

# *Handout*

## Methoden für sinnstiftende, partizipative und effektive Zusammenarbeit

26.09.2020

*Workshop der anstiftung für Offene Werkstätten und Gemeinschaftsgärten  
in Berlin und Umgebung*



### **Inhalte**

- ❖ Grundlagen für effektive Zusammenarbeit in Gruppen
- ❖ Das Konsent-Entscheidungsverfahren
- ❖ Die Konsent-Wahl einer Gruppe
- ❖ Das Systemische Konsensieren
- ❖ Der Beratungsprozess
- ❖ Tipps und Tools für effektive Meetings
- ❖ Hilfreiche Handgesten für Gruppenkommunikation
- ❖ Partizipative Organisationsstrukturen durch Soziokratie
- ❖ Grundlagen der Soziokratie 3.0
- ❖ Konstruktiver Umgang mit Konflikten
- ❖ Wissen weitergeben & Neue einbinden
- ❖ Weiterführende Websites, Videos und Bücher
- ❖ Reflexionsfragen

**Workshopleitung: Lino Zeddies**

[mail@linozeddies.de](mailto:mail@linozeddies.de)

[www.linozeddies.de](http://www.linozeddies.de)

## Grundlagen für effektive Zusammenarbeit in Gruppen

- Gemeinsames Ziel (je klarer, desto besser)
- Gegenseitiges Vertrauen und grundsätzliche Sympathie
- Keine Konflikte unter der Oberfläche
- Konstruktive Kommunikation
- Kein Perfektionismus, sondern eine Philosophie des „gut genug“
- (Erfahrene Moderation)

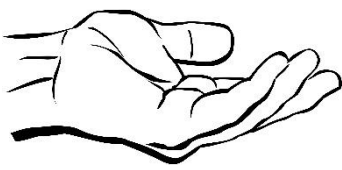
## Das Konsent-Entscheidungsverfahren

Entscheidungsfindung durch Fokus auf Vermeidung und Integration von Widerständen. Es braucht für eine erfolgreiche Entscheidung kein aktives Dafür-sein aller Beteiligten, sondern lediglich die Abwesenheit begründeter Einwände. Die Grundsätze sind:

*“Ist es momentan gut genug und sicher genug, um es zu versuchen?”  
 (“Is it good enough for now and safe enough to try?”)*

*“Entweder-oder schränkt ein – es kann doch auch beides und mehr sein!”  
 (“It’s not either or, but both and more!”)*

### Hilfreiche Handgesten:

		
Kein Einwand/Zustimmung	mulmiges Bauchgefühl, leichte Bedenken aber kein begründeter Einwand	Begründeter Einwand

### Formaler Ablauf:

1. Präsentation des Vorschlags
2. Runde zu Verständnis-Fragen
3. Runde zu kurzen Reaktionen
4. Einwände/Konsent abfragen
5. Bei Einwänden: Einwände integrieren, Vorschlag anpassen oder Vorschlag zurückziehen
6. Keine Einwände: Feiern der Vorschlagsannahme

### Möglichkeiten, um Einwände zu integrieren:

- “Was brauchst du, damit dein Einwand /Widerstand sich auflöst?”
- Vorschlaggeber, Einwandgeber, jemand aus Gruppe oder Moderation macht neuen Vorschlag
- Zeitlich befristete Gruppendiskussion zur Integration der Widerstände
- Delegation an Team zur neuen Vorschlagserarbeitung

## Die Konsent-Wahl einer Gruppe

Geeignet für überschaubare Gruppen, die sich einigermaßen gut untereinander kennen. z.B. 5-köpfiger Vorstand aus einer Gruppe von 30 Personen eines Vereins.

