

Soziokratie für gemeinnützige Organisationen

Nach 6 Jahren Erfahrung mit Soziokratie haben wir bei WIR GEMEINSAM unseren eigenen Weg gefunden. Ein großes Problem der Soziokratie ist, dass sie in den 1980er Jahren in Holland für Unternehmen entwickelt wurde und hierarchische Strukturen voraussetzt. Es gibt immer irgendeinen Chef oder Zwang: Die Mitarbeiter sind angestellt und abhängig. Sie müssen tun, was man ihnen anschaft. Sie können in einen Kreis entsendet und mit Aufgaben betreut werden. Sie müssen nicht unbedingt motiviert sein oder ihre Arbeitsmoral, Laune und Begeisterung erhalten werden.

In einer NGO oder einem gemeinnützigen Verein ist die Situation meist völlig anders: Der Großteil der Teammitglieder arbeitet ehrenamtlich. Niemand kann in einen Kreis entsendet werden, niemand kann etwas anschaffen. Alles beruht auf Ehrenamt und somit auf persönlicher Motivation, Begeisterung und dem Klima: Es muss Spaß machen, in den Kreisen zusammen zu sitzen und gemeinsam Dinge umzusetzen. Es braucht ein Klima der Gemeinschaft und Verbundenheit, der Wertschätzung und der Achtsamkeit. Die Begeisterung ist das höchste Gut, das gehütet und gefördert werden muss.

Daraus ergibt sich bei NGOs folgendes Problem: Eine NGO braucht auch einen Geist von Mitbestimmung und Eigenverantwortung, der durch Hierarchien, Bevormundung, fehlende Einladung, Motivation oder Achtsamkeit zerstört wird. Die Menschen wollen dazugehören, sich mit der Organisation identifizieren, gehört werden und mitbestimmen können.

Ein weiteres Problem ist die Sprache der Soziokratie: In den meisten Begriffen spiegelt sich der Geist der damaligen Zeit und das Hierarchie-Denken. Zum Teil wurde dies durch ungünstige Übersetzung der Begriffe vom Holländischen ins Deutsche verschärft - siehe Kapitel „Begriffe“.)

Inhaltsverzeichnis

Seite

Minimaler Werkzeugkoffer	2
Hierarchie - Eigenverantwortung vs. Mitbestimmung	4
Begriffe	4
Verwaltungsgeist	4
Feiern	5
Gemeinsames Anliegen	5
Emotionale Entscheidungsfindung	5
Trennung in Kern- und Unterstützungsteams	6
Vorbereitungs-/Kreativkreise	7
Abstimmung der Kreise - Dynamische/Offene Kreise	8
Beziehungsebene/Wertschätzung	9
Jährlicher Reflexionstag	10
Zentrum des Kreises	10
Verbindlichkeit	10

Minimaler Werkzeugkoffer

AutorInnen: WIR GEMEINSAM AK Soziokratie & Moderation

Die Soziokratie ist ein großer Fortschritt, aber immer noch eine „-kratie“ also eine Form der Herrschaft und sehr hierarchisch. In der anfänglichen Begeisterung oder der Einführung durch externe „Experten“ liegt die Gefahr, dass die Soziokratie zu starr übernommen und den Menschen übergestülpt und zur „Soziokratur“ wird. Die Organisationsform soll der Organisation und den Menschen dienen und nicht umgekehrt. Die Soziokratie sollte ein nützlicher Werkzeugkoffer sein: Man nimmt sich die Werkzeuge, die gerade nützlich sind, modifiziert sie nach seinen Bedürfnissen und lässt sie weg, wenn man sie (gerade) nicht braucht. WIR haben folgende Elemente der Soziokratie übernommen und adaptiert:

Grundessenz und Ziele der Soziokratischen Organisation

- Ziel ist die Weisheit der Gruppe zu nutzen, effizient mit den Ressourcen (Zeit, Geld, Nerven...) umzugehen und in einem unterstützenden Rahmen effektiv zu arbeiten.
- Die Arbeit in den Kreisen erfolgt in Gemeinschaft, Wertschätzung, Achtsamkeit und Freude. Die Begeisterung ist das höchste Gut, das gehütet und gefördert wird.
- Ziel ist die Potenziale der Einzelnen zum Erblühen zu bringen im Dienste der Gemeinschaft.
- Durch die Kreisstruktur entsteht Gleichwertigkeit zwischen den Mitgliedern.
- Jede/r findet sich selbst in seiner Verantwortung mitzureden und mitzugestalten.
- Jed/r wird gehört und in die Entscheidungsfindung einbezogen.
- Die Gemeinschaft regiert. Entscheidungen werden im Konsent mit allen Kreismitgliedern getroffen.
- Es gibt Kompetenzen, aber keine Hierarchie oder Macht. („Macht mit, statt Macht über.“)
- „Sowohl-als-auch“ statt „Entweder-oder“ (verschiedene Meinungen/ Vorschläge integrieren).
- Schwächen in Positives wandeln (Konstruktive Fehlerkultur, „Störungen“ willkommen heißen).

