

Workshopunterlagen

Soziokratie auf dem Weg zu partizipativer Führung

– Grundlagenworkshop –



Nils Zierath • Kommunikation auf Augenhöhe
Rheindorfer Straße 70 • 53332 Bornheim
t. 02222 . 922 91 66 • m. kontakt@nils-zierath.de
www.nils-zierath.de

Inhaltsverzeichnis

Soziokratie – ein Überblick.....	1
Wo liegt der Unterschied zwischen Demokratie und Soziokratie?.....	1
Konsent als Entscheidungsprinzip.....	2
Organisationsprinzipien und Kernelemente soziokratischer Organisationen.....	3
Zusammenfassung.....	4
Führungs- und Entscheidungsstrukturen.....	5
Kollegiale (Selbst)Führung durch soziokratische Strukturen.....	6
Konsent ... statt Konsens.....	7
Beschlussfassung per Konsent – Ablauf im Detail.....	8
Aufgaben der Moderation.....	9
Aufgaben der Kreisleitung.....	10
weitere Rollen.....	10
Soziokratische Kreisversammlungen vorbereiten und moderieren.....	11
Leitfaden für die Vorbereitung.....	11
Leitfaden für die Moderation.....	12
Merkmale effektiver Entscheidungsprozesse.....	13

Soziokratie – ein Überblick

Entscheidungen gleichwertig auf Augenhöhe treffen – alle im Team aktiv einbinden – und zugleich effektiv voran kommen. Klingt wie die Quadratur des Kreises? Soziokratie macht es möglich.

Ein zukunftsweisendes Organisationsmodell – wofür – und für wen? Seine Besonderheiten und Vorteile erfahren Sie hier.

Selbstorganisation und partizipative Führung sind notwendige und immer mehr genutzte Werkzeuge der Neuen Arbeit. Doch wie können Organisationen so agieren, dass alle Beteiligten ihr Potential und ihre Kompetenz effektiv zur Erreichung der Organisationsziele einbringen? Wie können Teams Entscheidungen schnell und auf Augenhöhe treffen, dabei die Stimmen aller Beteiligten einbinden und Beschlüsse wirksam und motiviert umsetzen?

Soziokratie weist einen Weg, wie diejenigen, die zusammen arbeiten, maximalen Entscheidungsfreiraum bekommen. Dabei verbindet sie zwei zentrale Werte: die Gleichwertigkeit der Mitarbeiter*innen in Entscheidungen und Effektivität beziehungsweise Wirksamkeit auf strategischer und operativer Ebene.

Als Organisationsmodell bietet Soziokratie eine pragmatische Alternative zu gewohnten Organisationsmustern (beispielsweise top-down oder basisdemokratisch) und gibt unter anderem Antwort auf folgende Fragen:

- 1. Welche Elemente sind maßgeblich für den Aufbau einer soziokratischen Organisation – und wie stehen diese miteinander in Beziehung?**
- 2. Wer ist entscheidungsbefugt (Gremien / Rollen)?**
- 3. Was darf entschieden werden (Kompetenzbereich / Domäne)?**
- 4. Wie wird entschieden (Entscheidungsverfahren / per Konsent)?**
- 5. Welchen Gütekriterien soll eine Entscheidung genügen (Fokus / Vision-Mission-Ziel)?**
- 6. Welche Werte sollen sich explizit in der Organisationsstruktur widerspiegeln?**

Beispiele aus Wirtschaft, Bildung und NGOs zeigen, dass soziokratische Organisationsmodelle so lange erfolgreich sind, wie die beiden elementaren Prinzipien „Effektivität“ und „Gleichwertigkeit“ den strategischen und operativen Zielen einer Organisation ebenbürtig gelebt werden.

Wo liegt der Unterschied zwischen Demokratie und Soziokratie?

In der Demokratie bestimmt die Mehrheit über Minderheiten, was dazu führt, dass die Belange Einzelner oder kleiner Gruppen häufig unbeachtet bleiben. In der Soziokratie wird eine Entscheidung dann getroffen, wenn niemand der Anwesenden einen schwerwiegenden und begründeten Einwand erhebt. Damit die Stimme der Einzelnen nicht als Veto missbraucht wird, muss der Einwand mit Bezug auf zuvor definierte gemeinsame Ziele begründet werden. Damit versucht die Soziokratie die Interessen der Gruppe mit den Interessen Einzelner oder Minderheiten besser auszubalancieren, als dies in der Demokratie gelingt.

