

Kollegiale Rollenwahl

Mit dem Verfahren können Personen für eine Rolle, Konsultative Fallentscheidung, eine Kreismitgliedschaft oder eine sonstige Aufgabe gewählt werden. Die soziokratische Rollenwahl, auf der dieses Verfahren basiert, ist eine mögliche Ausprägung (im Text in eckigen Klammern [...] beschrieben)

- **Moderatorin und HelferIn bestimmen:**

Wer moderiert die Entscheidung und führt durch die nächsten Schritte?
Wer protokolliert am Flipchart oder hilft beim Einsammeln der Zettel?

- **Rollenbeschreibung:**

Aufgaben, Verantwortung [und Anforderungen] der Rolle beschreiben, Verständnisfragen dazu klären.

- **Erste Vorschlagsrunde:** Nach der Klarstellung, wer wählt und gewählt werden darf (Standard: alle Anwesenden): Jede TeilnehmerIn schreibt auf einen Zettel genau eine Kandidatin und eine stichwortartige Begründung. Man darf sich auch selbst vorschlagen.

Anschließend nennen alle TeilnehmerInnen reihum ihren Vorschlag mit Begründung (Für eine geheime Wahl [kein Standard] können Zettel eingesammelt und dann anonym verlesen/geteilt werden).

Die Moderatorin schreibt alle vorgeschlagenen Namen auf ein Flipchart (ohne Begründungen, jeden Namen nur einmal, ggf. Strichliste hinter den Namen zur Anzahl der Nennungen).

Zweite Vorschlagsrunde: Jede TeilnehmerIn aktualisiert nun ihren Zettel und kann somit den Namen oder die Begründung ändern. Reihum werden nochmal die Vorschläge und Begründungen abgefragt.

Alternativ [kein Standard] können die Zettel eingesammelt und vertraulich ausgewertet werden. Dieser vertrauliche Modus ist zu bevorzugen, sofern ein Gesichtverlust unbeliebter Kandidaten oder geringe gegenseitige Wertschätzung im Teilnehmerkreis zu befürchten sind.

- **Offene Auswertung:**

Alternativen (von Moderatorin zu verantworten, sofern nichts anderes vorher vereinbart):

- a) **Mehrheitswahl:** Die Moderatorin schreibt alle vorgeschlagenen Namen auf ein Flipchart (ohne Begründungen) und notiert als Strichliste die Anzahl der Nennungen pro Name. Die Person mit den eindeutig meisten Nennungen gilt als gewählt.
- b) **Widerstandsabfrage:** Die Moderatorin schreibt alle vorgeschlagenen Namen auf ein Flipchart (ohne Begründungen, ohne Strichliste) und führt anschließend eine ➔Widerstandsabfrage dazu durch.
- c) **Soziokratisch:** Die Moderatorin schlägt angesichts der genannten Begründungen nach eigenem Ermessen eine Person vor und fragt nach schwerwiegenden Einwänden hierzu (Konsent).

Für die Varianten a) oder b):

- Bei Gleichstand „Aus der Mitte wählen“, die jüngere Person bevorzugen, Zufall oder Stichwahl.
- Verfahrensakzeptanz feststellen: Die Moderatorin fragt die TeilnehmerInnen, ob es schwerwiegende Verfahrensmängel gab. Evtl. Einwandgeber müssen einen Heilungsvorschlag machen. Anschließend Widerstandsabfrage zwischen den Alternativen a) "dem Heilungsvorschlag folgen" und b) "Ergebnis anerkennen wie es ist".

- **Ergebnisfeststellung:**

Kollegial: Die Moderatorin fragt die gewählte Person, ob sie die Wahl annimmt. Falls die Person ablehnt, wird die nächstbeste Person aus der Liste gefragt. Falls die Person nur unter bestimmten Bedingungen annimmt, wird per Widerstandsabfrage entschieden: a) Person mit Zusatzbedingungen akzeptieren, b) nächstbeste Person aus der Liste fragen, c) Vorschlagsrunde wiederholen.

Soziokratisch: Die vorgeschlagene Person wird als Letztes um Konsent gefragt. Lassen sich schwerwiegenden Einwände nicht unmittelbar integrieren, startet eine neue Vorschlagsrunde, bei der die nicht akzeptierte Person nicht mehr wählbar ist.

Universelles Entscheidungsverfahren

Mit dem Verfahren wird aus einer Menge von Vorschlägen die Alternative mit dem geringsten Widerstand ausgewählt, wobei die Vorschläge unterschiedlichen Typs (Inhalte, Entscheidungsverfahren, Vorgehensweise, Personen – eben universell) sein können. Es basiert auf der ➔Widerstandsabfrage.

■ Moderator und Helfer bestimmen:

Wer moderiert die Entscheidung und führt durch die nächsten Schritte? Wer unterstützt als Handzeichenzähler?