Grundsätze der Soziokratischen Organisation

- Meinungen können geändert werden, auch Beschlüsse sind flexibel!
- Es geht nicht um perfekte, sondern um optimal machbare Lösungen auf Basis der derzeitigen Erkenntnisse und Ressourcen.
- Alle Entscheidungen haben ein Ablaufdatum, also einen Zeitpunkt, an dem sie überprüft werden und entweder bewusst beibehalten oder verändert werden.
- Störungen werden als Bereicherung verstanden und bekommen einen guten Platz bearbeitet zu werden.
- Konstruktive Fehlerkultur: Fehler sind wichtige Lernerfahrungen, werden als Entwicklungschancen begriffen und können so offen behandelt werden.
- Transparenz: Alle Beteiligten haben Zugang zu den für die Entscheidung notwendigen Informationen.
- Wer mitgestalten will, ist dafür verantwortlich, sich in den entsprechenden Kreis einzubringen.
- Kreisstruktur (Arbeitsteilung in Themen- und Vorbereitungskreisen)
- Jeder Kreis definiert sein Anliegen, Ziele, Kompetenzbereiche und Aufgaben.
- Jeder Kreis hat die Funktionen Leiten, Ausführen und Messen.

Grundelemente der Soziokratischen Moderation

- Die Moderation soll der Gruppe dienen.
- Tagesordnung (Beschluss/Information/Idee, Zeitbedarf, Klärung, vorbereitet, richtiger Kreis?)
- Trennung zwischen Grundsatz und Ausführung, d.h. Vorbereitung der Themen (in Kreativkreisen)
- Flipchart-Protokoll (abfotografiert mit To-Do-Liste ist völlig ausreichend, alle können live sehen, was im Protokoll steht oder fehlt, es braucht keine Nachbearbeitung oder Absegnung beim nächsten Treffen)
- Konsentprinzip (Redekreis, Info, Meinungsrunden, Redekultur)

- Systemisches Konsensieren (in Gruppen über 12 Personen, bei vielen Wahlmöglichkeiten, schwer argumentierbare Auswahl wie Farben, Name, Logo, Slogan, Werbesprüche etc.)
- Offene Wahl (siehe „Soziokratische Wahl“ unterhalb)
- optional: Entscheidungs-Logbuch (nur bei sehr großen Organisationen nötig)

Kultur unserer Zusammenarbeit

- Wir verwenden die Soziokratie als hilfreichen Werkzeugkoffer.
- Wir nutzen die Grundelemente der Soziokratie als Grundlage unserer Zusammenarbeit (Kreiskultur, doppelte Verknüpfung, Konsent, offene Wahl, Ziele und Kompetenzbereiche). Dabei behalten wir unsere Freiheit und unseren Handlungsspielraum.
- Wir sind uns unserer Grenzen und Ressourcen bewusst.
- Wir sind achtsam gegenüber unseren Gefühlen und Bedürfnissen.
- Wir übernehmen Führungsrollen und Verantwortung. Kompetenz darf leiten.
- Wir lassen uns die Zeit, die wir brauchen.
- Wir erlauben uns „Fehler“ zu machen und daraus zu lernen.
- Wir nehmen uns Raum für Spaß, Freude, Lebendigkeit und Feiern.
- Wir nehmen uns Zeit für Gemeinschaft und Verbundenheit.

Allgemeine Grundsätze

- „Tu, was du gut kannst und gerne tust - und erkenne die Not-Wendigkeit Dinge zu tun, wenn’s auch mal nicht dein Talent ist oder vermeintlich keinen Spaß macht.“ Zumindest 70% deiner Arbeit sollte deinem Potential entsprechen, zusätzlich gibt es hin und wieder was zu tun, das du nicht gerne tust. Dann tue es mit Freude, Dankbarkeit oder in der Gemeinschaft - und es wird dich ebenfalls erfüllen.
- **Gemeinschaft:** In Gemeinschaft macht oft vieles Freude, das alleine mühsam ist.
- **Liebe:** „Tue was du liebst und liebe was du tust.“ (Ray Bradbury)
- **Solidarität:** Wenn du selbst dringend Hilfe brauchst, erwartest du auch Hilfe.
- **Verbundenheit:** Es kann mir nur gut gehen, wenn es allen anderen gut geht.
- **Goldene Regel:** „Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst.“
- **Grundsätze** nach Gerald Hüther und Erika Pichler (07.10.2017):
 - **Im Miteinander 3 Z:** Zeit, Zuwendung und Zärtlichkeit
 - **Im Arbeiten 3 E:** Einladen, Ermutigen, Ermächtigen
 - **Im Tun 3 H:** Herz, Hirn und Hand

Konsent

Der „Konsent“ ist eine Alternative zum Mehrheitsprinzip und ein Fortschritt zum „Konsens“ (Zustimmung aller, bei dem ein Veto alles blockieren kann). Konsent heißt, ein Vorschlag gilt dann als beschlossen, wenn es keinen schwerwiegenden Einwand gibt. Entscheidend ist, dass der Einwand im Sinne der Ziele begründet werden muss. Die TeilnehmerInnen sitzen im Kreis und der/die ModeratorIn fragt in mehreren Runden jede/n um seine Meinung. Dadurch werden endlich auch die gehört, die normal nichts zu sagen wagen oder glauben, dass sie nichts zu sagen hätten. So wird auch das Leise, das aus dem Herzen kommt, gehört und fließt in die Lösung ein. Es entsteht die „Weisheit der Vielen“ - Lösungen, die die Weisheit und die Erfahrung aller TeilnehmerInnen beinhalten und von allen getragen werden.