- 1) Diskussion relevanter Kriterien für die Rollen (z.B. Erfahrung, Diversität, Motivation etc.)
- 2) Jede wahlberechtigte Person nominiert geheim 5 Personen (sehr komfortabel geht das auch per online-Umfrage-Tool, z.B. Google-Umfrage)
- 3) Stimmen werden ausgezählt und beginnend mit der Person mit den meisten Stimmen werden begründete Einwände abgefragt, die nominierte Person jedoch immer zuletzt
- 4a) Keine Einwände: Person ist gewählt und es geht weiter mit dem Kandidaten mit den nächst meisten Stimmen auf der Liste, bis 5 Personen gewählt sind
- 4b) Einwände: Versuch der Integration der Einwände oder Überspringen zur Person mit den nächstmeisten Stimmen

## Das Systemische Konsensieren

Ähnlich Konsent, Entscheidungsfindung durch Fokus auf Weg des geringsten Widerstands mit expliziter Abfrage von 0-10 Widerstandspunkten aller Mitentscheidenden. Der Vorschlag mit der geringsten Summe an Widerstandspunkten wird ausgewählt. Somit können mehrere Entscheidungen sinnvoll und schnell verglichen werden. Die Null-Option bzw. Nichts tun / den Status Quo beibehalten sollte immer mit aufgeführt werden. Beispiel zur Pflanzauswahl:

Was anpflanzen?	Buchsbaumhecke	Rosen	Apfelbaum	Nichts
Angela Merkel	0	0	0	4
Kim Jong-un	7	3	5	7
Donald Trump	5	10	0	10
Wladimir Putin	3	10	0	8
<b>Gesamtwiderstand</b>	15	23	5	29

### Tipps und Varianten

- Über Widerstände diskutieren und Widerstände verstehen versuchen
- Insbesondere Vorschläge mit sehr hohem Widerstand einzelner Personen vermeiden
- Flexibel bleiben und ggf. weitere Optionen entwickeln
- Ggf. vorher Legitimationsgrenze/Höchstgesamtwiderstand festlegen
- Erfahrene Moderation ist sehr hilfreich
- Handkarten mit jeweils 0-10 Widerstandspunkten hochheben und auszählen
- Finger nutzen zur Widerstandszählung: 1 gehobener Finger = 1 Widerstandspunkt
- Zettel zur Abstimmung ausfüllen, dadurch geheime Abstimmung möglich
- Online Tabelle, z.B. Google Spreadsheet nutzen und ausfüllen lassen
- Großgruppen-Variante durch Arme auszählen: 2 Arme heben = großer Widerstand; 1 Arm = etwas Widerstand; kein Arm gehoben = kein Widerstand
- Mehrere Runden: Erste Runde, um Vorschläge mit viel Gesamtwiderstand auszusortieren, dann zweite Runde mit allen verbleibenden Vorschlägen zu Begeisterungspunkten
- Online-Tool zum Systemischen Konsensieren: <https://www.acceptify.at/de/start>

## Der Beratungsprozess

Jedes Organisationsmitglied darf jede Entscheidung in der Organisation eigenständig treffen. Aber zuerst müssen alle Kolleg\*Innen um Rat gefragt werden, die sich erstens in dem Thema auskennen und die zweitens von dieser Entscheidung betroffen sind und mit ihr leben müssen. Vereinfacht gesagt heißt das: Je grösser die Entscheidung, desto mehr Personen müssen um Rat gefragt werden. Die Verantwortung für die Entscheidung bleibt jedoch bei der initiativen Person. Die Basis sind also Vertrauen und Verantwortung. Dies kann ungemein motivieren und Energien freisetzen. Mehr Infos: [https://reinventingorganizationswiki.com/Decision\\_Making](https://reinventingorganizationswiki.com/Decision_Making) (auf Englisch)