■ Vorbedingungen prüfen:

- ◆ Die Ist-Situation (alles bleibt, wie es ist) ist immer auch eine explizite Alternative.
- ◆ Für jede Alternative (außer Ist-Situation): Wer (ggf. ergänzt um weitere Unterstützer) verantwortet die Umsetzung der Entscheidung sowie die Organisation der Retrospektive? Wann soll eine Retrospektive stattfinden
- ◆ Jeder Vorschlag kann spezielle Veto- und Verfahrensbestimmungen enthalten (Beispiel: "Mehr als zwei 4er-Voten sind ein Veto."). Zusätzlich kann die Moderatorin bedarfsweise Vetooptionen für alle oder einzelne Alternativen bestimmen (sofern es standardmäßig keine Vetooption gibt).

■ Vorschläge vorstellen:

Die verschiedenen Entscheidungsvorschläge werden jeweils kurz vorgelesen und evtl. Verständnisfragen werden geklärt. Der Moderator lässt keine Meinungsäußerungen oder Diskussionen zu. Eine Verständnisfrage beantwortet möglichst nur die Person, von der der Vorschlag kommt. Sofern eine Person eine Meinungsrunde, Diskussion, Vertagung o.ä. zum Thema für notwendig hält, kann er dies als einen Vorschlag einbringen und mit zur Entscheidung stellen.

- Der Moderator fragt, ob es jetzt noch weitere Vorschläge/Alternativen gibt und wiederholt für diese dann die vorigen Schritte (Vorbedingungen und Verständnisfragen klären). Wichtig: Zu möglichen Alternativen gehören auch Vorschläge für ein anderes Wahlverfahren (bspw. Einwandintegrationsverfahren, Konsultativer Fallentscheid), Vertagung/Wiedervorlage oder Überweisung an bestehende Kreise/Rollen.

■ Widerstände messen:

Die Moderatorin erklärt die fünf Handzeichen als mögliche Widerstandswerte und fragt für jede Alternative der Reihe nach ab: "Wie groß ist dein Widerstand gegen diese Alternative?" Alle geben ihr Handzeichen und der Handzeichenzähler zählt die Gesamtsumme der Finger (ggf. <https://kollegiale-fuehrung.de/counter/> oder einen Taschenrechner verwenden). Der Wert wird notiert. Eine Nichtmeldung wird immer als 1 gezählt.



■ Akzeptanz feststellen:

Die Moderatorin fragt, ob jemand einen schwerwiegenden Einwand wegen Verfahrensmängel hat. Die Einwandgeberin muss dann einen Heilungsvorschlag machen. Anschließend Widerstandsabfrage zwischen den Alternativen a) "dem Heilungsvorschlag folgen" und b) "Ergebnis anerkennen wie es ist".

■ Ergebnisfeststellung:

Die Moderatorin dokumentiert deutlich sichtbar, welche Alternative den geringsten Widerstandswert hatte und liest die damit getroffene Entscheidung noch einmal laut vor.

Aus der Mitte wählen

Mit dem Verfahren wird probiert, ob in sehr einfacher, schneller und transparenter Weise Personen für eine Rolle, (konsultative Fall-) Entscheidung oder sonstige Aufgabe gewählt werden können. Gelingt dies nicht innerhalb von ca. 5 Minuten, ist zu einem anderen Verfahren zu wechseln.

- **Moderatorin bestimmen:**
Wer moderiert die Entscheidung (d.h. führt durch die nächsten Schritte)?
- **Entscheidungsauftrag, Aufgabe oder Rolle festlegen:**
Beschreibung der zu treffenden Entscheidung, des zu lösenden Problems oder der zu besetzenden Rolle. Bei der Wahl einer konsultativen Fallentscheiderin sollte diese im Normalfall die Entscheidung umfassend und verbindlich treffen. Nur in begründeten Ausnahmefällen sollte ein Entscheidungsvorschlag (über den dann wieder der Kreis abstimmt) beauftragt werden.
- **Rahmenbedingungen festlegen:**
Bei einer Rollenwahl: Für welchen Zeitraum wird gewählt? Bei Wahl einer konsultativen Fallentscheiderin: Bis wann soll diese entscheiden? Wer soll vorher konsultiert werden? Wie und wann soll die Entscheidung bekanntgegeben oder erklärt werden? Was ist sonst noch zu beachten?
- **Mögliche Entscheiderinnen/Rolleninhaberinnen finden:**
Alle Mitglieder, die die Entscheidung/Rolle übernehmen möchten, gehen in die Mitte. Der Moderator sagt: *Wir vertrauen darauf, dass diejenigen, die in die Mitte gehen, fähig sind, eine gute Entscheidung für die Gemeinschaft zu treffen/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.*
Warten, bis innerer Kreis stabil (keine weiteren Zu-/Abgänge; anschl. keine Veränderungen mehr).
Falls die Moderatorin selbst in die Mitte gehen möchte, sucht sie Ersatz und gibt diese Rolle ab, bevor es weitergeht.
- **Entscheiderin/Rolleninhaberin aus der Mitte bestimmen:**
Die Mitglieder in der Mitte einigen sich (frei, irgendwie), wer von ihnen die Aufgabe übernimmt.
Wer ein Veto gegen das Verfahren oder die Personen des inneren Kreises hat, geht in die Mitte und gibt sein Veto bekannt. Das Verfahren ist damit unmittelbar ergebnislos beendet.
Sollte auch nach ca. 5 Minuten niemand in der Mitte stehen oder keine Einigung in der Mitte erzielt worden sein, wird zu einem anderen Verfahren gewechselt, bspw. oder zur kollegialen Rollenwahl oder zu einer vertraulichen Widerstandsabfrage zu den Kandidaten.
- **Wahlergebnis verkünden:**
Die Moderatorin bedankt sich beim neuen Entscheider für seine Bereitschaft, für die Gemeinschaft Führungsarbeit zu leisten. Formulierungen wie „Gewinner“ oder „Sieger“ vermeiden, eher: „[...] wurde gewählt, diese Aufgabe zu übernehmen“.
- **Abschluss**
Die Moderatorin bedankt sich bei den Personen aus der Mitte für ihre Bereitschaft und Beteiligung und bittet sie, sich wieder in den Gesamtkreis zu setzen.
Die Moderatorin bittet den Gesamtkreis, den gewählten Entscheider zu unterstützen und ihn und seine Entscheidung zu respektieren und zu akzeptieren.
- Bei der Wahl einer konsultativen Fallentscheiderin: Die Moderatorin verpflichtet sich vor allen Anwesenden, die Entscheiderin weiter zu begleiten (beobachtend, coachend), bis die Entscheidung getroffen und kommuniziert wurde und tauscht sich hierzu ggf. in kurzen Abständen mit der Entscheiderin aus. Oder die Moderatorin findet jetzt eine andere Entscheidungsbegleiterin.