Soziokratische Wahl

Die soziokratische Wahl für Menschen bzw. Funktionen ist eine Revolution: Jedes Mitglied schlägt in zwei Runden die Person vor, die ihrer Meinung am geeignetsten für die Aufgabe ist und begründet dies mit deren positiven Eigenschaften und Fähigkeiten. So wird der Geeignetste gewählt, nicht der Beliebteste. Wir bekommen gesagt, was toll an uns ist und was wir besonders gut können. Das ist Wertschätzung pur und meist sehr berührend. Offen ausgedrückte Wertschätzung ermutigt uns Aufgaben zu übernehmen.

Hierarchie - Eigenverantwortung vs. Mitbestimmung

Es braucht keine „Hierarchie“ im Sinne der Herrschaft oder Führung anderer, sondern einen Ausgleich von Eigenverantwortung und Mitbestimmung. Das bedeutet, dass die Personen oder Kreise im Rahmen der gemeinsam festgelegten Vision, Ziele und Kompetenzbereiche weitgehend frei und selbstbestimmt sind. Es kann nicht jede Entscheidung oder Handlung mit allen abgestimmt werden, das würde die Organisation ineffizient und handlungsunfähig machen. Wer in einem Bereich kompetent ist, kann dort frei entscheiden und arbeiten, und sollte die anderen regelmäßig informieren und sich Feedback holen. Verantwortung kann nicht auf den Schultern einzelne(r) lasten und es braucht die Weisheit der Vielen. Sobald andere Teams oder Kreise betroffen sind, müssen sie natürlich immer einbezogen werden.

Exkurs zum Thema Führung

Viele meinen, dass wir Hierarchie oder Führung brauchen. Aber wollen wir wirklich „geführt“ werden?! Da wird rasch der Ruf nach einem Führer laut, der uns die Verantwortung abnimmt, einem Manager, der sich um alles kümmert. Da besteht die Gefahr, dass wir uns nicht mehr verantwortlich fühlen und einbringen, andere machen lassen und dann jemandem die Schuld geben, wenn es nicht so läuft, wie wir es wollten. Das ist bequem, sprengt aber das Miteinander (siehe „Trennung in Kern- und Unterstützungsteams“).

Wir brauchen eher einen „Diener“ der Sache und der Gemeinschaft, der die Kompetenz, das Wissen und das Engagement hat, etwas im Sinne und für die Gemeinschaft zu tun. Ein Führer führt oder beherrscht Menschen. Er dient ihnen nicht, er hört ihnen nicht zu, richtet sich oft nicht nach ihnen, und handelt oft in seinem Sinne oder für „die Sache“. Ein Diener hingegen beherrscht eine Sache und dient den Menschen. Er hört zu und handelt für die Menschen nicht für „die Sache“. Er tut das, was er am besten kann und was den Menschen dient. Er wäre ein „König“ im keltischen Sinne, der sich selbst oder eine Fähigkeit gemeistert hat, und dadurch wahrlich dienen kann.

Begriffe

Die Begriffe aus der Soziokratie sind sehr oft irreführend, weil sie den einzelnen Kreisen oder Menschen Rollen zuweisen, die sehr hierarchisch und Macht-orientiert sind, und somit das fragile Gleichgewicht von Engagement, Mitbestimmung und Eigenverantwortung untergraben.

Wir schlagen daher folgende Namensgebung und Begriffe vor:

- „Koordinationskreis“ statt „Leitungskreis“ oder „Top-Kreis“
- „Themenkreis“ statt „Arbeitskreis“ (Ein Arbeitskreis soll nicht arbeiten, sondern ist für Themen zuständig und soll entscheiden - siehe auch „Vorbereitungs-/Kreativkreise“ Seite 7.)
- Aufteilung der Kreise in 2 - 3 Ringe („Kernteam“ und „Unterstützungsteams“ - siehe Seite 6)
- „Vorbereitungskreis“ oder „Kreativgruppe“ statt „Hilfskreis“
- „Kordinator“ statt „Leiter“
- „Kompetenzbereich“ statt „Domäne“
- „Gemeinsames Anliegen“ statt „Vision“ (siehe unterhalb)

Verwaltungsgeist

Problem

Zu viele Regeln, Struktur und Verwaltung (Arbeitskreise, Vision, Mission, Ziele, Domäne, Aufgaben, Tagesordnung, Protokolle, Logbuch, 9-Schritte-Plan, Leiten, Ausführen, Messen etc.) tötet die Begeisterung und Motivation.

Lösungsweg

„Verbundenheit statt Verwaltung“. Regeln, Struktur und Verwaltung auf ein nötiges Minimum reduzieren (So wenig wie möglich, so viel wie nötig. Das muss jede Organisation für sich selbst herausfinden.)

Dafür viel Energie und Zeit investieren in:

- Verbundenheit & Gemeinschaftsgefühl
- Verbindlichkeit & Eigenverantwortung (siehe Seite 10)
- Achtsamkeit & Wertschätzung (siehe Seite 9)
- Mitbestimmung & Miteinander

Feiern

Eine weitere Gefahr ist es, auf das Feiern zu vergessen. Wie beim **Dragon Dreaming** sollte in jedem Prozess, jedem Projekt und jedem Themenkreis das regelmäßige Feiern eingeplant und gelebt werden (jährlich, nach einem Erfolg oder Abschluss eines Projekts etc.) Bei Feiern sollen die Menschen und die Erfolge eine Bühne bekommen. Erfolge dürfen sichtbar werden und wir alle brauchen Wertschätzung.