## Tipps und Tools für effektive Meetings

**#1 Kurze Stille zum Ankommen**

**#2 Check-In zum Ankommen, Check-Out zum Abschluss**

**#3 Moderation und Protokollführer explizit benennen und gerne rotieren (ggf. auch noch Meeting-Host)**

**#4 Zeitrahmen abstecken, ggf. Zeitwächter benennen**

**#5 Pausen einhalten, alle 30-60 min, ggf. Pausenspiele oder Körper strecken**

**#6 Agenda vorab online verfügbar und bearbeitbar**

**#7 Protokoll live online gemeinsam verfassen, fokussiert auf Ergebnisse und to-dos**

**#8 Über konkrete Vorschläge sprechen (statt über Prinzipien und Theorien)!**

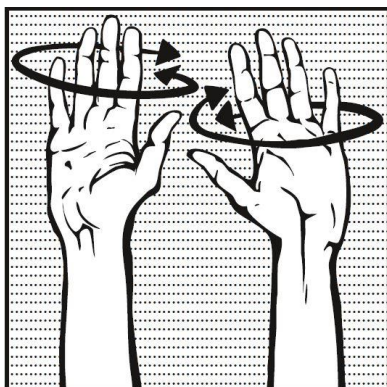
**#9 Dankesrunden:** Ein offener Raum für den Ausdruck von Dankbarkeit und Wertschätzung, sehr empfehlenswert, da dies erfahrungsgemäß viel zu selten ausgedrückt wird.

**#10 Fehlerrunden:** Eine Runde in der von eigenen Fehlern/schlechten Entscheidungen berichtet wird, um gemeinsam daraus zu lernen und konstruktiv voranzugehen.  
*„Aus Fehlern wird man klug, drum ist einer nicht genug“*

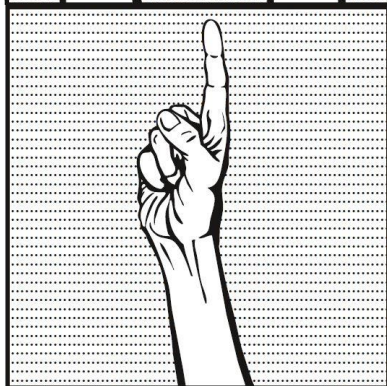
**#11 Steuerungsmeeting von Koordinationsmeeting unterscheiden (und von theoretischen Diskussionsrunden und von Treffen zur Gemeinschaftsbildung**

Steuerungsmeeting „governance“	Koordinationsmeeting „operativ“
Arbeit AN der Organisation <ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Treiber, die Entscheidungen erfordern</li> <li>• Vorschläge erarbeiten und Vereinbarungen treffen</li> <li>• neue Rollen schaffen und wählen</li> <li>• Reflexion und Evaluation existierender Rollen und Teams</li> </ul> z.B. alle 4 Wochen a 90-120min	Arbeit IN der Organisation <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berichte</li> <li>• Informationen austauschen</li> <li>• Koordination von Arbeitsaufgaben</li> <li>• Aufgaben und Projekte aktualisieren</li> <li>• neue Vereinbarungen treffen oder bestehende aktualisieren</li> </ul> z.B. wöchentlich

## Hilfreiche Handgesten für Gruppenkommunikation



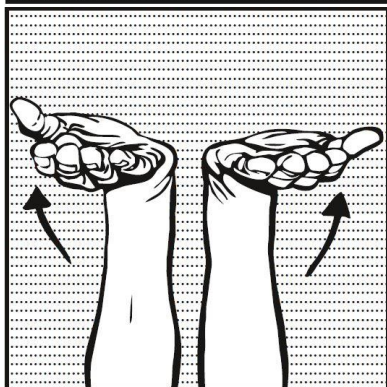
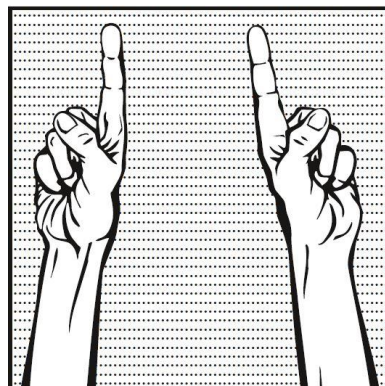
Zustimmung, Begeisterung



