

Strukturell abgesicherte Partizipation: Praxisbeispiel „Soziokratisches Konsentieren“

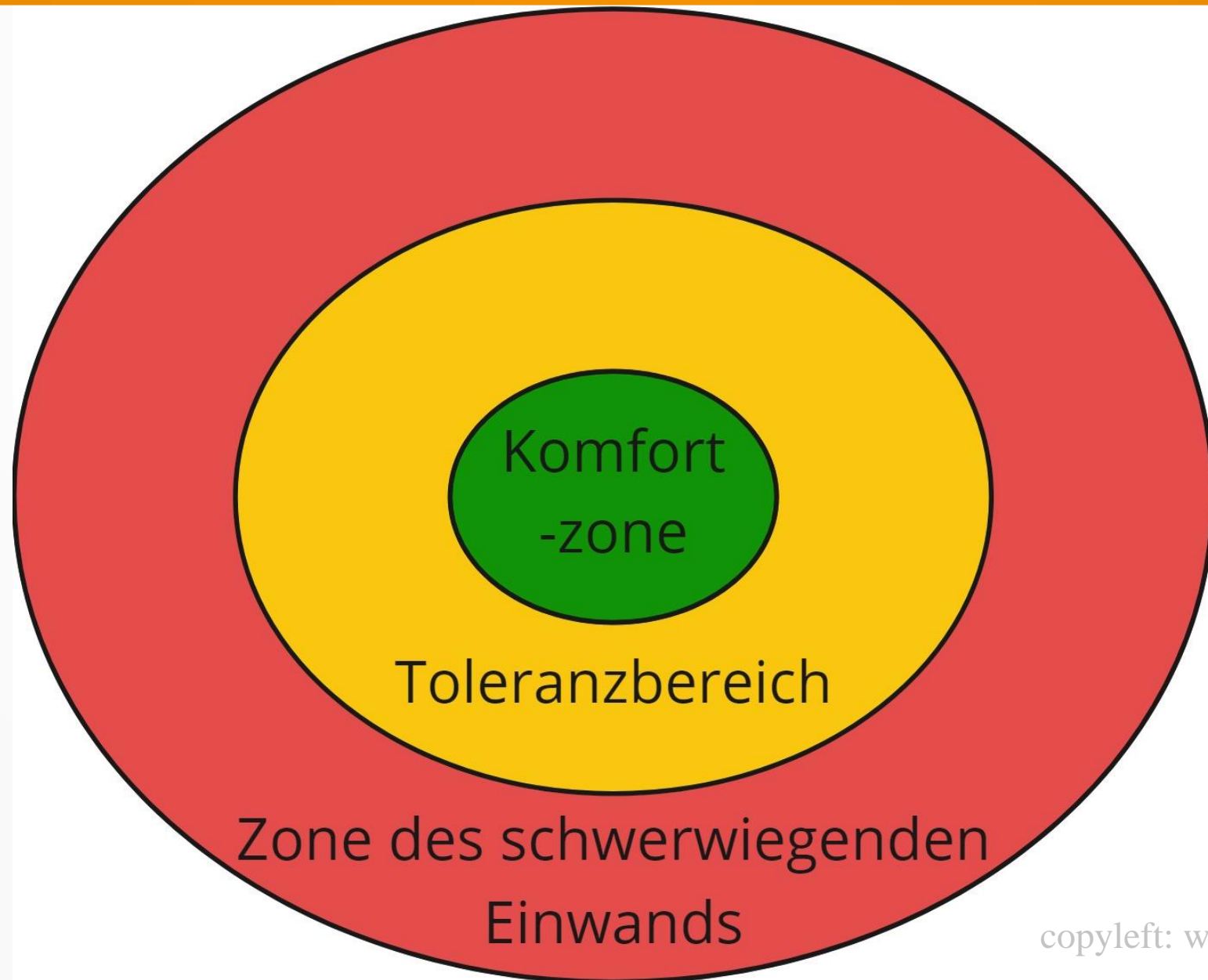
Fachtagung "Ich tu's", 07. Oktober 2024

Mag. Martin More
www.more-supervision.at
office@more-supervision.at

Teil 1

Die Konsentscheidung

Einwände abfragen = Toleranzbreite ausloten



K. o.-Bereich

Schadenstoleranzbereich

(Akzeptanz aller Vorschläge mit organisatorisch verkräftbaren Risiken)

Toleranzbereich

(Akzeptanz aller Vorschläge ohne schwerwiegende Einwände)

Wohlfühlbereich

(Zustimmung zu allen für mich guten Vorschlägen)

Lieblingsbereich

(Zustimmung nur zu dem für mich besten Vorschlag)

Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt:
Bernd Oestereich, Claudia Schroder (<https://kollegiale-lehrung.de>)



Einwand- und Widerstandsabfragen

Zustimmungsabfragen

Lösungsräume der unterschiedlichen Entscheidungsprinzipien

Was ist eine „Konsentscheidung“?