Konsent als Entscheidungsprinzip

Effektivität, Gleichwertigkeit und Zufriedenheit verbinden

Soziokratisch entscheiden heißt im Konsent entscheiden. Achtung: **Konsent ist nicht Konsens!** Konsens braucht die Zustimmung aller. Einzelne können per Veto eine Entscheidung blockieren. Konsent hingegen fragt nach Einwänden. Alle Stimmen sind gleichwertig. Einwände werden nicht anhand persönlicher Präferenzen sondern bezogen auf zuvor abgestimmte gemeinsame Ziele begründet. Konsent bedeutet somit, dass die Mitglieder des Teams hinreichend Gewissheit haben, dass der Vorschlag das Team mit vertretbaren Mitteln zum Ziel bringt.

Um sinnvoll per Konsent abzustimmen durchläuft das Team einen klaren, die Entscheidung vorbereitenden Prozess aus vier Phasen:

- 1. Problem verstehen**
- 2. Perspektiven austauschen**
- 3. Lösungsansätze generieren sowie**
- 4. Entscheidung treffen.**

Entscheidend dabei: Information von Diskussion trennen. Zu entscheidende Lösungen als „Früchte“ begreifen, die nur noch darauf warten, gepflückt werden.

Beispiel Stellenausschreibung

Vertreter*innen der betroffenen Abteilung beraten mit Vertreter*innen der Personalabteilung und des Betriebsrates. Ziel ist die Formulierung einer attraktiven Anzeige für die vakante Position. Zunächst trägt die Gruppe alle relevanten Informationen zusammen (Arbeitsbereich, Aufgaben, geforderte Qualifikationen, Budget, rechtliche Vorgaben etc.).

Damit alle Anwesenden gehört werden, sprechen sie in Runden. Eine Person nach der anderen kommt zu Wort. Niemand wird ausgelassen, alle kommen dran. Da jede*r sicher ist, gehört zu werden, können alle einfacher zuhören, da sie nicht um ihr Wort kämpfen müssen.

Erst nach der Informationsphase beginnt der Austausch von Perspektiven und Lösungsansätzen. Die Gruppenmitglieder bringen Argumente und Bedenken ein. Bedenken sind wichtige Hinweise auf noch nicht erfüllte Anliegen. Die Gruppe ist gemeinsam zuständig für Erfolg. Daher entwickeln alle Mitglieder mitverantwortlich Vorschläge zur Auflösung der Bedenken. Auch in dieser Phase sprechen die Anwesenden in der Reihenfolge der Runde: alle werden gehört und jede*r kann aufmerksam zuhören. Evtl. prüft die Gruppe in einer weiteren Runde Argumente und Bedenken.

Zuletzt folgt die Beschlussphase. Ggf. mit Unterstützung der Gruppe formuliert die Moderation einen Vorschlag für den Beschluss. Er umfasst jene Punkte, die Bestandteil der Ausschreibung werden sollen. Die Moderation bittet alle Anwesenden um Konsent. Die Mitglieder geben Konsent, wenn sie glauben, dass der Beschlussvorschlag gut genug ist, um ausprobiert zu werden: Erreichen wir mit diesem Vorschlag mit vertretbaren Mitteln (Zeit, Kosten etc.) unser Ziel?

Good enough for now – safe enough to try

Nicht perfekt, aber auch kein fauler Kompromiss

Wahrscheinlich erreicht keine*r der Anwesenden ihre Präferenz. Der Beschluss holt jedoch alle in ihrem Toleranzbereich ab. Daher können sie guten Willens und Gewissens mitgehen. Da alle über eine gleichwertige Stimme verfügen, kann niemand eine andere Person überstimmen.

Gesprächsrunden sorgen dafür, dass alle aktiv eingebunden sind und transparente Entscheidungen. Nicht Perfektion, sondern ein auf das Ziel bezogener und umsetzbarer Beschluss ist das Maß für Erfolg. Bei schwerwiegenden Einwänden trägt die Gruppe gemeinsam Verantwortung für deren Auflösung.

Organisationsprinzipien und Kernelemente soziokratischer Organisationen

Gleichwertigkeit und Effektivität durch Selbstorganisation und partizipative Führung
Soziokratie realisiert Gleichwertigkeit gemeinsam mit Effektivität durch intelligente Selbstorganisation. Gleichwertigkeit bedeutet partizipative Führung: diejenigen, die von Entscheidungen betroffen sind oder diese umsetzen, steuern den Entscheidungsprozess aktiv und mit gleichem Stimmgewicht. Intelligente Selbstorganisation sorgt für die Kooperation der richtigen Partner*innen und gewährleistet Transparenz über Zuständigkeiten sowie effiziente Informationsflüsse. Feedback legt die Basis für eine dynamische Weiterentwicklung der Organisation, ihrer Teams und Mitarbeiter*innen. Damit entsteht Effektivität bzw. Wirksamkeit.