Normale Meldung



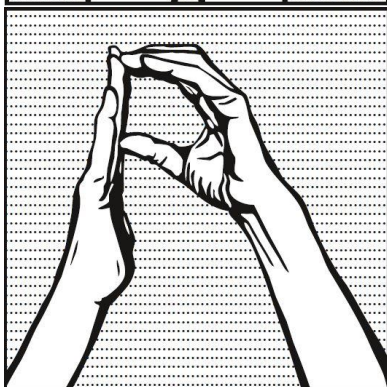
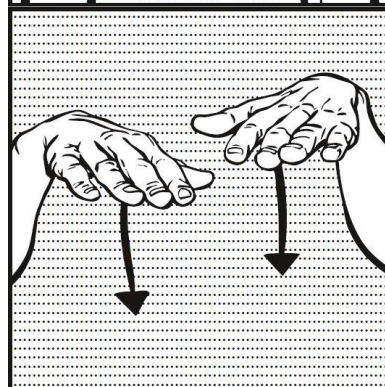
Dringende Frage  
oder Info



Lauter, bitte



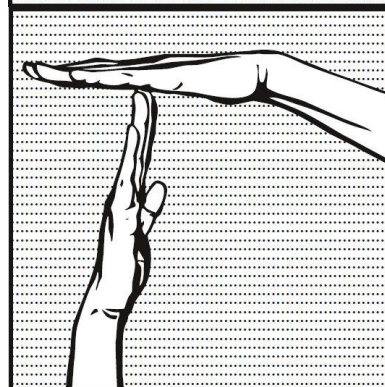
Leiser, bitte



Vorschlag oder  
Prozessvorschlag



Pause, bitte



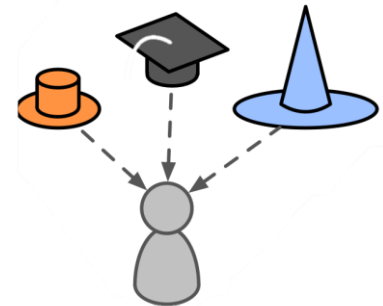
## Partizipative Organisationsstrukturen durch Soziokratie

- Erfinder: Gerard Endenburg, 1970
- Von lat./griech.: Socius-kratie = Gemeinschaftsherrschaft
- Grundidee: Gemeinschaftliches Entscheidungsverfahren, Konzept für ein effizientes und demokratisches Organisationsmodell
- Gemeinsame Vision/Mission vorausgesetzt