Gemeinsames Anliegen

Soziokratie: „Vision - Mission - Ziele“

Problem

Vision, Mission und Ziele haben oft folgende Probleme: Die Vision ist meist so groß, dass sie nicht erreichbar oder lebbar ist. Die Mission und die Ziele sind meist zu klein, zu wenig emotional und motivierend und sprechen das Herz nicht an. Da hilft es auch nicht, wenn die Ziele SMART sind (spezifisch, messbar, attraktiv, realisierbar, terminisiert).

Lösungsweg

- **Anliegen:** Ziel mit Emotion, spricht Herz und Hirn an (Gehirnforschung - vgl. Gerald Hüther).
- **Frage:** Was ist meine und unsere Sehnsucht und unser gemeinsames Anliegen?
- **Dynamischer Prozess:** Ein Anliegen ist nicht statisch, sondern dynamisch (nicht „Wir wollen in einem *schönen* Dorf leben.“ sondern „Wir wollen in einem *schöneren* Dorf leben.“) Ein Anliegen muss nicht messbar und „erreichbar“ sein. (Ein konkretes Ziel ist erreichbar und muss immer wieder neu gefunden werden.) Ein Anliegen darf durchaus **ehrgeizig**, aber nicht utopisch sein („Wir wollen das freundlichste Dorf Hessens werden.“). Es muss auch in kleinen Dingen umsetzbar und spürbar sein.
- **Offenheit:** Ein Anliegen ist offen: Jede/r kann etwas beitragen und sich einbringen. Dazu braucht es keine Ziele, Besprechungen und Pläne. Mit einem klaren Anliegen, wissen immer alle, was zu tun ist. Man sollte das Anliegen emotional verstehen und dadurch auf die innere Stimme hören können.

Emotionale Entscheidungsfindung

Frage: „Wer sind wir, wer wollen wir sein und wohin wollen wir?“

Problem

Bei Entscheidungen übersehen wir oft, dass wir Menschen mit dem Gehirn keine „guten“ Entscheidungen treffen können, sondern vor allem mit dem sog. Bauchhirn (vgl. Gehirnforschung). Das bedeutet, dass „gute“ Entscheidungen meist emotional und nicht rational sind.

Um „gute“ Entscheidungen treffen zu können, die den Menschen, ihren Gefühlen und Bedürfnissen dienen und auch länger halten, müssen wir uns **zuvor** auf der emotionalen Ebene klar werden: „Wer sind wir, wer wollen wir sein und wohin wollen wir?“ Danach ist die rationale Entscheidung ganz einfach.

Hinweis: Mit „emotionalen“ Entscheidungen meinen wir keine spontanen Entscheidungen aus dem Bauch heraus, sondern aus einem inneren Bild, das in einem längeren Gespräch oder Prozess durch Anhören aller Meinungen, Ideen und Einwände chaotisch entsteht und mit der Zeit klarer wird.

Lösungsweg

Wenn es um wichtige Entscheidungen geht, braucht es vor dem eigentlichen Konsent bzw. Konsensieren, einen längeren gemeinschaftlichen emotionalen Prozess, z.B. Dialog nach David Bohm & Krishnamurti, Forum nach ZEGG, Fisch Bowl, World Cafe, U-Prozess nach Otto Scharmer, Brainstorming etc.

Wenn dieser Prozess abgeschlossen ist (das spürt man meist deutlich, weil nichts mehr zu sagen ist oder eine Art unsichtbarer Konsens, ein gegenseitiges Verständnis oder ein gemeinsames „Bild“ entstanden sind), sollten die Früchte geerntet werden und die wesentlichen Erkenntnisse, Gemeinsamkeiten oder offenen Punkte und Fragen zu Papier gebracht werden, damit man mit einem „Ergebnis“ heimgeht, das hilft, sich an das innere Bild zu erinnern, weiterzuarbeiten oder Entscheidungen zu treffen. Auch wenn dieser Prozess oft viele Stunden (und teils mehrere Treffen) braucht, ist danach die eigentliche rationale Entscheidung, die Festlegung der Ziele und Maßnahmen etc. rasch erledigt und hält lange.

Wir empfehlen solche Prozesse in kleinen Runden von 4 - 6 Personen durchzuführen (gute und sehr effiziente Gruppengröße). Wesentlich ist, dass der emotionale Prozess für nicht beteiligte Mitglieder schwer nachvollziehbar ist, weder durch Protokolle noch Erzählungen. Bei wichtigen Entscheidungen sollten daher mehr bzw. möglichst viele Menschen an dem Prozess beteiligt werden (zumindest einzelne Vertreter aller Kreise), damit diese von den anderen Kreisen und Mitgliedern mitgetragen werden können.