Der Kreis – der Kern einer soziokratischen Organisation

Das Kreisprinzip erstreckt sich über zwei Dimensionen: (1) das Sprechen in Runden während eines Entscheidungsprozesses und (2) die Gliederung einer soziokratischen Organisationen in Kreise. Im Unterschied zu Abteilungen oder Teams „gewöhnlicher“ Organisationen sind soziokratische Kreise teilautonom. Ein Kreis handelt die Grenzen dessen WAS er tut (Domäne) mit seinem Mutterkreis aus. WIE er ans Ziel kommt liegt vollständig im eigenen Ermessen. Jeder Kreis gestaltet seine Prozesse selbst. Inwiefern er sich zwecks Synergieeffekten mit anderen Kreisen abstimmt, entscheiden die Kreismitglieder im Konsent. Ebenso wählt ein Kreis seine Mitglieder. Das bedeutet beispielsweise, dass kein übergeordneter Kreis eine*n Mitarbeiter*in gegen den Willen des Kreises dorthin versetzen oder von ihm abziehen kann.

Kreise entstehen durch „Zellteilung“. Per Mutter-Tochter-Verbindung ist jeder Kreis mit seinem funktional übergeordneten Kreis verknüpft – und von dort mit Schwesterkreisen. Kreise bilden Tochterkreise, wenn sie beschließen, die eigenen Zuständigkeiten (Domäne) arbeitsteilig in separaten Untereinheiten zu erledigen. Dazu muss der Kreis keine übergeordnete Einheit um Erlaubnis bitten, so lange er gemeinsam mit seinen Tochterkreisen weiterhin die ursprüngliche Domäne ausfüllt.

Ein Beispiel für Teilautonomie

Der Arbeitskreis „Communities, Communication und Support“ (AK CCS) im Soziokratiezentrum Deutschland verantwortet unter anderem die Konzeption und Wartung der Vereinswebseite. Um der neuen Vereinsausrichtung zu genügen, beschloss der AK CCS im Sommer 2019 eine neue Webseite zu erstellen. Die Entscheidung liegt innerhalb seiner Domäne und so traf sie der AK CCS eigenständig inklusive Auswahl der technischen Plattform, Struktur, Inhalte, Auftragsvergabe etc. (Für eine breitere Informationsbasis und Akzeptanz der neuen Webpräsenz hat der AK CCS – freiwillig – Mitglieder anderer Kreise zur Mitarbeit eingeladen.) Zugleich gab es Rahmenbedingungen, die die Domäne des AK CCS begrenzen. Beispielsweise verfügte der AK CCS über ein vom Allgemeinen Kreis (Mutterkreis) definiertes maximales Finanzbudget. Ebenso musste die inhaltliche Ausrichtung der Webseite die Vision, Mission und Ziel des Vereins widerspiegeln.

Ein Kreis trifft Entscheidungen, die die Organisation substantiell betreffen, ohne „oben“ nachzufragen.

Ausschlaggebend ist, dass die Entscheidung innerhalb seiner Domäne liegt und mit der Entscheidung weiterhin das übergeordnete gemeinsame Ziel des Kreises und der Organisation erreicht wird. Die Ausgestaltung der Kreisdomänen muss daher mit der klaren Intention geschehen, dass Strukturen zu Selbstorganisation nicht nur den Prinzipien „Gleichwertigkeit“ und „Effektivität“, sondern auch den übergeordneten Interessen der Organisation genügen.

Doppelte Kopplung: klare Führung, Effektivität und transparente Informationsflüsse

Kreise operieren auf unterschiedlichen funktionalen Ebenen. Im Zentrum der Organisation angesiedelte Kreise übernehmen eher strategische Aufgaben. In der Peripherie angesiedelte Kreise erfüllen eher operative Aufgaben. Die Verknüpfung zwischen den Ebenen erfolgt durch zwei kreisbezogene Rollen: „Kreisleitung“ und „Delegierte“. Beide Rollen zusammen stehen für das Prinzip der „Doppelten Kopplung“.

Leitung

Beschließt ein Kreis die Gründung eines Tochterkreises, wählt er – per Konsent – aus den eigenen Reihen eine Person als Leitung des Tochterkreises. Die Leitung bleibt vollwertiges Mitglied im Mutterkreis. Sie gehört nun beiden Kreisen an und hat in beiden gleichwertiges Stimmrecht mit den jeweils anderen Mitgliedern.