### Entscheidungsfindung via Konsent

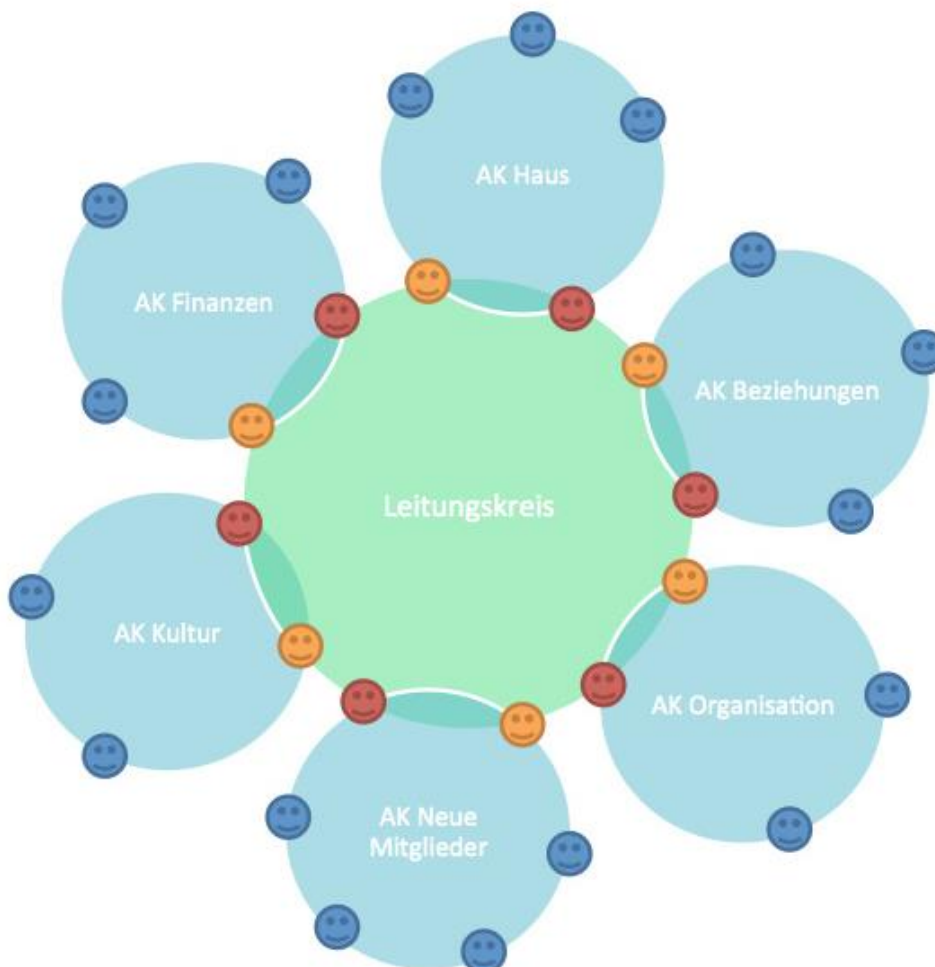
#### Offene Rollen

Eine Rolle ist ein Verantwortungsbereich, der an eine Person (den Inhaber der Rolle) delegiert wird. Der Rolleninhaber kann innerhalb des vorgegebenen Rahmens autonom entscheiden und handeln. Eine Person kann mehrere Rollen innehaben, und eine Rolle kann von mehreren Personen ausgefüllt werden.



#### Organisation in Kreisen

Ein Kreis ist eine teilautonome und selbststeuernde Gruppe gleichgestellter Personen, die gemeinsam einen Verantwortungsbereich verantworten. Normalerweise werden die Kreise doppelt verknüpft. *Beispiel eines Hausprojektes:*