Trennung in Kern- und Unterstützungsteams

Problem

Große Unterschiede im Team bzgl. Vision, Zielen und Engagement (1 - 2 Aktive und viele Passivere). Die resultierende Dynamik zerstört ein anfangs großes und aktives Team meist nach 2 - 3 Jahren:

- 1. Die Arbeit bleibt bei den Aktiven hängen - mit zunehmendem Ärger.
- 2. Die Passiveren fühlen sich abgehängt - zunehmend demotiviert.
- 3. Die Passiveren erfüllen ihre Aufgaben gar nicht mehr.
- 4. Die Aktiven übernehmen weitgehend alleine alle Aufgaben - zunehmende Überlastung.
- 5. Es mehren sich Unstimmigkeiten, Konflikte und Streit.
- 6. Die Aktiven verlassen das Team oder bleiben alleine übrig.
- 7. Das Team löst sich nach 2 - 3 Jahren auf (wegen Inaktivität bzw. Burnout der Aktiven).

Weitere Probleme

- Fehlende Mitbestimmung/Mitwirkung eines Großteils der Mitglieder.
- Mitglieder fühlen sich zu wenig integriert (fehlendes Zugehörigkeits- und Gemeinschaftsgefühl).
- Dynamik kommt von den aktiven Antreibern, nicht aus dem ganzen Team.

Lösungsweg

- **Kernteam:** 2 - 4 aktive Teammitglieder, die viele Aufgaben erfüllen, Sitzung machen, entscheiden...
- **Unterstützerkreis:** die nur einzelne Aufgaben erfüllen und sporadisch einspringen. Es empfiehlt sich auch eine Unterscheidung zwischen 2. und 3. Reihe (wobei diese Wortwahl gefährlich ist): jene, die das Team wirklich regelmäßig unterstützen können und wollen (2. Reihe) und jene, die nur auf Anfrage aktiv werden bzw. sehr selten oder nur in Ausnahmefällen zur Verfügung stehen (3. Reihe).
- **Teams/Gruppen:** Untergruppen der Kreise, die klar abgegrenzte Teilaufgaben erfüllen, und meist nur nach Bedarf bzw. 1 bis 2 Mal pro Jahr an den Kreissitzungen teilnehmen.
- **Aufgabenverteilung:** klar und verbindlich (siehe „Verbindlichkeit“ Seite 10)
- **regelmäßige Reflexion:** ist unbedingt zusätzlich nötig (siehe „Jährlicher Reflexionstag“ Seite 10)

Vorteile

- alle sind eingebunden, jede/r kann seine Potentiale entfalten und seinen Platz finden
- weniger Unstimmigkeiten und Konflikte - effizientere Sitzungen, weniger Leerlauf
- Entlastung und Wertschätzung der Aktiven (Kernteam)
- mehr gemeinsames Tun/Projekte - Verbundenheit lebendig erlebbar & spürbar
- mehr Teilhabe und Identifikation der Mitglieder mit dem Verein und Beteiligung am Geschehen

Eine Gruppe bzw. ein Regionalteam könnte sich zum Beispiel so organisieren (Flachgau Nord):