Die Leitung sorgt für den Informationsfluss vom Mutter- zum Tochterkreis (Zentrum → Peripherie) und stellt unter anderem sicher, dass der Tochterkreis weiß, welche Aufträge der Mutterkreis in seiner Domäne sieht. Darüber hinaus ist sie die Schnittstelle aller kreisinternen administrativen Angelegenheiten.

Delegierte

Damit Informationen auch von der Peripherie zum Zentrum der Organisation fließen, wählt der Tochterkreis aus den eigenen Reihen eine Person als Delegierte*n in den Mutterkreis. Ebenso wie die Leitung, sind Delegierte Mitglied sowohl im Tochter- als auch im Mutterkreis vollwertig Mitglied und besitzen gleichwertiges Stimmrecht. Zentrale Aufgabe der Delegierten ist es, im Mutterkreis über Bedarfe des Tochterkreises zu informieren, Entscheidungen zu initiieren, die die Arbeitsfähigkeit des Tochterkreises gewährleisten (Domäne ausfüllen) und gegebenenfalls Konsent zu vorzuenthalten, wenn Entscheidungen des Mutterkreises die Arbeitsfähigkeit (beispielsweise aufgrund zu geringer Ressourcen) des Tochterkreises unverträglich beeinträchtigen.

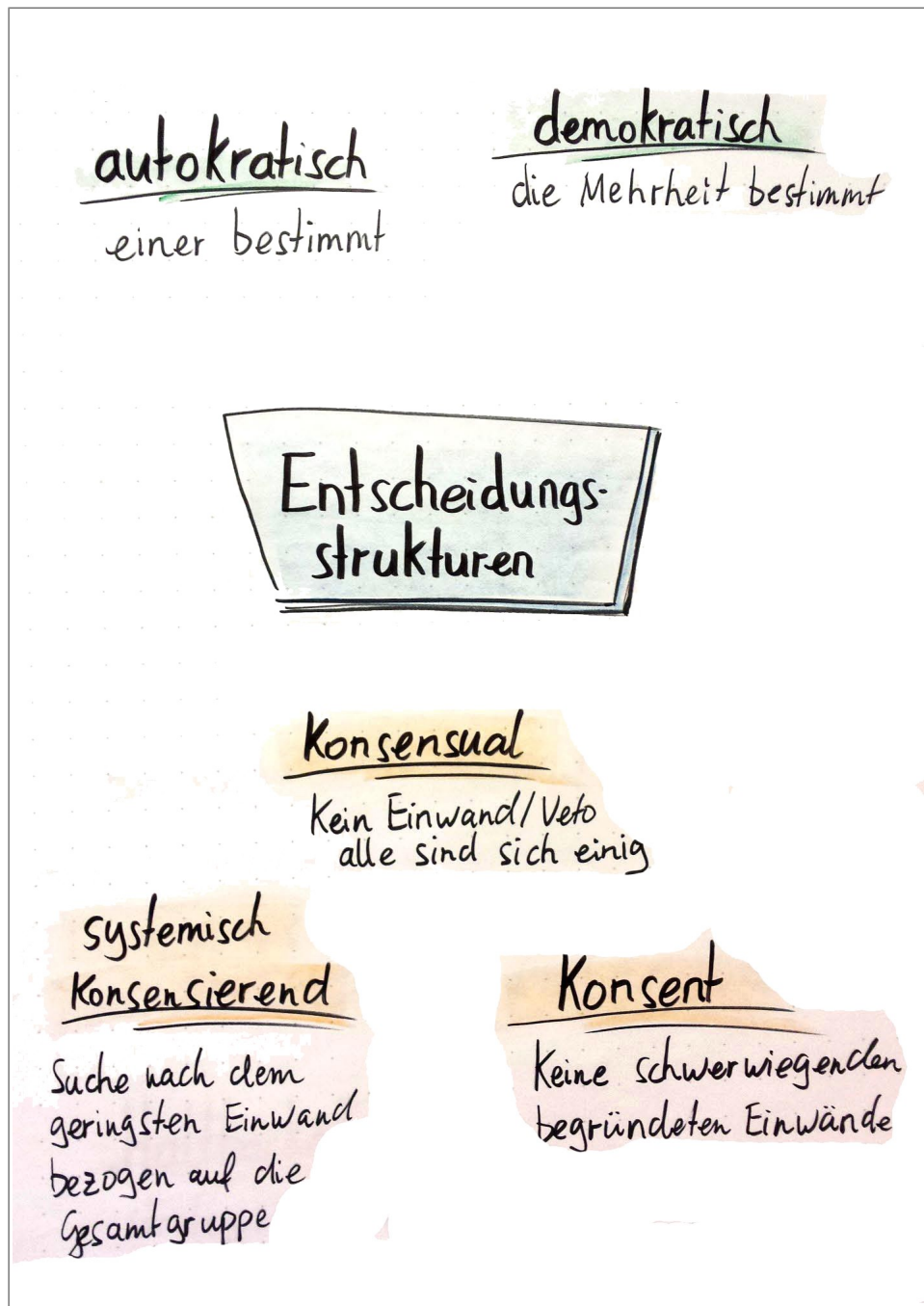
Zusammenfassung

Soziokratie realisiert Gleichwertigkeit und Effektivität über eine Vielzahl struktureller Elemente: die Entscheidung im Konsent, teilautonome Kreise, Verknüpfung über doppelte Kopplung. Die Entscheidung im Konsent bietet einen leicht realisierbaren Schritt hin zu dieser (r)evolutionären Form partizipativer Führung. Weitergehende Veränderungen, wie die Transformation abhängiger Abteilungen hin zu teilautonomen Kreisen, gelingen in der Regel nur im Rahmen eines wohldosierten Change-Managements.