Es werden nur dann Entscheidungen getroffen, wenn keine*r der Anwesenden einen begründeten schwerwiegenden Einwand hat.

Haltung: es geht nicht um die perfekte Lösung, es geht um die Frage: Unterstützt der Vorschlag unser **Ziel**?



~~**Mehrheitsentscheidung:** Die Entscheidung ist getroffen, wenn die Mehrheit dafür ist.~~

~~**Konsens:** Die Entscheidung ist getroffen, wenn alle dafür sind.~~

Konsent: Die Entscheidung wird ohne schwerwiegenden Einwand getroffen. Alle Einwände wurden gehört, wenn möglich integriert und jedenfalls protokolliert.

Konsent und Einwand – 3 Optionen

Ich habe Konsent

Ich gehe da mit. Ich trage es mit. Ich habe keinen begründeten Einwand im Sinne der Ziele.

Ich habe einen leichten Einwand

Ich würde es anders machen. Ich bin nicht ganz der Meinung. Aber: im Sinne von „good enough for now and safe enough to try“ trage ich es mit.

Ich habe einen schwerwiegenden Einwand

Wir verfehlen unser Ziel, wenn wir es so machen. Ich kann es nicht mittragen. Es ist für mich nicht „good enough for now and safe enough to try“.

Ablauf einer Konsentsentscheidung

1a. Vorschlag erläutern

inkl. klarer Zielsetzung

1b. Informationsrunde

Sind alle Informationen da?

Was musst du noch wissen, um entscheiden zu können?

2a. erste Meinungsrunde

Was ist deine Meinung zu dem Vorschlag?

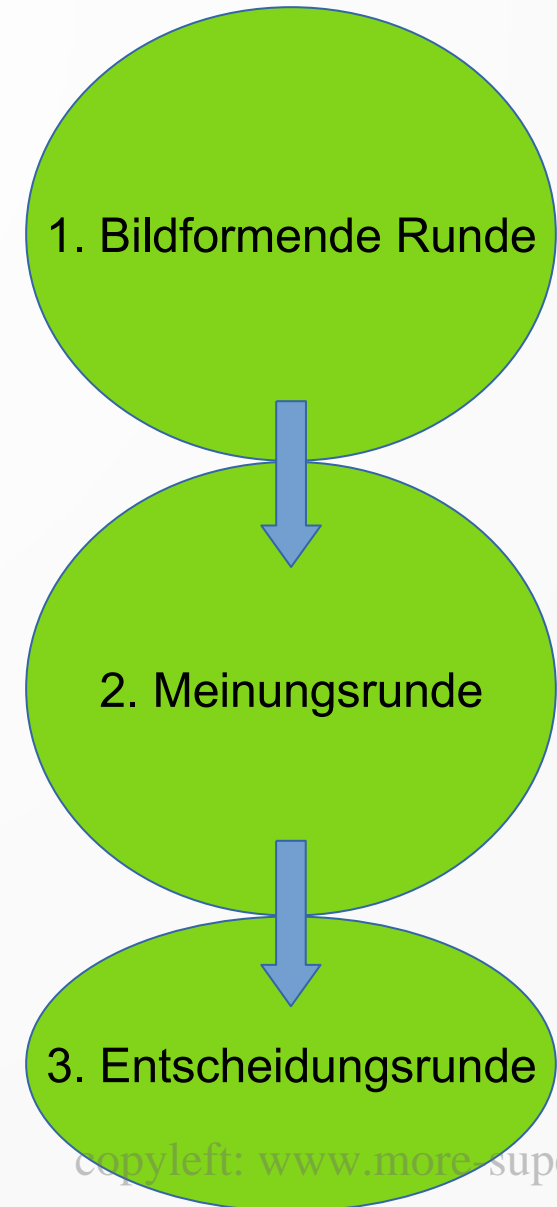
2b. zweite Meinungsrunde

Hat sich aufgrund des Gehörten deine Meinung geändert?

3. Entscheidung im Konsent

Hast du einen schwerwiegenden Einwand?

Wenn ja, leitet sich ein neuer Vorschlag daraus ab?



Konsent: eines von 4 Basisprinzipien der „Soziokratie“



1. Prinzip: Der Konsent

Entscheidungen werden mit Hilfe von Moderation im Konsent getroffen. Alle Einwände werden gehört und in den Vorschlag integriert.



2. Prinzip: Die Kreisorganisation

Die Organisation verfügt über eine Entscheidungsstruktur, die auf miteinander verbundenen Kreisen*) aufbaut. Jeder Kreis trifft innerhalb des festgesetzten Rahmens (Domain) autonom seine Entscheidungen.