Konsultative Fallentscheidung

Beim Konsultativen Fallentscheid (Einzelentscheid) wird eine Person von einem Kreis beauftragt und bevollmächtigt, für einen einzelnen Entscheidungsbedarf (Fall) eine für den Kreis verbindliche und umfassende Entscheidung zu treffen, versehen mit dem Wunsch, bestimmte Personen, Rollen oder Interessenvertreter dafür zu konsultieren.

Es handelt sich also um einen zweistufigen Entscheidungsprozess: Erst wird entschieden, wer entscheiden soll. Dann entscheidet die gewählte Entscheiderin. Ein konsultativer Fallentscheid gliedert sich entsprechend zeitlich in folgende beiden Abschnitte:

- Der **Bevollmächtigung der Entscheiderin mithilfe eines Rollenwahlverfahren** (➔ Aus der Mitte wählen, ➔ Kollegiale Rollenwahl o. Ä.).
- Der **eigentliche Entscheidungsprozess**, d.h. die Vorbereitung, Entscheidung, Kommunikation und Umsetzung der Entscheidung.

Soweit nicht besonders spezifiziert, obliegt der Konsultationsprozess (wer wann womit konsultiert wird) im freien Ermessen der gewählten Entscheiderin. Hierbei werden Meinungen, Einwände und Ideen sowohl zum Problem als auch zu möglichen Lösungen eingeholt, die die Entscheiderin dann nach eigenem Ermessen so gut wie möglich zu berücksichtigen sucht.

Je nach Tragweite der Entscheidung, Sicherheitsbedürfnissen der Beteiligten und anderer Faktoren sind die folgenden Aspekte mehr oder weniger relevant:

- Wer moderiert die Wahl der Entscheiderin?
- Wer begleitet und unterstützt die Entscheiderin auf der Prozessebene (bis zur abschließenden Reflexion)?
- **Wie genau lautet der Entscheidungsauftrag? Was gehört dazu, was nicht?**
Bsp.: „Entscheidung darüber, wie künftig der Dienstplan entstehen soll: Wer erstellt und aktualisiert den Dienstplan? Für welchen Zeitraum? Wer bearbeitet Änderungswünsche?“
- Sind wir der passende Kreis, die Entscheidung zu beauftragen? Welches Verfahren verwenden wir?
- Ein Team an Stelle einer Einzelperson sollte nur gewählt werden, wenn es besondere Gründe gibt. In diesem Fall ist dann unbedingt zu klären, wer aus dem Team gesamtverantwortlich ist.
- **Welche Rollen, Kreise oder Personen müssen oder sollten konsultiert werden?**
Ggf. zu welchen speziellen Aspekten?
- **Bis wann soll oder muss entschieden werden?**
Welche weiteren besonderen Auflagen oder Zusicherungen gelten?
- Wie, wo, wann und wer sollen während des Entscheidungsprozesses über den aktuellen Stand informiert werden?
- **Wann soll über den Verlauf des Fallentscheides und das Ergebnis reflektiert werden?**
Wer verantwortet die Reflexion?