Vorbereitungs-/Kreativkreise

Soziokratie: „Trennung von Entscheidung und Ausführung“ und „Hilfskreise“

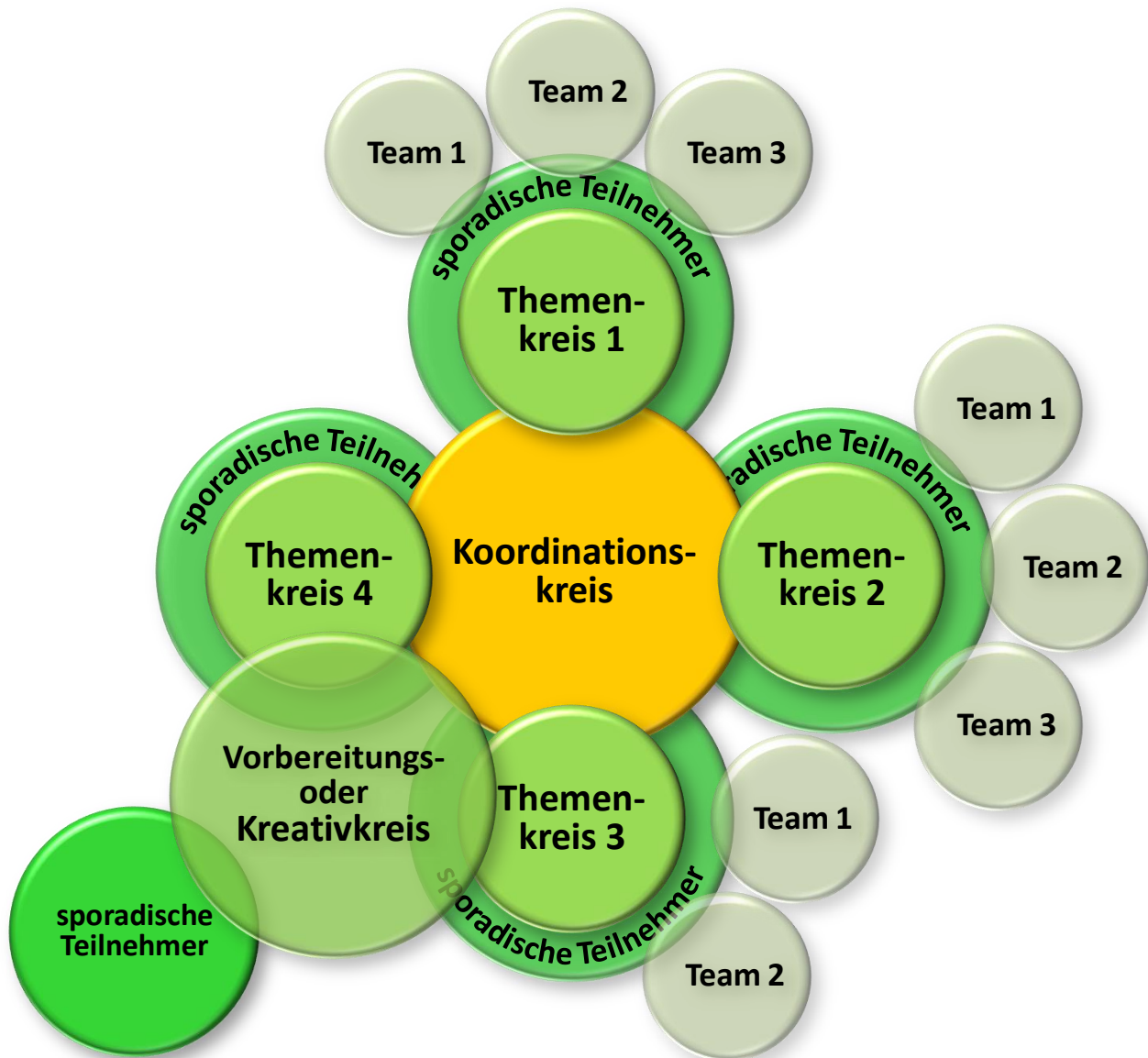
Problem

Es ist meist sehr ineffizient in größeren Gruppen von über 4 Personen zu arbeiten. In einem Treffen des Themenkreises bzw. Kernteams schafft es auf Dauer Unwohlsein, Unstimmigkeiten und Konflikte, wenn Themen zur Entscheidung kommen, die noch nicht vorbereitet wurden. Dann muss das Thema oft über Stunden diskutiert werden. Dies interessiert viele der Anwesenden nicht und demotiviert sie mit der Zeit. Man kommt nicht mehr gerne zu den Treffen und arbeitet nicht mehr gerne mit.

Lösungsweg

Vorbereitung, Entscheidung und Ausführung sollte getrennt werden, d.h. in Sitzungen von Themenkreisen bzw. Kernteams nicht „gearbeitet“, sondern nur vorbereitete Themen entschieden werden. Dabei hat sich die Vorbereitung durch Einzelpersonen nicht bewährt (fehlende „Weisheit der Vielen“, einseitige Sichtweise/Strategie, Dominanz einer Person), sondern Vorbereitungs-/Kreativkreise von 4 - 6 (12) Personen, weil diese effizient sind und bereits gut abgestimmte und „weise“ Vorschläge entwickeln.

Ein Verein könnte zum Beispiel so organisiert sein:



- Der **Koordinationskreis** besteht aus zwei (eins bis mehreren) VertreterInnen aller Themenkreise.
- **Themenkreise** haben fixe und sporadische TeilnehmerInnen (siehe Dynamische/Offene Kreise). Sie können Teams haben, die klare Aufgaben erfüllen, und fix oder sporadisch am Kreis teilnehmen.
- Ein **Kreativkreis** besteht aus TeilnehmerInnen der Themenkreise und sporadischen TeilnehmerInnen. Er bereitet im Bedarfsfall ein komplexes Thema für einen Themen- oder den Koordinationskreis vor.

Abstimmung der Kreise - Dynamische/Offene Kreise

Problem

Im Hierarchiedenken entscheiden die Delegierten der „untergeordneten“ Kreise im nächst „höheren“ Kreis über die Arbeit aller Kreise. Wenn eine Entscheidung in einem höheren Kreis abgelehnt wird, geht sie normalerweise zurück an den zuständigen Kreis. Dabei ergeben sich zwei Probleme:

- Die Mitglieder der anderen Kreise waren nicht beim Diskussions- und Entscheidungsprozess beteiligt und können diesen oft schwer nachvollziehen. Es kann sein, dass sich kritische Fragen, Einwände und lange Diskussionen ergeben, die der zuständige Kreis selbst schon hinter sich hat. Dies kann als Geringschätzung ihrer Arbeit empfunden werden und die Mitglieder dieses Kreises demotivieren.
- Schwerwiegende Einwände können monatelange Arbeit zunichtemachen und den zuständigen Kreis völlig ausschalten. (Beispiel: Mehrere schwerwiegende Einwände im Koordinationskreis haben die lange und mühsame Diskussion und Ausarbeitung der Geschäftsordnung im zuständigen Kreis zunichtegemacht - und dieser hat daraufhin seine Arbeit niedergelegt.)

Lösungsweg

Informationen und Entscheidungen sind eine Holschuld, keine Bringschuld. Das heißt: Wer sich nicht an der Vorbereitung und Diskussion beteiligt hat, hat kein Recht alles in Frage zu stellen oder zu kritisieren, und sollte sehr achtsam mit seinen Fragen und Einwänden gegenüber der Arbeit anderer sein.

Natürlich soll jede/r die Möglichkeit haben, mitzureden und mitzubestimmen, aber nur wenn er/sie auch seine Zeit investiert und sich an den Sitzungen und Diskussionen beteiligt. Wir kritisieren gerne, achten dabei aber oft nicht die Arbeit anderer.