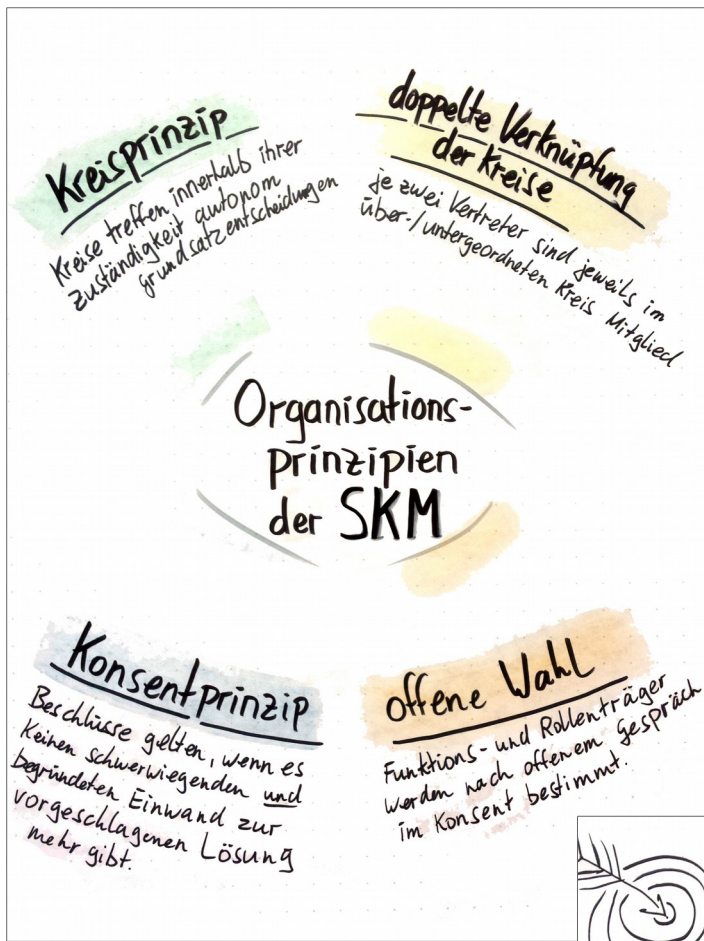
Am Ende allen soziokratischen Agierens steht das Ziel, alle Beteiligten gleichwertig in substantielle Entscheidungen einzubeziehen: für mehr Effektivität – und für mehr menschliches Maß in der Steuerung von Organisationen.

Führungs- und Entscheidungsstrukturen

Überblick



Kollegiale (Selbst)Führung durch soziokratische Strukturen



Das Diagramm zeigt die Ziele der SKM (Soziokratische Kreismethode) in einem rechteckigen Rahmen. Links neben dem Titel 'Ziele der SKM' befindet sich ein Symbol, das einen Kreis mit einem Pfeil darstellt, der auf den Mittelpunkt zeigt. Rechts neben dem Titel steht 'Soziokratische Kreismethode'. Darunter sind drei Hauptziele aufgelistet, die jeweils eine Beschreibung erhalten:

- **effektive Steuerung**
durch engmaschige Rückkopplung zw. Leitung & Ausführenden
- **Robustheit**
durch Selbstorganisation
- **Kommunikation auf Augenhöhe**
durch klare Informations- & Entscheidungsstrukturen

entwickelt & implementiert durch Gerard Endenburg bei Endenburg Electronics

Konsent ... statt Konsens

Konsentprinzip

- **Bezugsrahmen**
das zuvor definierte Ziel der Gruppe
- **Konsent**
Kein schwerwiegender begründeter Einwand im Sinne des gemeinsamen Ziels
- **bei nicht auflösbaren Einwänden**
 - ▶ Entscheidung vertagen
 - ▶ im Konsent für alternative Beschlussform entscheiden, damit beschließen
- **„Haltbarkeits“ datum**
strategisch wichtige Beschlüsse werden in Intervallen auf ihre Tauglichkeit überprüft