Das Verfahren eignet sich für Entscheidungsbedarfe, die besonderes Wissen oder Klärungsaufwand erfordern, den eine Gruppe gemeinsam nicht sinnvoll leisten kann oder möchte. Ebenso eignet es sich für sehr kontroverse und heikle Themen, bei denen jede mögliche Entscheidung schwere Einwände oder Vetos erwarten lässt und es kaum möglich ist, eine einwandfreie Lösung zu finden, bei denen der Kreis aber unbedingt eine Entscheidung treffen muss.

Die letztendliche Entscheidung der gewählten Entscheiderin ist verbindlich und kann nur durch eine neue Entscheidung desselben Kreises ersetzt werden. Ein Kreis kann eine laufenden noch nicht abgeschlossenen Entscheidungsauftrag jederzeit wieder aufheben, ändern oder einem anderen Entscheider übertragen.

Die beauftragte Fallentscheiderin kann den Entscheidungsauftrag abbrechen und ihr Mandant niederlegen. Ebenso kann sie statt zu entscheiden, dem Kreis auch nur einen Vorschlag zur Entscheidung durch den Kreis vorlegen – dies ist jedoch nicht der beabsichtigte Sinn und Zweck dieses Verfahrens, weil die Entscheidung ja bewusst an eine Person delegiert wurde.

Kollegiale Einwandintegration

Ähnlich wie beim soziokratischen Konsent handelt es sich hier um ein Moderationsverfahren, mit dem eine Gruppe gemeinsam an einer passenden Entscheidung arbeitet und vorhandene Einwände minimiert.

Für die anspruchsvolle, ca. 20 – 70 Minuten dauernde Moderation werden zwei gruppenexterne Moderatoren benötigt. Das Verfahren eignet sich für kleine Gruppen bis max. 11 Personen und für Entscheidungsbedarfe, für die der höhere Aufwand einen ausreichend großen Nutzen erwarten lässt.

Jede Gesprächsrunde hat einen spezifischen **Fokus**. Die Hauptmoderation moderiert die Runden, Wortmeldungen und den Gesamtprozess. Die Ko-Moderation achtet auf Störungen und assistiert bei Formulierungen. Evtl. Notizen macht sich bedarfsweise jeder selbst, für das Moderatorenteam die Ko-Moderation.

Mit **Gesprächsrunde** ist gemeint, dass alle Teilnehmer streng der Reihe nach jeweils einmal einen Wortbeitrag leisten können. Die Moderation achtet auf den Fokus der Runde, dass nicht durcheinander gesprochen oder diskutiert wird und Fragen möglichst nur bilateral zwischen den betroffenen Personen geklärt werden.

Außer zur Vorschlagsformulierung werden Beiträge nicht in der Gruppe, sondern von jedem Einzelnen nach persönlichem Bedarf notiert.

■ Informationsrunde:

Der Entscheidungsvorschlag oder -bedarf wird formuliert, die hierzu relevanten Zahlen, Daten und Fakten werden geteilt und Verständnisfragen geklärt.

■ Meinungsrunde

In dieser Runde äußern die Teilnehmenden der nach Reihe ihre Meinung – in dem Wissen, dass eine weitere Runde für Anmerkungen und Resonanz zu den anderen Meinungen geben wird. Die Moderation würdigt und vertieft wichtige Äußerungen durch **aktives Zuhören**.

■ Resonanzrunde

In dieser Runde können die Teilnehmenden wichtige Resonanz zu allem bisher Gesagten teilen. Dazu gehören neue und geänderte Einwände, Fragen, Ideen und Vorschläge. Ggf. wird die Runde einmal wiederholt. Mögliche Fragen werden ausschließlich bilateral geklärt.

■ Organisationsvorrang

Die Moderation weist darauf hin, dass die Entscheidung dem **Zweck der Organisation** dienen soll. Interessen Einzelner oder der Gruppe sind zwar zu würdigen, gleichzeitig sollen nur möglicherweise nicht verkräftbare Schäden für die Organisation eine Akzeptanz verhindern.

■ Vorschlagsformulierung

Bedarfsweise können zunächst mit differenzierenden Handzeichen als Probeabstimmung die Einwandgrade abgefragt werden, um Prioritäten für die Überarbeitung zu erkennen.

Die Moderation fragt nun (vorrangig) die Entscheidungsinitiatorin nach der konkreten neuen Vorschlagsformulierung. Diese wird soweit ergänzt, eingeschränkt oder angepasst, dass die Einwände voraussichtlich minimiert werden oder ganz entfallen. Das Moderationsteam unterstützt bei der sprachlichen Formulierung und der inhaltlichen Vollständigkeit, greift hierzu auf seine eigenen Notizen zurück und fragt bedarfsweise auch die Gruppe oder Einzelne. Die Vorschlagsformulierung wird für alle sichtbar aufgeschrieben. Evtl. neue Verständnisfragen werden möglichst bilateral geklärt.

■ Entscheidung

Nun fragt die Moderation: **„Kann diese Entscheidung zu einem für unsere Organisation nicht verkräftbaren Schaden führen?“** Der Vorschlag gilt als akzeptiert, sofern niemand einen solchen Einwand begründet.