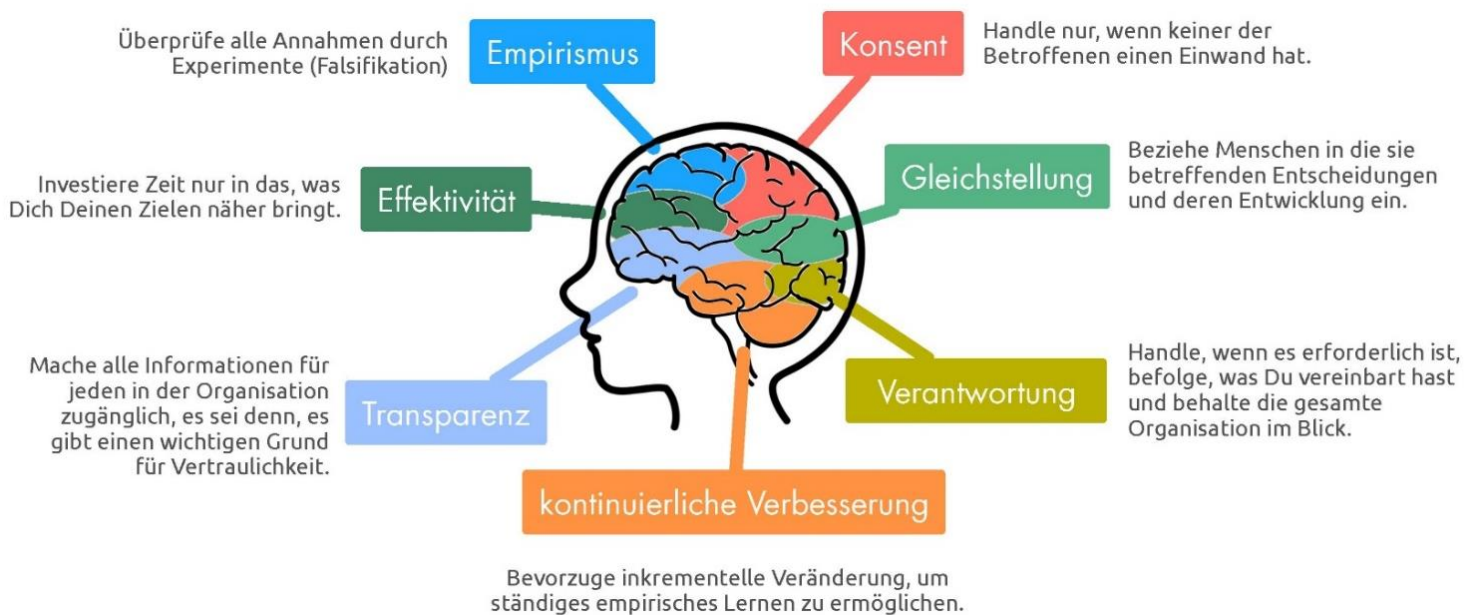
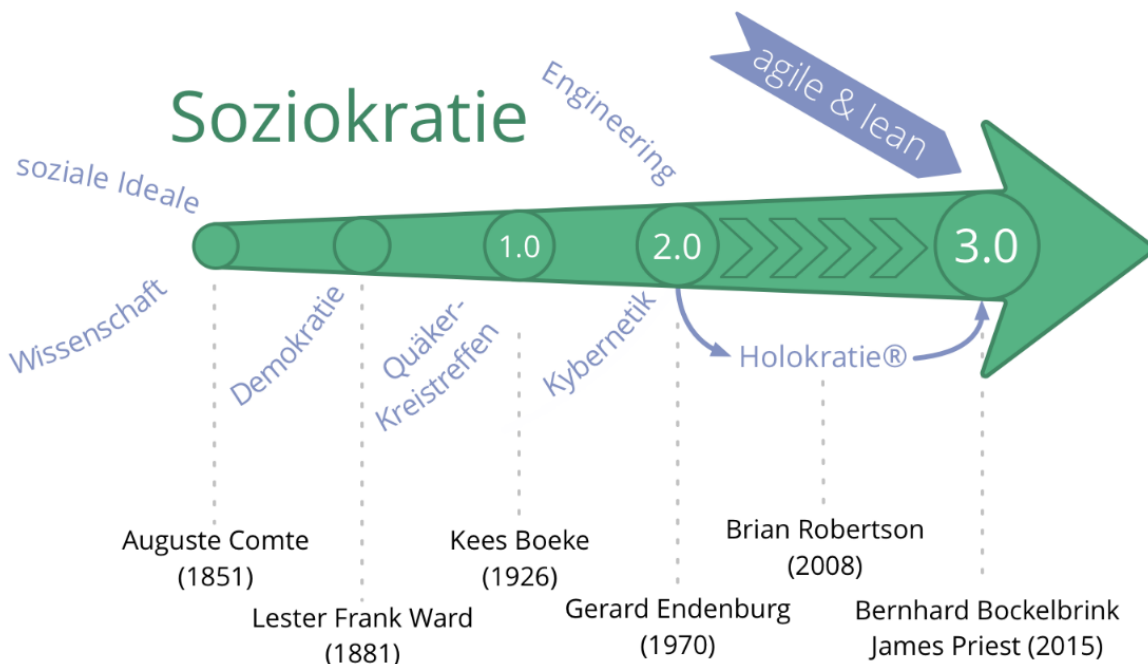
#### Mehr Infos:

<http://www.soziokratie.org>

<http://www.sociocracyforall.org/>

## Grundlagen der Soziokratie 3.0

- Offener Baukasten für effektive Selbstorganisation und Zusammenarbeit
- 7 Grundwerte, ca. 80 Bausteine („Patterns“)
- Eigenes Vokabular: Pattern, Driver, Domain, Backlog...
- Erfinder: Bernhard Bockelbrink und James Priest, in 2015
- Alles frei verfügbar, gut zugänglich
- Mehr Infos und Material: <http://sociocracy30.org/resources>