3. Prinzip: Die doppelte Verknüpfung

Jeder Kreis ist mit seinem übergeordneten Kreis "doppelt gekoppelt". Neben der Leitung werden Delegierte gewählt, die im übergeordneten Kreis mitsteuern und berichten.



4. Prinzip: Offene Wahl

Menschen, die Funktionen und Aufgaben übernehmen sollen, werden in einem moderierten Prozess nach offenem Diskurs im Konsent gewählt.

Hintergrund: Was ist „Die Soziokratie“?

Die **Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM)** ist ein Modell der Steuerung und Entscheidungsfindung in Prozessen und Organisationen.

Eines der wichtigsten Prinzipien ist, dass nur dann eine Entscheidung getroffen wird, wenn keine*r der Anwesenden einen begründeten schwerwiegenden Einwand hat.

Andere Begriffe: dynamic governance, „Soziokratie“

Grundsätze

- Die Gleichwertigkeit aller Beteiligten im Kreis ist methodisch abgesichert: jede*r wird gehört
- Statt die Zustimmung von allen zu bekommen, wird der Toleranzraum ausgelotet, in dem Entscheidungen von allen mitgetragen werden.
- Jede*r im Kreis trägt somit Verantwortung für das Ganze und bringt selbst Vorschläge ein.
- Wir suchen nicht nach der perfekten Lösung, sondern gehen mit dem Grundsatz „good enough for now and safe enough to try“.

Ziel von Soziokratie ist es ...

... sich als Kreis an gemeinsamen Zielen zu orientieren

... gemeinsam tragfähige Entscheidungen zu treffen.

... die Fähigkeit der Einzelnen optimal zum Erreichen der gemeinsamen Ziele einzusetzen.

... dass alle Beteiligten den Prozess mitsteuern und ihre „Weisheit“ einbringen.

Beispiel

“Die Gärtnerei“

Übungsbeispiel 1: Gärtnerei

Allgemeine Infos (= Ziele des Unternehmens)

Die Firma ist ein partizipativ geführtes Unternehmen mit sieben Angestellten, Grundsatzentscheidungen werden gemeinsam getroffen. Die Zufriedenheit der Kund*innen und der Mitarbeiter*innen sowie eine hohe Qualität der Ware stehen an oberster Stelle.

Folgende Informationen legt der/die Chef*in zu dem Thema auf den Tisch:

Die Firma ist gut eingespielt und läuft gut. Es gibt allerdings eine interessante langfristige Anfrage einer gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaft mit einem deutlich höheren Volumen als die Gärtnerei aktuell bedienen kann. Für diesen Auftrag wäre also eine Expansion vonnöten, konkret 2-3 neue Mitarbeiter*innen und ein zusätzliches Glashaus, das per Kredit finanziert werden kann. Durch den langfristigen Auftrag wäre die Expansion weitestgehend abgesichert.

Der/die Chef*in geht mit folgenden Vorschlag in die Teamsitzung: „**Wir nehmen den Auftrag an und expandieren.**“

Ablauf einer Konsentsentscheidung

1a. Vorschlag erläutern

inkl. klarer Zielsetzung

1b. Informationsrunde

Sind alle Informationen da?

Was musst du noch wissen, um entscheiden zu können?

2a. erste Meinungsrunde

Was ist deine Meinung zu dem Vorschlag?