■ Optional: Weiterentwicklung

Für den Fall der Akzeptanz können eventuell andere offen gebliebene Einwände in weiteren Runden integriert werden, um die Lösung noch weiter zu verbessern.

Sofern der Entscheidungsbedarf oder möglichen Lösungen noch sehr unklar sind oder ein größerer Informations- und Austauschbedarf besteht, sollte die Moderation abgebrochen, in einen gesonderten Diskurs verwiesen oder zu einem anderen Entscheidungswerkzeug gewechselt werden.

Falls der Ausschluss eines Mitgliedes Gegenstand der Entscheidung ist, entscheidet das betroffene Mitglied nicht mit.

Konsent

Der Konsent stammt aus der Soziokratie und wurde als Alternative zum Konsens entwickelt. Im Prozess der Konsent-Moderation wird nach Einwänden gefragt und Konsent besteht, wenn alle schwerwiegenden Einwände gelöst wurden. Im Konsens hingegen wird nach Zustimmung gefragt und eine Entscheidung akzeptiert, wenn alle zustimmen.

Die Moderation ist anspruchsvoll, dauert 20 – 70 Minuten, eignet sich für kleine Gruppen bis max. 11 Personen und wird vorwiegend für Grundsatzentscheidungen verwendet.

Ausgangspunkt ist ein einzelner Entscheidungsbedarf oder Vorschlag (also keine Auswahl von alternativen Optionen), über den nicht nur entschieden, sondern der gemeinsam so weiterentwickelt und verbessert wird, dass schließlich alle mit der Entscheidung leben und sie umsetzen können.

Die Moderation nähert sich der Entscheidung über eine Reihe von Gesprächsrunden, die jeweils einen spezifischen Zweck verfolgen. Mit Gesprächsrunde ist gemeint, dass alle Teilnehmer streng der Reihe nach jeweils einmal einen Wortbeitrag leisten können und die Moderation dafür sorgt, dass nicht durcheinander gesprochen wird.

■ Informationsrunde

Der Entscheidungsvorschlag oder -bedarf wird formuliert, die hierzu relevanten Zahlen, Daten und Fakten werden geteilt und Verständnisfragen geklärt.

■ Meinungsrunden

In einer oder mehreren Meinungsrunden äußern die Teilnehmenden ihre Meinung, Fragen, Einwände, Ideen und evtl. Alternativvorschläge. Alle diese Beiträge gelten als ein Geschenk an die Gruppe, um noch bessere Lösungen zu finden.

■ Vorschlagsrunde

Diese Runde dient der Erarbeitung eines gemeinsamen Vorschlages, beispielsweise dadurch, den initialen Vorschlag soweit zu ergänzen, einzuschränken oder anzupassen, dass mögliche Einwände minimiert werden oder ganz entfallen. Die Moderation greift die Beiträge auf, um daraus einen voraussichtlich konsentfähigen Vorschlag zu formulieren.

■ Entscheidungsrunde

Die Runde wird gefragt: **„Gibt es zum formulierten Vorschlag einen schwerwiegenden, nicht tolerierbaren Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel?“** Der Vorschlag gilt als akzeptiert, sofern niemand einen schwerwiegenden Einwand begründet.

Für jeden Einwand wird dann (ohne zu anderen Fragen abzuschweifen) geklärt:

- Was genau ist der schwerwiegende Einwand? Welche Sichtweisen und Argumente gibt es hierzu?
- Ist es wirklich ein schwerwiegender Einwand?
- Welchen Lösungsvorschlag hat der Einwandgeber?
- Bedarfsweise wird die Weisheit der Gruppe genutzt, um den Einwand zu integrieren.
- Kann der Einwandgeber zu einem weiterentwickelten Vorschlag Konsent geben?

Anschließend wird der neue Vorschlag wieder der gesamten Gruppen zum Konsent gestellt.

Falls der Ausschluss eines Mitgliedes Gegenstand der Entscheidung ist, kann dieses in allen Runden mitwirken, hat aber kein Entscheidungsrecht.

Beim soziokratischen Konsent arbeitet die Moderation nicht nur auf der Prozessebene, sondern bedarfsweise auch inhaltlich, bspw. durch Auswahl von Vorschlägen oder Formulierung eigener Vorschläge, was für ausgebildete systemische Prozessbegleiter und Coaches eher ungewohnt ist.

Themenzentrierte Großgruppen-Einwandintegration

Mit diesem Workshop-Konzept lassen sich Einwände und Ideen einer großen Gruppe in einen Entscheidungsvorschlag integrieren. Es ist eine Synthese aus dem ➔Einwandintegrationsverfahren und dem Vier-Faktoren-Modell von Ruth Cohn (Themenzentrierte Interaktion). Veranstaltet wird ein einzelner Großgruppen-Workshop oder eine Workshop-Serie für Teilgruppen.

Vorbereitung

Ausgangspunkt ist ein ausformulierter Entscheidungsvorschlag einer Vorschlaggeberin, der übergreifend und für viele Organisationsmitglieder relevant ist, beispielsweise ein Vorschlag der Geschäftsführung für eine Reorganisation. Voraussetzung ist, dass die Entscheidung wirklich noch offen und veränderbar ist.