Dynamische/Offene Kreise

Es ist gut, dass Kreise fixe Mitglieder und Kompetenzbereiche haben, sie sollten auch offen für andere sein. Die Kreise sollten wichtige Entscheidungen an alle Mitglieder der Organisation kommunizieren und diese zum Entscheidungsprozess einladen (z.B. Sitzungen und Themen online zugänglich und per Mail kommuniziert - Teilnahme nach Anmeldung für alle offen - auf bestimmte Mitgliederzahl beschränkt).

Bei Entscheidungen, die wichtig für die gesamte Organisation oder andere Kreise sind, sollten Vertreter aller bzw. dieser Kreise in den Vorbereitungskreis einbezogen werden. Alle sollten eingeladen sein, an der Vorbereitung weitreichender Entscheidungen mitzuwirken und sich an der Diskussion zu beteiligen.

Umgang mit Kritik/Einwänden

Wenn sehr kritische Fragen und schwerwiegende Einwände anderer Mitglieder auftreten, sollte sehr achtsam damit umgegangen werden, um einerseits den Einwand zu hören, andererseits den vorbereitenden Kreis nicht zu demotivieren.

Es ist (vom Moderator) zu beachten bzw. zu hinterfragen, ob die Fragen bereits im Kreis diskutiert und befriedigend beantwortet wurden. Wenn dies der Fall ist, sollte den Kritikern die Möglichkeit gegeben werden, ihre Fragen direkt mit den Mitgliedern des Kreises zu klären (nicht in der großen Runde). Natürlich kann der Kreis entscheiden, dass er die Argumente hören und eine Diskussion will.

Wenn einem schwerwiegenden Einwand stattgegeben wird, sollte die Entscheidung nicht einfach an den vorbereitenden Kreis zurückgegeben werden, sondern müssen die Kritiker dort an der Überarbeitung des Vorschlags mitwirken. Dies ist nötig, da nur sie ihre Kritik argumentieren und nur in diesem Kreis ihre Argumente und Einwände integriert bzw. entschärft werden können.

Die Kritikfreudigkeit sinkt erfahrungsgemäß deutlich, wenn man den Schwarzen Peter nicht einfach an andere weitergeben kann, sondern Kritik auch Arbeit und Diskussion bedeutet. Wenn die Kritiker selbst oder niemand anderer bereit ist, diese Verantwortung zu übernehmen, bleibt der Einwand unberücksichtigt und der erarbeitete Vorschlag wird vorerst angenommen. Dann war der Einwand offenbar nicht schwerwiegend genug und kann eventuell später berücksichtigt und integriert werden.

Beziehungsebene/Wertschätzung

Soziokratie: „Störungen haben Vorrang“

Problem

Der Großteil der Probleme zwischen Mitgliedern und in der Organisation liegen auf zwischenmenschlicher Ebene, wie der Fähigkeit zur Kommunikation, Kooperation, Teambildung, Konfliktlösung, mangelnde Achtsamkeit, Wertschätzung, Respekt, Vertrauen, Verbundenheit, Solidarität etc.

Lösungsweg

Die meisten Probleme sind daher nur auf zwischenmenschlicher Ebene zu lösen, durch Vernetzung und Herstellung von Vertrauen und Beziehung zwischen den Mitgliedern und persönliche Gespräche nach verschiedenen Methoden (Counseling, Imago-Dialog, aktives Zuhören, Gewaltfreie Kommunikation...).

Ausbildung in sozialer Kompetenz

Sinnvoll wären daher Ausbildungen, Seminare für neue und bestehende Gruppen in sozialer Kompetenz, Konfliktlösungsstrategien, Gewaltfreie Kommunikation sowie in Führung und Organisation.

Jährlicher Reflexionstag

- ein Mal jährlich für alle Kreismitglieder
- **Bedürfnisse/Aufgaben** klären: Wie geht es mir im Verein, in der Regionalgruppe, im Team, im gemeinsamen Tun und mit meinen Aufgaben? Was brauche ich? Wo brauche ich Unterstützung? Wo gibt es Unstimmigkeiten? Was läuft gut? Was freut mich? Wofür bin ich dankbar?
- soziale Kompetenz/Konfliktlösungsstrategien fördern (z.B. Verbindende Kommunikation)
- gemeinsam feiern

Zentrum des Kreises

Problem

Sobald eine Gruppe von Menschen in einem Kreis sitzt, wird der Punkt in der Mitte des Kreises zum energetischen und emotionalen Zentrum. Wenn dieses Zentrum nicht bewusst besetzt wird, kann der Kreis von einer emotionalen Leere und Unsicherheit erfüllt werden oder etwas anderes (Unbewusstes) nimmt das Zentrum ein. **Hinweis:** Über Jahrhunderttausende sind Menschen um ein Feuer gesessen, das das Zentrum des Kreises bildete, und haben dort Gespräche geführt und Entscheidungen getroffen.

Lösungsweg

Wir empfehlen die Mitte jedes Kreises bewusst mit Blumen, Kerzen, Steinen oder irgendetwas Schönerem zu schmücken, das das gemeinsame Anliegen oder Ziel des Kreises symbolisiert. Bei der Begrüßung kann die Aufmerksamkeit auf die „Mitte des Kreises“ und das gemeinsame Anliegen gelenkt werden. Da eine Kerze oder Blume nicht immer möglich oder angebracht ist, kann man die Mitte auch ganz bewusst frei lassen und z.B. mit einer Widmung füllen mit dem Bewusstsein, dass sich die Energie und Weisheit in der Mitte bündelt - und dort entsteht oder nicht.