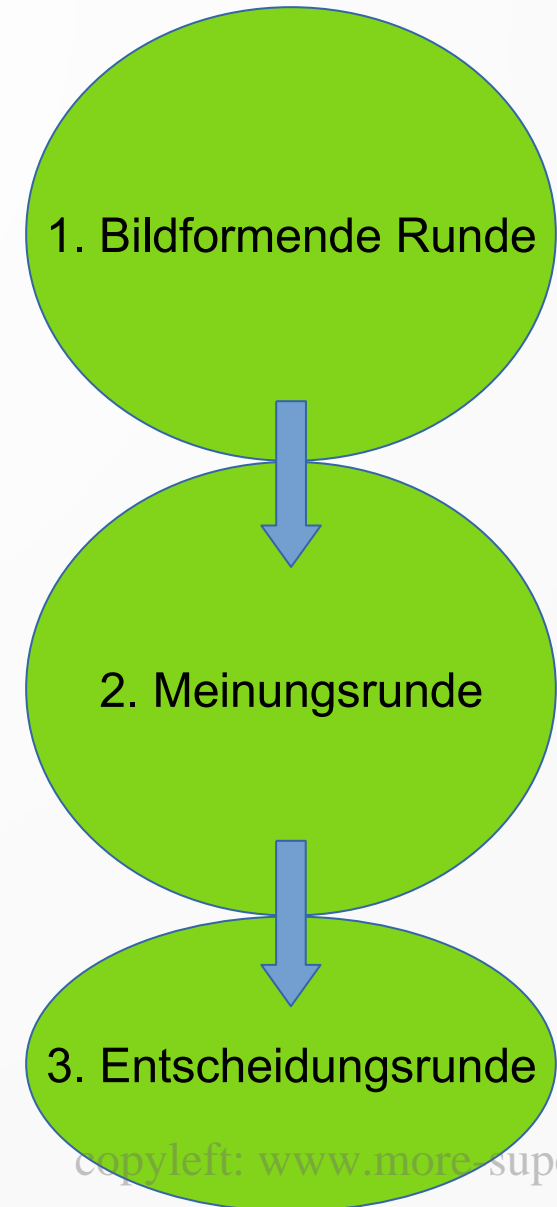
2b. zweite Meinungsrunde

Hat sich aufgrund des Gehörten deine Meinung geändert?

3. Entscheidung im Konsent

Hast du einen schwerwiegenden Einwand?

Wenn ja, leitet sich ein neuer Vorschlag daraus ab?



Vorschlag zum Beschluss:

Wir nehmen den Auftrag an und expandieren.

Inforunde:

was würden Änderungen konkret für die MA bedeuten? - wenn neue Koll. kommen wäre Einschulung notwendig - Mehraufwand für gewisse Zeit. Investition selbst würde MA nicht betreffen. Auftrag bedeutet allerdings in der Startphase mehr Aufwand, Überstunden

mit welchen Risiken für uns MA verbunden? - es gibt einen Finanzplan, ist im Vorfeld abgeklärt. Der Auftrag ist groß, ist aber für den Betrieb möglich.

Was ist wenn Auftrag vorbei und wir uns zB nach drei Jahren wieder verkleinern müssten? - Nein, keine Sorge. Ziel ist Auftragsverlängerung. bzw. wir werden dadurch bekannter und bekommen evtl. neue Aufträge. Aber angedacht dass weiterläuft.

Wie wird Glashaus beheizt? - mit PV Anlagen, relativ autark.

Ist bekannt, dass Wohnbaugenoss. relativ stark auf Preise schaut? - nein, es ist bekannt dass WBG gemeinnützig ist und unterliegt damit auch strengeren Kontrollen. Daher ist Auftrag auch interessant für uns?

wir sind ein tolles Team, wir sind breit aufgestellt. Wenn die Neuen dazukommen: wie ist Rollenverteilung bei uns? Gibt es ein Miteinanderarbeiten oder haben wir dann neue Rollen? - Neue MA werden nicht unbedingt euch gleichgestellt sein - wir werden auch Hilspersonal brauchen; müssen erst eingeschult werden und sich beweisen. Natürlich müssen neue Leute ins Team passen.

Meinungsrunde:

- 1) ich habe ehrlich gesagt noch gar keine Meinung dazu. Aktuell gibt es keinen gröberer Einwand.
- 2) Für mich gibt es nichts, das dagegen spricht, deswegen würde ich mit der CHefin mitgehen, dass wir annehmen.
- 3) Ich unterstütze auch, dass wir expandieren. Aber ich kenne das von einer anderen Gärtnerei aus Erfahrung, dass bei großem Team evtl. weitere Hierarchie-Ebene notwendig.
- 4) Ich bin dagegegen. erstens: Gärtner Mangelberuf, bekommt man schwer. Expandieren macht etwas mit dem Team - verändert Hierarchien. 2 Chefs? Die GENossenschaft schaut sehr auf den Preis. Außerdem ist der MARkt sehr schwankend, risikoreich. Energiepreise sind zu hoch - drei Restrisiken, zu hoch.
- 5) Ich würde mittgehen, aber ich würde um INfos bitten - Zeitplan.

Chefin: Ich verstehe Einwände, es gibt einen Finanzplan. Es gibt slowenische FA, die auch jetzt schon gern bei uns arbeiten. Ich glaube, wenn der Großteil des Teams mitgeht, können wir das schaffen. Es gibt noch einiges zu tun, man kann sicher einige Konditionen verhandeln. Aber ich würde Auftrag annehmen, und schauen dass ich gg. Einwände etwas tue.

Zweite Runde:

für mich spricht nichts dagegen.

ich bleibe auch dabei

meine Meinung hat sich auch nicht geändert - passt.

Ich bin noch nicht beruhigt. Wie sieht die Finanzierung aus? Antwort: Es gibt einen Finanzplan, Finanzierung ist gesichert. Sollte alles daneben gehen, besteht die Gärtnerei weiter. es ist keine 100% Fremdfinanzierung, das würde ich nicht machen.

Ändert das etwas?:

Reflexion

Vorschlag:

"Wir nehmen den Auftrag an und expandieren"

Einwände: Volatilität der Märkte, WBG schaut sehr auf Märkte - ich kenne jmd. von der WBG, teure Energiekosten.



