommen. Es ist nicht selten, dass am Ende so eine Person sagt: „Ich hätte mich nie freiwillig dafür gemeldet, aber nachdem ich so ein positives Feedback bekommen habe, fühle ich mich geehrt, das Amt anzunehmen.“²⁰⁶

Aber wenn eine Person partout nicht will oder auch nicht kann, auch aus privaten Gründen, dann ist es doch wirklich Zeitverschwendung dennoch diese Person vorzuschlagen, oder?

Es ist nicht immer leicht zu unterscheiden zwischen (falscher) Bescheidenheit, Demut und realer Unmöglichkeit, eine Rolle wirklich anzunehmen. Es gibt die Möglichkeit, nach der ersten Nominierungsrunde eine kurze Info-Phase einzuschieben, wie es in S3 gemacht

²⁰⁵ Es gibt Regeln und es gibt die Praxis in einem Team. Normalerweise sollte es nicht so sein, in diesem Fall hat es gepasst. Wir lernen daraus: „Keine Regeln ohne Ausnahme!“ 😊

²⁰⁶ Vgl. Koch-Gonzales/Rau: Voices, 2018, S. 141.

wird. In meiner Praxis ist es in 5-10% der Fälle vorgekommen, dass die Personen wirklich von Anfang an wussten, dass sie nicht konnten/wollten. Da hätte diese Information eine Zeitersparnis gebracht.

Kann das Wahlverfahren auch für andere Entscheidungen verwendet werden?²⁰⁷

Im Konsent ist es möglich, jedes andere Entscheidungsverfahren anzuwenden. Wenn es z.B. mehrere gleichwertige oder gute Lösungsmöglichkeiten gibt, dann könnte auch zwischen verschiedenen Alternativen gewählt werden. Wenn es z.B. um drei verschiedene Angebote von Lieferanten gibt, die ähnlich gut sind, dann kann mit diesem Verfahren ein Lieferant ausgewählt werden. Auch bestimmte Preismodelle könnten so festgelegt werden.²⁰⁸

Besonderheiten bei S3 und Holakratie²⁰⁹

Vom Ablauf her gibt es eine hohe Übereinstimmung bei dem Wahlverfahren zwischen allen Ansätzen.

Eine Besonderheit bei S3²¹⁰ ist eine eingefügte Info-Phase nach der ersten Meinungs-Runde. Hier kann jede Person Infos teilen oder erfragen, die eine Entscheidungs-Findung beeinflussen. Hier könnte z.B. eine Person mit vielen Nominierungen sagen, dass sie den Job auf keinen Fall machen kann, weil es bestimmte Argumente dagegen gibt, die nicht verhandelbar sind.

S3 ist auch etwas flexibler bei der Vorschlagsfindung. Während in der SKM die Moderatorin entscheidet, welche Person zum Konsent gestellt wird, kann die Moderatorin in S3 folgende Varianten noch zusätzlich ausprobieren:

²⁰⁷ Vgl. Koch-Gonzales/Rau: Voices, 2018, S. 150.

²⁰⁸ Ich persönlich präferiere das Systemische Konsensieren bei vielen Varianten, wenn sich nicht die EINE Lösung finden lässt, sondern es eine Auswahl aus vielen Möglichkeiten braucht.

²⁰⁹ Vgl. auch im Anhang den Blick über den Tellerrand ab S. 274. Hier habe ich die eingeschobene Infophase aus S3 und die Auswahlhilfen aus der Holakratie übernommen, weil sie eine gute Ergänzung darstellen und die geneigte Leserin jetzt dafür nicht extra blättern braucht.

²¹⁰ Vgl. <https://patterns-de.sociocracy30.org/role-selection.html>

- den „Vorschlag [...] eines Teilnehmers
- die Bitte an (einige der) Nominierten, gemeinsam einen Kandidaten vorzuschlagen,
- kurzen Dialog in der Gruppe, um den geeignetsten Kandidaten zu identifizieren“²¹¹

Eine Besonderheit der Holakratie²¹² ist, dass die Moderatorin die Person zum Konsent stellt, die die meisten Nominierungen bekommen hat. Da geht es dann nicht mehr um die Güte der Argumente, sondern die Anzahl der Stimmzettel. Sollten zwei Personen gleich viele Stimmzettel bekommen, gibt es vier Möglichkeiten des weiteren Vorgehen:

- Nur die Person vorzuschlagen, die sich selbst nominiert hat.
- Die Person vorschlagen, die aktuell die Rolle ausübt.
- Blind eine Person auslosen.
- Jedes Kreismitglied bitten, das nicht eine der beiden Personen gewählt hat, eine neue Nominierung aus den beiden Personen zu bestimmen, damit sich so ggf. eine Stimmenmehrheit ergibt.

²¹¹ Aus: <https://patterns-de.sociocracy30.org/role-selection.html>

²¹² Vgl. Verfassung 5.3.5.