Beschlussfassung per Konsent – Überblick

Konsentmoderation - Ablauf

- **Ziele benennen**
... Organisation ... Kreis / Team ... Meeting
- **Agendapunkt präsentieren**
... Problem ... Ziel ... Lösung ...
- **Bildformende Runde**
Welche Informationen brauchst du in der Sache?
- **1. meinungsbildende Runde**
Was hältst du von dem vorgeschlagenen Lösungsweg in Bezug auf das angestrebte Ziel?
- **2. meinungsbildende Runde**
Wie geht es dir mit dem Gehörten (Runde 1)?
- **Konsentrunde**
Hast du einen schwerwiegenden Einwand zum Vorschlag? Kann das Ziel des Kreises damit erreicht werden?

Beschlussfassung per Konsent – Ablauf im Detail

	<p>Präsentation des TOPs Diese Informationen trägt die einbringende Person VOR dem Meeting zusammen und macht sie allen zur Vorbereitung zugänglich.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Problem: Worüber genau sprechen wir? • Ziel: Was soll erreicht werden? Woran erkennen wir, dass das Problem gelöst ist? • Strategie: Auf welche Art und Weise soll das Problem gelöst bzw. das Ziel erreicht werden?
<p>1</p>	<p>Informations- bzw. bildformende Runde</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Verständnisfragen zur vorliegenden Information, Ziel und dem Lösungsweg hast du? <i>Achtung: keine Suggestivfragen, Co-Referate o.ä.</i> • Welche Informationen brauchst du, damit du eine begründete Entscheidung treffen kannst?
	<p>Die Moderation zum aktuellen TOP endet hier, wenn</p> <ul style="list-style-type: none"> • es lediglich um Informationsweitergabe geht (keine Abstimmung erforderlich) • die Teammitglieder feststellen, dass wichtige Informationsgrundlagen für die Entscheidungsfindung fehlen → Beschluss per Konsent darüber - wer die notwendigen Informationen beschafft (bis wann, in welcher Form/Güte) - wann der TOP wieder auf die Tagesordnung kommt 	
<p>2</p>	<p>Erste meinungsbildende Runde</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie stehst du zu dem vorgeschlagenen Lösungsweg in Bezug auf das Ziel des TOPs? • Welche begründeten Einwände oder/und alternative Lösungswege bringst du ein? • Ist deiner Meinung nach das übergeordnete Ziel des Teams mit der vorgeschlagenen Strategie erreichbar?
<p>3</p>	<p>Zweite meinungsbildende Runde</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie geht es dir mit dem Gehörten aus der ersten meinungsbildenden Runde? • Hat sich dadurch bei dir etwas verändert? • Wie stehst du jetzt zum Vorschlag samt Ergänzungen?
<p>4</p>	<p>Beschlussfassung per Konsent</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hast du einen <i>schwerwiegenden</i> Einwand zu dem (neuen / veränderten) Vorschlag? ... <i>Begründung?</i> • Wird mit diesem Vorschlag das Ziel des TOPs erreicht?

Aufgaben der Moderation

	Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> • Stop starting ... start finishing. • sorgt für Einhaltung der Reihenfolge in der Gesprächs- / Beitragsführung • ggf. Unterstützung durch rundgereichte Auftragskarte: Nur die Person, die die Karte hat, darf sprechen.
1	Informations- bzw. bildformende Runde	<ul style="list-style-type: none"> • unterbricht bei Co-Referaten und Suggestivfragen • bittet um Konkretisierung, sodass eine Frage gestellt wird, die tatsächlich der Informationsgewinnung dient • prüft bei Anträgen zu Entscheidungen, ob es sich um eine Grundsatzentscheidung oder eine Ausführungsentscheidung handelt → lässt nur erstere zu <p>Grundsatzentscheidung</p> <ul style="list-style-type: none"> • alle in der Gruppe müssen mitreden und entscheiden (z.B. <i>Wie viele Aktenordner sollen aus Projektmitteln angeschafft werden?</i>) <p>Ausführungsentscheidung</p> <ul style="list-style-type: none"> • die ausführende Person/Gruppe kann autonom entscheiden (z.B. <i>Rote oder gelbe Aktenordner kaufen?</i>) • <i>Anträge zu Ausführungsentscheidungen werden nicht zugelassen. Es ist jedoch zulässig das Meinungsbild der Gruppe bzgl. unterschiedlicher Optionen abzufragen.</i>
2	Erste meinungsbildende Runde	<ul style="list-style-type: none"> • notiert die Essenz der Beiträge auf Flipchart – <i>spätestens ab der zweiten meinungsbildenden Runde</i>
3	Zweite meinungsbildende Runde	<p>am Ende der zweiten meinungsbildenden Runde</p> <ul style="list-style-type: none"> • generiert einen neuen Vorschlag / Antrag für die Abstimmung (ursprünglicher Vorschlag plus Veränderungen durch Wortmeldungen der 1. und 2. Runde)
4	Konsentrunde	<ul style="list-style-type: none"> • stellt den neuen Vorschlag zur Abstimmung per Konsent
Abschluss		Der getroffene Beschluss ist als Ergebnis der Moderation bindend und wird protokolliert.