Verbindlichkeit

Problem

Unverbindliche Angebote sind keine echte Unterstützung für das Kernteam: Es kann sich nie sicher sein, ob es Unterstützung bekommt und muss sich beim Ausfall selbst um die Vertretung oder die Aufgaben kümmern. Damit hätte es mehr Arbeit als ohne den Unterstützungskreis. Der Unterstützungskreis würde zur Belastung werden und es würden Unzufriedenheit, Unstimmigkeiten und Konflikte entstehen.

Verbindlichkeit, Verantwortung und Pflicht lösen in den meisten von uns sehr negative Gefühle aus, weil wir unser Leben lang von unseren Eltern, Lehrern, Partnern oder Vorgesetzten gezwungen oder durch Liebesentzug oder viele andere Stricks manipuliert wurden, Dinge zu tun, die wir nicht tun wollten.

Lösungsweg

Verbindlichkeit muss nichts Belastendes sein, sondern kann sehr bereichernd sein, wenn wir selbst definieren dürfen, was wir unter welchen Bedingungen tun, und gut auf uns und die anderen achten. Das ist ein stetiger Lernprozess, der uns Selbstermächtigung und Handlungsfreiheit ermöglicht.

„Es gibt keine Freiheit ohne Verbindlichkeit. Verbindlichkeit ist die Voraussetzung für Freiheit. Verbindlichkeit und Freiheit sind kein Gegensatz, kein Entweder-Oder, sondern ein Sowohl-Als-Auch.“

Christina Kessler (Deutsche Ethnologin und Soziologin)

Jede/r, der eine Aufgabe übernimmt, sollte sich über die Verbindlichkeit seines Angebots klar werden:

- Es braucht mein klares „**Commitment**“ (Absichtserklärung, Bekenntnis, Verbindlichkeit, Engagement, Einsatz...), dass ich eine Aufgabe verlässlich erfülle bzw. mich um eine Vertretung kümmere, damit die anderen sich auf mich verlassen können und ich eine echte Hilfe bin.
- Dadurch muss ich mir genau überlegen, was ich, wann, wie und wie lange tun kann und will.
- Nur wenn ich etwas zusage, das ich einhalten kann, helfe ich dem Team und der Sache.
- Durch meine Verbindlichkeit bekommen mein Angebot und meine Arbeit einen viel größeren Wert.
- Dadurch nehme ich mich selbst und meine Aufgabe ernst und die anderen können mich ernstnehmen. Das gibt mir auch mehr Bedeutung, Kraft und Selbstwert.

Wichtige Zusätze

- Die anderen Teammitglieder reflektieren, ob Ihnen das Angebot wirklich hilft, und sagen was sie benötigen, damit es eine echte Unterstützung für sie ist.
- Wenn sich ein Angebot für alle gut anfühlt, ist es schriftlich festzuhalten, einzuhalten und zu respektieren. Es ist destruktiv, die Grenzen anderer Teammitglieder zu überschreiten, sie anzugreifen oder sie zu etwas zu überreden, das sie nicht bereit sind zu tun.
- Wenn Vereinbarungen nicht eingehalten werden, Unstimmigkeiten und Konflikte entstehen, sind diese zeitnah untereinander und im Team zu klären, und eventuell die Vereinbarungen zu korrigieren.
- Es darf durchaus ein paar Stunden dauern, bis alle Aufgaben bzw. Angebote gut geklärt sind.
- Es kann sein, dass Vereinbarungen in gewissen Zeitabständen zu korrigieren sind, wenn sie nicht stimmig sind. Grundsätzlich sollten sie halten und nicht ständig geändert werden.
- Zumindest einmal pro Jahr (beim **Reflexions- und Visionstag**) sollten alle Teammitglieder reflektieren, wie es ihnen im Verein, im Team, im gemeinsamen Tun und ganz konkret mit ihren Aufgaben geht, ob sie ihre Angebote verändern wollen oder ob sie etwas benötigen, um diese gut erfüllen zu können.

Beispiele

- „Ich versende die eMails an die Mitglieder verlässlich für ein halbes Jahr und brauche dafür auch keine Stellvertreterin. Ich gebe euch dann Bescheid, ob ich es bis Jahresende weiter mache.“
- „Ich stehe als Stellvertreterin für die Kasse zur Verfügung, aber nur, wenn ihr mich ein paar Tage vorher fragt und ich Zeit habe. Wenn ich dann zusage, bin ich verlässlich oder kümmere mich darum, dass jemand anderer die Aufgabe übernimmt, falls ich dennoch ausfalle. Ich übernehme gerne 2-3 Mal pro Jahr diese Aufgabe, möchte aber die Freiheit haben, Nein sagen zu können, wenn es nicht passt. Sucht bitte noch eine andere Stellvertreterin, damit ich diese Freiheit habe.“
- „Ich übernehme gerne die Koordination des Teams und Moderation der Treffen im nächsten Jahr, wenn ich Unterstützung von Beate bekomme. Alleine will ich es nicht machen.“

Autor: DI Tobias Plettenbacher (A-4910 Ried i.L., 07752/ 84322, plettenbacher@wirgemeinsam.net)