Zusätzlich muss stets klar sein, wer die Entscheidung treffen und verantworten wird. Übergeordnete Entscheidungen werden meistens von der höchsten Entscheidungsinstanz (Geschäftsführung) getroffen – also von den Workshop-Teilnehmerinnen. Deren Ideen und Einwände sollen lediglich integriert werden und zur Weiterentwicklung (oder Rücknahme) des Entscheidungsvorschlages führen.

Benötigt wird ein Moderationsteam, das auch alle zu Beteiligten einlädt. Ggf. werden der Vorschlag und weitere Informationen vorab geteilt.

Vorstellung und Kleingruppenbildung

Die Moderatoren stellen den Ablauf vor, die Vorschlaggeberin erklärt den Entscheidungsbedarf und Vorschlag. Danach wird die Workshop-Gruppe in Kleingruppen von 3 – 5 Personen aufgeteilt.

Verstandenes würdigen

Jede Kleingruppe bearbeitet ca. 10 – 15 Minuten folgende Frage: „Was habe ich zu dem Entscheidungsvorschlag verstanden?“ Entweder wird frei diskutiert, in Runden gesprochen oder in Runden aktiv zugehört.

Fragen, Einwände und Ideen identifizieren

Anschließend bekommen die Kleingruppen den Klärungsauftrag: „Welche Fragen, Ideen oder Einwände habe ich zu dem Vorschlag, die unbedingt noch vor der Erprobung zu klären sind?“ Zunächst bearbeitet jeder die Frage 1 – 3 Minuten für sich und notiert sich seine Punkte.

Fragen, Einwände und Ideen sammeln

Jetzt sammelt jede Kleingruppe die Beiträge in einem Rundenformat: Jede kommt der Reihe nach dran, immer nur eine spricht, nennt jeweils einen Aspekt, der noch nicht genannt wurde, und spricht nur für sich (also ohne die Beiträge der anderen zu bewerten). Die Runde wird wiederholt, bis die Zeit um ist oder niemand mehr einen neuen Beitrag hat.

Die Moderatorin zu jedem einzelnen Beitrag in der Runde: „Ist die Spannung oder Frage so dringlich oder wichtig, dass sie unbedingt noch vor dem Ausprobieren geklärt werden muss?“ Nur wenn das der Fall ist, wird der Beitrag weiterbearbeitet und folgende Frage gestellt: „Wäre dadurch ein für unsere Organisation nicht verkräftbarer Schaden zu befürchten?“

Danach schreibt die Beitraggeberin ihren Beitrag auf einen Klebezettel (siehe Farbcodierung in Abbildung) und heftet ihn auf die vorbereitete Pinnwand (siehe Abbildung) in das passende Segment – die schwerwiegenden nach innen, die leichten nach außen.

Einwände und Ideen integrieren

Im nächsten Teil des Workshops sammeln die Kleingruppen Ideen zur Integration der Einwände. Dabei werden zuerst die schwerwiegenden Einwände bearbeitet, die die Organisation (Zweck) betreffen, dann die schwerwiegenden Einwände, die die Gruppe (Wir) betreffen und schließlich die, die das Individuum (Ich) betreffen. Je nach Anzahl der Einwände und der verfügbaren Zeit können anschließend in gleicher Weise, die weniger schwerwiegenden Einwände bearbeitet werden.

Die Gruppe bearbeitet jeweils einen Einwand zurzeit und teilt sich hierzu weiter in parallel arbeitende Mini-gruppen von ca. 3 Personen auf. Die Minigruppen bekommen jeweils 5 – 10 Minuten Zeit zur Bearbeitung eines Einwandes.

Für die schwerwiegenden Einwände zur Organisation lautet die Leitfrage: „Was ist unsere Idee, um den Einwand soweit zu minimieren, dass der Vorschlag zumindest einmal ausprobiert werden kann, ohne dass der Organisation ein nicht verkräftbarer Schaden entsteht?“

Für allen anderen Einwände: „Was ist unsere Antwort oder Idee, um die formulierten Fragen/Einwände hinreichend aufzulösen?“



Nach der Ideensammlung in den Minigruppen, werden diese in den Kleingruppen ausgetauscht, ebenfalls auf Haftzetteln (orange oder gelb) notiert und zu den Einwänden auf die Pinnwand geheftet.

Würdigung

Die Entscheiderin (also bspw. die Geschäftsführung) sieht sich sämtliche gesammelten Beiträge aus allen Gruppen an und stellt ggf. noch bilateral Rückfragen. Dieser Schritt lässt sich gut mit einer längeren Pause verbinden.