Wie habe ich den Prozess erlebt?

Was ist bei der Methode anders als bei für mich gewohnten Teamdiskussionen?

Was könnte ein Vorteil sein, es so zu machen?

Wo könnten Herausforderungen liegen?

Wie kommt das an, wenn MA bei Finanziellem nachfragen? Das kommt darauf an, wie Prozess aufgesetzt ist - wie Chefin das vorab vereinbart hat. Was wird offen gelegt?

Claudia: ich würde in dem Fall das PProjekt offen legen. - Daten und Fakten etc,

Reichen zwei Meinungsrunden aus? - Manchmal gibt es auch dritte Runden, bis man alles durch hat.

Frage: wird da oft über Finanzielles gesprochen? da gibt es ja auch Haftungen. - Kommt auch vor, dass diese Entscheidung von einer Person allein getroffen wird, diese aber die Meinungen der Leute hören will. Verantwortung des Teams/Zuständigkeit muss immer klar sein.

wenn mehrere P. dagegeben sind, was macht das mit Gruppend.? Nachfragen. Weisheiten einarbeiten. Immer weiter nachfragen. Würde es dich beruhigen, wenn es einen Termin mit dem Steuerberater gibt? Etc.

ich habe es sehr verbindlich empfunden zum Schluss, es ist wie ein Handschlag

Chefin: habe es sehr pos. gefunden, absolut ok, die Einwände. Ist ok, dass kritisch betrachtet. Auch in O., dass zweite Ebene eingeführt werden könnte. Ich kenne das ja, man hat manchmal Scheuklappen.

solche Prozesse werden immer angeleitet - und moderiert? - Nein, es passiert normalerweise so, dass intern angeleitet und moderiert. Dann wichtig, dass diese Rolle je nach Funktion unterschieden wird - jetzt denke ich mit, jetzt moderiere ich

Ich habe Eindruck, es braucht Menschen die sehr reflektiert sind und nicht obrigkeitshörig. Es stellt sich auch die Frage, wie nahe bin ich Chef/in? Es bedarf einer sehr reflektierten Belegschaft. Viele Ebenen, die man gut mitdenken muss.

Zum Schluss ist das Negative stärker zurückgeblieben. es war nicht so: Yeah, wir haben einen Entschluss, juhu!

Soziale Bezüge untereinander schwingen mit. Konkurrenz, Zuneigung, Abneigung etc.

Nicht als negativ empfunden, es waren berechnete Einwände. Habe es nicht als negativ empfunden.

als Mitspieler: ich habe bemerkt, dass man eher leicht mit der Gruppe mitgeht - leichte Frontenbildung. Gefühl: jetzt müssen wir die GEGenstimmen noch überzeugen

Teil 2

Vorbereitung einer Konsententscheidung

-> einen VORSCHLAG formulieren (proposal forming)

Thema

Thema/Überschrift

eingbracht von:

Was soll mit dem Thema gemacht werden: Info/Meinungsbildung/Vorschlag zum Beschluss

Qualität

Ausgangssituation (what's happening / what's needed)

Situation

Ziel des Vorschlags

Ziel

Vorschlag

Vorschlag

Wos hot's

Wos
braucht's

Wos soll's
bringen

Mei Vorschlag
is: ...

Thema

Thema/Überschrift

Weihnachtessen

eingetragen von:

Was soll mit dem Thema gemacht werden: Info/Meinungsbildung/Vorschlag zum Beschluss

Ausgangssituation (what's happening / what's needed)

Zur Pflege der Betriebsgemeinschaft stehen pro Jahr pro Mitarbeiter*in € 60.- zur Verfügung. Gemäß Orga-Handbuch entscheidet die Leitung eines Teams, wie die Mittel eingesetzt werden. Weihnachtsfeier, Weihnachtsgeschenke und Betriebsausflug sind damit abzudecken. Falls ein Betriebsausflug organisiert wird, kann pro Mitarbeiter*in (je nach Anstellung) ein Halbtage Arbeitszeit gerechnet werden.

Situation

Ziel des Vorschlags

Pflege der Betriebsgemeinschaft.
Wertschätzung für die Mitarbeiter*innen

Ziel

Vorschlag

Vorschlag:
Die Teamleitung organisiert Geschenke in Form von Gutscheinen im Wert von € 60.- für jedes Teammitglied. Die Weihnachtsfeier zahlt sich jede*r selbst. Der Betriebsausflug fällt flach.

Vorschlag

Wichtige Aufgaben und Rollen beim Konsentieren

Vorbereitung (jedes Teammitglied): Vorschlag ausarbeiten und auf die Agenda stellen; Agenda vorab durcharbeiten und bei Bedarf Infos/Meinungen einholen.