Aufgaben der Kreisleitung

Auftrag und Rolle

- funktionale Leitung: Organisatorisches

Zielerreichung sicherstellen

- Verantwortlichkeit, Zuständigkeitsbereich und Aufgaben
 - sorgt gemeinsam Coach für die Vorbereitung der Agenda der Besprechungen
 - organisiert Räumlichkeiten, lädt ein mit allen notwendigen Infos (Ort, Zeit etc.)
 - unterstützt dabei, die vorzuschlagende TGO zu priorisieren
 - sorgt für die Aufteilung der Arbeit(en) im Kreis und arbeitet bei Bedarf selbst in der Ausführung
 - überblickt, koordiniert und leitet die Aktivitäten in Richtung der Zielerreichung auch außerhalb / zwischen den Terminen
 - Wenn etwas ins Stocken gerät – er/sie schiebt es wieder an.
-
- koordiniert die Kreisaktivitäten mit der nächst höheren Ebene

weitere Rollen

Je nach Größe der Versammlung und Komplexität der Themen können weitere Rollen verteilt werden.

Merke:

Rollen können und sollten rotieren, um so Be- und Entlastung fair zu verteilen und mit der Zeit auch Kompetenzen weiter zu geben.

Moderation

- Moderiert die Besprechung
- muss nicht gleichzeitig die Leitung sein!

Schreiber

- unterstützt Moderation durch Mitschreiben am Flipchart

Protokoll

- schreibt Protokoll
- fotografiert Flipcharts o. andere visualisierte Ergebnisse
- stellt dieses allen Mitgliedern zu
- erinnert an Frist für Kommentare

Zeitmanagement

- unterstützt Moderation beim Einhalten der geplanten Zeiten

Soziokratische Kreisversammlungen vorbereiten und moderieren

Leitfaden für die Vorbereitung

→ Auftrag und Rolle klarstellen – Erwartungen klären

1. Ziele klarstellen – was soll in der vereinbarten Zeit erreicht werden

2. Mit der Leitung (u/o Delegierten) Agendapunkte vorbesprechen mit den 5 Fragen:

(a) Gehört diese Sache in diesen Kreis?

- **NEIN** - anderer Kreis oder zurück an die Leitung
- **JA** - nächste Frage / möglicher Agendapunkt

(b) Ist es eine Sache der Ausführung?

- **JA** - Kreismitglieder entscheiden in Ausführung selbst
- **NEIN** - es geht um etwas Grundsätzliches – nächste Frage / Agendapunkt

(c) Ist das Thema schon **GUT GENUG** vorbereitet, dass Meinungen gebildet u/o Entscheidungen getroffen werden können?

- **NEIN** - wird zur Ausarbeitung delegiert
- **JA** - nächste Frage / möglicher Agendapunkt

(d) Was soll erreicht werden?

- Beschluss / Information / Feedback / Ideensammlung

(e) Zeitdauer und Priorität festlegen

3. Sicherstellen

- Erinnerung an Teilnehmer und Aussendung der Agenda und ggf. Infos im Vorfeld
- Raum, Präsentations- und Moderationsmaterial, Verpflegung

Leitfaden für die Moderation

1. Ankommensrunde – Teilnehmende abholen / ankommen lassen

- Wie bist du gerade da? / Wie geht es dir? / Was beschäftigt dich gerade (noch)?
- Was erwartest du vom heutigen Meeting? (evtl. Punkte für Agenda sammeln)