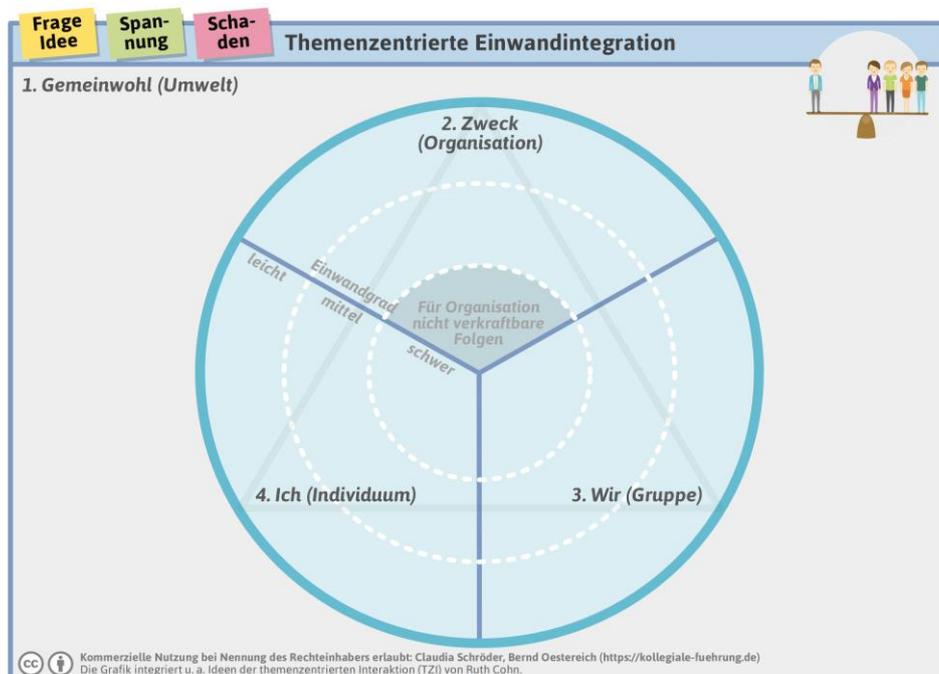
Im Anschluss kommen alle wieder zusammen und die Entscheiderin würdigt die entstandenen Beiträge. Sie gibt wieder, was sie verstanden hat, was dies bei ihr auslöst und welche Fragen und Ideen ihr besonders wertvoll erscheinen. Sie sollte sich für die Beiträge bedanken.

Entscheidung

Danach obliegt es der Entscheiderin, über das weitere Vorgehen zu entscheiden, zum Beispiel

- die Ideen und Beiträge aufzugreifen und das Thema gemeinsam mit einem Einsatzteam weiter zu bearbeiten,
- den Entscheidungsvorschlag vorläufig oder endgültig zurückzuziehen oder
- unmittelbar eine (ggf. weiterentwickelte, angepasste) Entscheidung zu treffen, auch wenn nicht alle Einwände berücksichtigt werden.

Die Entscheidung fällt dann transparent im Gewahrsein und Bewusstsein aller Fragen, Einwände und Ideen, die die Kollegenschaft hierzu hat, und vor allem auch solcher, die unbedingt noch vor der Erprobung zu klären sind.



Segmente der TZI-Pinnwand:

- **Ich:** Betrifft die Frage ein individuelles oder persönliches Bedürfnis oder Interesse?
- **Wir:** Betrifft die Frage ein Bedürfnis oder Interesse einer Gruppe, eines Teams oder einer Organisationseinheit?
- **Organisationszweck:** Betrifft die Frage die Interessen der Gesamtorganisation oder den Sinn und Zweck der Organisation als Ganzes?
- **Gemeinwohl:** Betrifft die Frage die umgebende Umwelt oder Rahmenbedingungen der Organisation, die Gesellschaft, die menschliche Zivilisation oder die Erde (alle Lebewesen) insgesamt?

Hilfreiche Farbcodierung:

- Gelb: Es ist eine Frage oder Idee.
- Grün: Es handelt sich um eine Spannung oder einen Einwand.
- Pink/Rot: Es handelt sich um einen für unsere Organisation nicht verkraftbaren Schaden.

Entscheidungsrat

Der Entscheidungsrat (angelehnt an den Weisen Rat in Dynamic Facilitation) ist ein Entscheidungsverfahren für besonders herausfordernde Anliegen in großen Organisationen, bei dem Dynamic Facilitation als Moderationsmethode eingesetzt wird. Es eignet sich für Themen, die zu Stagnation und Resignation geführt haben, als scheinbar unlösbar gelten oder reich an Konflikten sind und deren Lösung eine sehr große Gruppe betrifft (30 Personen oder deutlich mehr).

Hierbei wird ein Entscheidungsrat gewählt, der die Vielfalt in Geschlecht, Lebensalter, Zugehörigkeitsdauer, Rolle etc. der Organisation repräsentiert. Dieser Rat erhält einen moderierten Denk- wie Entscheidungsraum.