Moderation: mehr als klassische Moderation → soll und darf den Vorschlag aufgrund der gehörten Meinungen anpassen

Ergebnissicherung: Grundlage für Transparenz und Nachsteuerung

-> Daraus ergeben sich folgende **ROLLEN** in einem Team:

- a. Leitung des Teams: Team einberufen, Agenda, Vorschläge prüfen
- b. Moderation
- c. Protokollschreiber*in

Umgang mit schwerwiegenden Einwänden

- Bezug zu den **Zielen** herstellen!
- **Haltung**: Einwände (im Sinne des Zieles) sind willkommen! Wir gehen davon aus, dass darin eine „Weisheit“ enthalten ist, die gehoben werden will, den Vorschlag „schlauer“ macht und damit letztendlich den Beschluss nachhaltiger.
- Befragung des Einwandes: **Argumente**, die untermauern, dass die Zielerreichung in Gefahr ist.
- Bei Bedarf **Meinungsrunde(n)**, die Bezug auf die vorgebrachten Argumente nehmen
- Neuerliche **Konsentrunde**

Wesentliche Haltungen/Prinzipien

- ◆ „Good enough for now and safe enough to try!“
- ◆ Einwände im Sinne der Ziele sind willkommen
- ◆ Beschlüsse können nachgesteuert werden
- ◆ Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung (unabhängig von Funktion, Rang...)
- ◆ Konsent bedeutet Auslotung der maximalen Toleranzbreite eines Teams unter aktiver Beteiligung aller, um eine gute Lösung zu finden – statt Mehrheitsbeschluss auf Kosten einer Minderheit, die die Lösung nicht mitträgt.

Was ist anders mit Konsent?

- 1. Wir fragen nach Einwänden (statt nach Zustimmung)**
- 2. Was ist das Ziel für den Vorschlag?**
- 3. Ist es ein schwerer oder ein leichter Einwand?**
- 4. Kein schwerer Einwand = alle tragen die Entscheidung mit!**
- 5. Wenn ich keinen Konsent (mehr) habe -> Nachsteuern (=Teil des Prozesses und auch meine Verantwortung)**

Teil 3

Reflexion

Nachhaltige und tragfähige Entscheidungen treffen: Wie hilfreich ist da der Konsent bzw. die Soziokratie?

Reflexionsfragen

Was habe ich durch den heutigen Workshop in Bezug auf Nachhaltigkeit von Beteiligung und Entscheidungen entdeckt bzw. verstanden? Welche Frage stellt sich mir dadurch vielleicht neu oder anders?

Wo könnte ich das Gelernte in meinem Berufsfeld wie anwenden?

Ich stelle es mir sehr schwer vor, so etwas zu moderieren. ZB bei MA: ich habe zu jeder Person eine Beziehung - kann mir das nicht vorstellen, mich da so zurück zu halten, meine Emotionen da so außen vor lassen zu können, das unemotional zu leiten. Ich finde es super, aber ich glaube es müsste extern moderiert werden.

Ich denke, Emotionen sind ok, in diesem Prozess - ist nicht nicht erlaubt

Wir haben festgestellt, dass es total strukturiert ist, so abgearbeitet wird. Bei uns in der Verwaltung glaube ich wäre es schwierig, aber am Bauhof denkbar. Wenn jeder seinen Einwand formulieren darf, aber man nicht vom 100sten ins 1000 kommt. Wir werden das auf alle Fälle bei uns am Bauhof probieren.

ich glaube wenn man Übung darin hat, so ein kurzer WS reicht wahrsch. nicht, aber wenn man das modifizieren kann - als Führungskraft muss man sich immer zurücknehmen können und auf andere einlassen können. Es braucht sicher viel Erfahrung und Wissen

Martin: das ist wichtig: die Führungskraft muss das wollen. Wenn die FK das nicht will, macht das keinen Sinn. Man kann es schmackhaft machen. Ich bin auch kein Befürworter von nur Konsent. Manchmal macht nur Top Down Sinn (Krisenmodus). Immer Konsent überprüfen - das ist die Verantwortung