2. Administrativer Teil – Organisieren der Kreisversammlung

- Allgemeine Informationen zum Rahmen (Dauer, Pausen, etc)
- Rollen
 - *Moderation (Das **muss nicht** die Leitung sein!)*
 - *Unterstützung der Moderation am Flipchart (Schreiber)*
 - *Protokoll*
 - *Mitschrift oder Fotos der Flipcharts*
 - *Zeitmanagement*
- Sind alle Informationen und Dinge vorhanden, um die Versammlung durchführen zu können? *Flipchart, Stifte, letztes Protokoll, Agendapunkte für heute ...*

3. Ziele benennen – hier nur den Fokus auf HEUTE Relevantes richten

- Zu welchem übergeordneten Ziel wollen wir beitragen?
 - *Welcher Nutzen soll aus dieser Besprechung samt Entscheidung entstehen? (Zuarbeit zu einem Projekt, Entscheidungsvorlage erarbeiten, Vorbereitung einer Fortbildung, ...)*
- Welches Ziel hat unser Team (Kreis → Kreismoderation)?
 - *Was genau ist unsere Aufgabe als Team, Gruppe, Fachkonferenz?*
- Welches Ziel verfolgt die heutige Besprechung?
 - *Wofür treffen wir uns und wie trägt das zur Erreichung der o.g. Ziele bei? Gibt es darauf keine Antwort, wird (a) eine Antwort formuliert oder (b) das Meeting verschoben.*

4. Inhaltlicher Teil – Agendapunkte mittels Kreismoderation abarbeiten

Jeder Punkt ist entweder

- eine **Information** an die anderen
- eine **Informationssammlung** (Bildformung)
- eine **Anfrage** an den Kreis, ob ein Auftrag zur Vorbereitung eines Themas erteilt wird (Meinungsbildung)
- ein **ausgearbeiteter Lösungsvorschlag der zum Beschluss vorliegt** (Beschlussfassung) oder
- eine **offene Wahl** um eine Aufgabe an eine Person zu delegieren (Wahl).

Je Agendapunkt

- vier Gesprächsrunden in denen jeweils alle Kreismitglieder nacheinander gehört werden
- Klarheit schaffen: Reihenfolge der Sprechenden immer gleich

5. Abschlussrunde – Effektivität der Besprechung erfassen

- Wie zufrieden bist du mit dem Ergebnis?

Merkmale effektiver Entscheidungsprozesse

Merkmal	Beschreibung
1	<p>klar und zielorientiert</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abläufe sind klar strukturiert und bieten Halt. • Die Teilnehmenden erleben Sinn durch Arbeit an / hin zu gemeinsam abgestimmten Zielen.
2	<p>(gemeinsame) Ressourcen effektiv nutzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die gemeinsam verfügbare (bzw. investierte Lebens-) Zeit wird exklusiv für gemeinsame Themen genutzt. • Betrifft es uns alle? Wenn ja, dann gehört es auf die Tagesordnung. Wenn nein, dann gehört es ausgelagert in den kleineren Kreis der tatsächlich Betroffenen.
3	<p>Raum für fachlichen Austausch, Diskussionen und Entscheidungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Im Zentrum der Arbeit steht die Information über sowie die Diskussion und Entscheidung von aus fachlicher Sicht aktuell wichtig-und-dringenden Themen.
4	<p>Raum für menschliche Begegnung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wir sind soziale Wesen. Wir möchten mit unseren Befindlichkeiten gesehen werden. Ist dafür kein Raum vorgesehen, dann nehmen wir ihn uns (u.U. auch unstrukturiert und damit lähmend). • Sowohl zum Einstieg, als auch zum Abschluss wird Raum für menschliche Begegnung gegeben: Check-in-Runde zum Einstieg, abschließende Feedback-/Check-out-Runde zur Arbeitszufriedenheit. • Kostet das nicht (zu viel) Zeit? Es kostet weniger Zeit als die sonst noch intensiver entstehenden Seitengespräche oder Effektivitätsverluste aufgrund abdriftender Aufmerksamkeit hin zu bislang Unausgesprochenem.
5	<p>Beschlüsse werden gemeinsam getragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschlüsse werden in einem Verfahren getroffen, wo alle sowohl mit unterstützenden Argumenten als auch Ihren Bedenken gehört und ernst genommen werden. • Abstimmungsprozess und -ergebnis geben Auskunft darüber, wie tragfähig die getroffene Entscheidung in der Praxis sein wird (Umsetzungswahrscheinlichkeit).
6	<p>80 / 20 – Regel „Pareto-Optimum“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es geht darum Ergebnisse zu schaffen, die (im Moment) gut genug sind und nicht solche, die perfekt sind (vgl. Punkt 2: Ressourcen – z.B. Zeit, Motivation, Wissen etc. – effektiv nutzen).