Zeitliche Gliederung

Jeder der vier Schritte benötigt unterschiedliche Begleitungskompetenzen:

- Entscheiden, dass ein Entscheidungsrat einberufen wird und wer Gastgeber des Prozesses wird.
- Mitglieder des Rates mithilfe eines Rollenwahlverfahren nach bestimmten Merkmalsgruppe (Geschlecht, Lebensalter etc.) wählen.
- Start des eigentlichen Entscheidungsprozesses: Der Rat sucht mit der Moderationsmethode Dynamic Facilitation eine Lösung, was eine längere Zeit dauert.
- Entscheidung narrativ (Storytelling) kommunizieren. Der Rat wird hierbei ebenfalls professionell begleitet, damit die Entscheidung gut Anschluss finden kann. Ein Veto ist nicht möglich.

Nach der Würdigung der für die Gemeinschaft geleisteten Arbeit löst sich dieser Rat wieder auf.

Aufgaben des Gastgebers

Die Gastgeberrolle begleitet den gesamten Prozess auf der Metaebene. Zur Gastgeberrolle gehören folgende Aufgaben:

- Wahl der Ratsmitglieder und weiterer Rollen (Dokumentation, Kommunikation/Storytelling) organisieren.
- Moderatorin und ggf. Ko-Moderatorin für den Entscheidungsprozess (d. h. für den 3. Schritt) bestimmen.
- Bedarfsweise den Rat und den Prozess weiter unterstützen.
- Geleistete Arbeit würdigen und Rat verabschieden.

Zusammenstellung des Entscheidungsrates

Die Größe des Rates (4 – 12 Personen) ist von der Größe der betroffenen Organisation und von der zu repräsentierenden Vielfalt abhängig. Wichtig ist, die existierende Vielfalt der betroffenen Gruppe im Rat proportional widerzuspiegeln. Dazu gehören normalerweise Geschlecht und Lebensalter sowie zusätzlich ein (maximal zwei) weiteres Kriterium wie Zugehörigkeitsdauer, Rolle, Aufgabenbereich, Ausbildung, Standort, bestimmte Berechtigungen/Zulassungen oder (als Negativkriterium) Rollenhäufung und frühere Ratsmitgliedschaften.

Unabhängig davon sollten die Personen gesucht werden, denen zum Thema die größte Kompetenz, das größte Vertrauen und die besten Möglichkeiten zugeschrieben werden. Die Gastgeberin sorgt dafür, dass passende Kriterien gefunden werden.

Mithilfe einer kollegialen Rollenwahl oder Widerstandsabfrage kann eine Rangfolge möglicher Kandidaten gebildet werden, aus der dann nach den aufgestellten Kriterien passende Personen bestimmt werden.

Entscheidungsfindung des Rates

Eine Moderatorin und ggf. eine Ko-Moderatorin führen den Rat dann durch den Dynamic-Facilitation-Prozess. Sie begleiten den Rat bei der Lösungssuche für das Anliegen. Da nicht abgesehen werden kann, wie lange dieser Prozess dauert, arbeitet der Rat mit Hilfe einer Serie von mehrstündigen Treffen.

Die Gespräche sind vertraulich, dringen nicht nach außen und finden nur in dem moderierten Rahmen, nicht außerhalb statt. Die Moderation bleibt stets in Kontakt mit der Gastgeberschaft und informiert diese stetig über den Fortgang des Verfahrens bis zum Durchbruch – ohne die Inhalte detailliert zu nennen.

Danach ist die Entscheidung in die nächste Phase zu überführen, bei der es darum geht, die Kommunikation der Entscheidung an die Kollegenschaft vorzubereiten.



Erklärung der Entscheidung

- Wie lässt sich der Prozess der Entscheidungsfindung erzählen?
- Welche Geschichten haben die Ratsbeteiligten erlebt und gehört? Welche davon können genutzt werden, um den Prozess zum Durchbruch zu verdeutlichen?
- Warum wurden bestimmte Lösungsideen nicht verfolgt?
- Wie kann die gefundene Lösung gut erklärt werden? Welche Fragen sind zu beantworten?
- Wer übernimmt in der Kommunikation welche Aufgaben? Wo und wann findet die Erklärung statt? Was ist er passende Rahmen? Was darf nicht passieren?
- Auf welche Ressourcen können wir für die Kommunikation zurückgreifen? Wer kann uns noch kompetent unterstützen?

Anmerkung

Personen, die schon einmal oder mehrfach Mitglied eines Entscheidungsrates waren, sollten ausgelassen werden, um Machtverklumpungen zu vermeiden.

Für diese wirkungsvolle Methode ist die Bereitschaft der Auftraggeberinnen oder Führungskräfte notwendig, die Entscheidung des Rates auch wirklich zu akzeptieren und mit umzusetzen. Der Entscheidungsrat funktioniert nach außen ähnlich wie ein Konsultativer Fallentscheid, nur dass von einer gewählten Gruppe entschieden wird und die Gruppe nach einem bestimmten Prozess arbeitet.

Die Rolle der Gastgeberschaft bleibt bis zum Ende des gesamten Prozesses bestehen.

Während der Laufzeit des Entscheidungsrates sollte die Kollegenschaft regelmäßig über den Status (nicht die Inhalte) informiert werden.