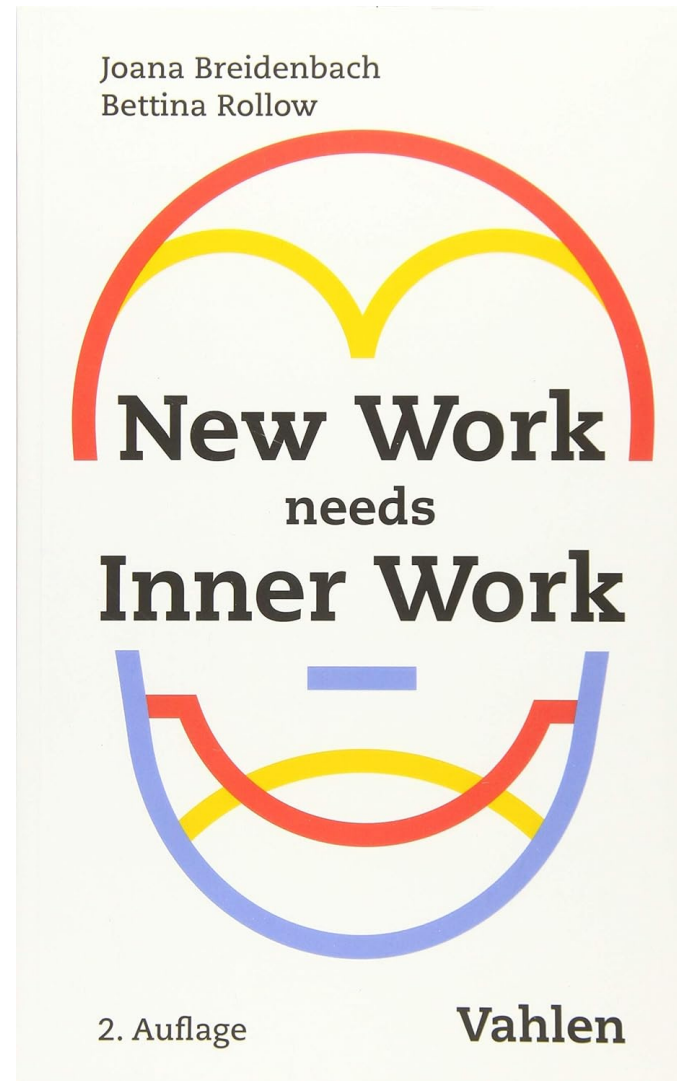
auch die Teams müssten dann üben. Ich denke, man müsste das bei einfachen Entscheidungen im Team üben - zB wo geht man zum Mittagessen hin. Wenn man sich mit einfachen Themen dem Prozess nähert, kann man sich da heranwagen.

Wenn man Methode einführen will, auf kleiner Ebene in eigener Abteilung sicher leichter. Sonst bedarf es sicher viel Arbeit und großes Commitment. Ich kann mir vorstellen, dass sonst in Unternehmen großer Widerstand da ist.

Bsp. aus der Praxis: E-Fahrzeug gekauft, alle waren anfangs dagegen. Dann wurde es trotzdem gekauft - inzwischen sind alle überzeugt, dass es super ist - und niemand ist mehr dagegen.

Martin: es lässt sich auch ganz einfach nutzen, ohne eine große Systematik daraus zu machen. Man kann es auch als Meinungsabfrage nutzen - sonst gar nichts. Man kann es sezieren und klein machen und experimentieren.

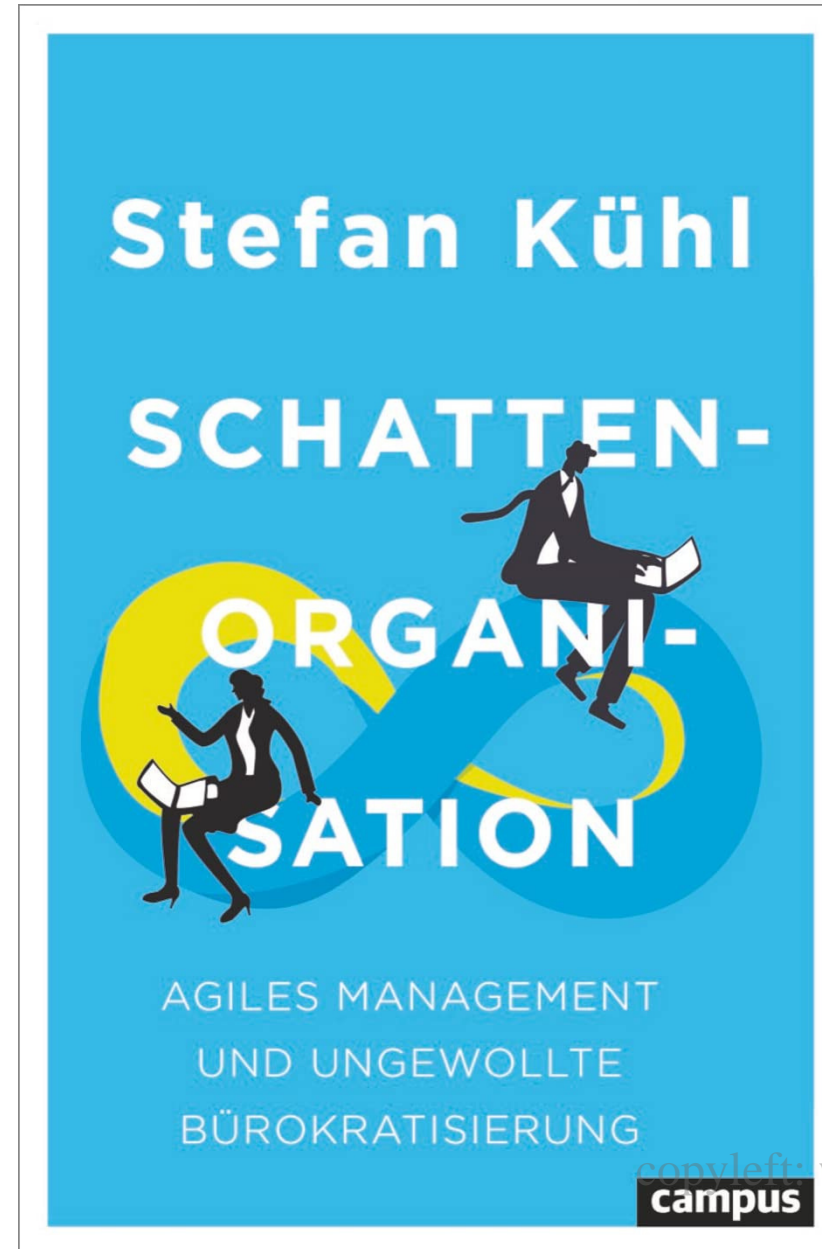
Literatur



Literatur



Literatur



webadressen

Soziokratiezentrum Österreich: <https://soziokratiezentrum.org/oesterreich/>

Soziokratie 3.0 (open source): <https://sociocracy30.org>

Erfahrungsbericht & Interview Kinderklinik Ravensburg (16min):

https://getpodcast.com/at/podcast/klartext-hr/soziokratie-im-krankenhaus-funktioniert-ein-erfahrungsbericht_2272c5b954

Certified Sociocracy Expert, co.lab St. Pölten: Mag. Gyuri Bárány, <http://colab.co.at/about/>

SCHLUSSRUNDE

Es war sehr interessant, ich möchte einiges ausprobieren. Habe immer wieder an PRaxis in unserer Einrichtung gedacht. Mir gefällt daran die Struktur - dass einer nach dem anderen dran ist, mit ausreden lassen. Dass man es strikt durchzieht, Stufen einhält.

Frage: Team Vorbereiten? Martin: es geht beides. Man kann aber auch mit einer einfacher Erklärung gleich starten.

Beispiel Sportverein: wenn ich Abstimmung umdrehe - danach frage, ob wir etwas Geplantes nicht machen, und da kein Einwand kommt - habe ich eine Entscheidung

Ich nehme mir die Gewichtung mit - die Gleichwertigkeit und die Einwände, dass diese ernst zu nehmen sind. Ob man es für die PRaxis brauchen kann, weißt ich noch nicht.

Danke, bin schon gespannt wann ich es das erste Mal ausprobieren werde. V.a. wegen der Leisen, die dann auch gehört werden.

Ich bin Mediatorin und habe es ähnlich verstanden mit Verständnisaufbau. Da habe ich Parallelen gesehen. Ich finde es gut, da gut aufgebaut und strukturiert.

Toll, dass ich dabei sein durfte. Ich werde sicher keine Gärtnerei bauen. Ich kann es aber gut gebrauchen. Es gibt normale Bürger, schwer handelbare und Wutbürger. Manche kann man nicht steuern, aber bei den meisten ist es ein gutes Instrument. Ich denke auch an die Ausschüsse

Ich fand die Mischung spannend aus Theorie und Ausprobieren. Man hat gut gesehen, dass durch Nachfragen schon viele Informationen kommen. Ich werde es ausprobieren.

Danke, es war sehr spannend. Wir nehmen uns sicher etwas mit und probieren es aus. Ja, wir probieren es aus. Aber wir sind als Team zu klein und diskutieren sehr offen. Vermutlich ist so eine Struktur für uns sogar zu viel.

Antwort Martin: manche können Soziokratie - brauchen es meistens nicht. Aber wenn es harig wird, kann man es auspacken.

Habe zwei Teenager und einen Mann, der sich oft dann nichts mehr sagen traut. Bin gespannt, wie das ankommt.

Danke, jetzt habe ich dafür einen Namen, habe es schon gekannt und weiß nun welche Methode dahinter steckt. Kann es mir gut vorstellen mit unserer Freiwilligenarbeit

Ich finde es total interessant, wir probieren es für unseren Bauhof - Kollege: ich schließe mich an

Gut gefallen, habe mir einiges mitgenommen.

Habe es auch sehr interessant gefunden, Struktur vom WS, Praxisteil etc. Die strukturierte Entscheidungsfindung

Spannend. Kommunizieren und reden reden reden. Die Aufgabe der Führungskräfte

Herzlichen Dank!!

Mag. Martin More
www.more-supervision.at
office@more-supervision.at

copyleft: www.more-supervision.at