### Video-Grundkurs und Materialsammlung zur Soziokratie 3.0:

[www.linozeddies.com/soziokratie30](http://www.linozeddies.com/soziokratie30)

## Konstruktiver Umgang mit Konflikten

*"Alle Probleme, Spannungen und Schwierigkeiten sind Symptome von Weisheit, die freigesetzt werden will."*

### #1 Konflikte haben Vorrang! Spannungen aktiv und gewaltfrei ansprechen!

#### #2 Grundsatz: Neugier statt Empörung!

*„Der Ursprung aller Konflikte ist ein Mangel an Wissen zur Situation und Perspektive der anderen Person.“*

#### #3 Wahren Ursprung von Konflikten suchen und dort konstruktiv angehen!

Konflikte werden oft an anderen Themen ausgetragen und sind dort dann auch nicht lösbar. Beispiel: Jemand fühlt sich von Person A nicht wertgeschätzt (eigentlicher Konflikt) und blockiert deshalb die Einführung einer neuen Software, welche Person A einführen will (Nebenschauplatz). Die Diskussion über das Für und Wider der Software wird daher nicht logisch und konstruktiv verlaufen. Auf dieser Ebene ist der Konflikt nicht lösbar.

#### #4 Auf mögliche ältere Ladung in dem Konflikt schauen

*„An welche Situation erinnert dich der Konflikt?“*

Buchtip: „Der emotionale Rucksack“ von Vivian Dittmar

**#5 Befindlichkeitsrunden:** Eine Runde in der jede/r sich zur eigenen Befindlichkeit zum Konfliktthema äußert. Dies nimmt erfahrungsgemäß schon viel Spannung raus, weil jede/r einmal gehört und gesehen wird.

#### #6 Gewaltfreie Kommunikation als Gruppe lernen und einsetzen

**#7 Ein bis zwei Vertrauenspersonen ernennen, die in Konfliktsituationen angesprochen werden können und dabei vermitteln**

**#8 Reflexion: Lessons learned? Was beim nächsten mal anders machen?**

## Wissen weitergeben und Neue einbinden

- „Buddys“ benennen, als primäre Kontaktpersonen für neue Mitglieder
- Explizite Kennenlern-Veranstaltungen ausrichten
- Leitbild bzw. gemeinsame Werte und Prinzipien aufstellen und veröffentlichen (10-Schritte-Visioning: <https://cowiki.offene-werkstaetten.org/rezepte/64>)
- Konkrete Arbeitspakete an Neue abgeben und Vertrauen vorschießen
- Gruppenzugehörigkeit schaffen durch gemeinsame Unternehmungen oder auch gemeinsame „Reinhau“-Tage im Garten, Kochen und Essen
- Wiki-Plattform oder Online-Forum aufbauen zu Wissen und zentralen Informationen
- Regelmäßiges Treffen in entspannter Atmosphäre zu einem einfach merkbaren, immer gleichen Termin (z.B. immer 3. Donnerstag im Monat, 18:00-20:00) für Austausch
- Willkommensgremium für Neue
- Am Ort des Geschehens (Garten, Werkstatt) hat immer eine Person den „Hut auf“, d.h. ist als Ansprechpartner\*in für Neue ersichtlich. Diese Funktion rotiert.



## Weiterführende Websites, Videos und Bücher

### Inspirierende Bücher zu sinnstiftenden, selbstorganisierten Organisationen:

- „Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ von Frederic Laloux. Kostenfreier Download via "pay what feels right" ist auf der Homepage [www.reinventingorganizations.com](http://www.reinventingorganizations.com) möglich. Es gibt mittlerweile auch noch eine gekürzte Buchversion mit sehr anschaulichen Illustrationen.
- „The Seven-Day Weekend: A Better Way to Work in the 21st Century“ von Ricardo Semler - zeigt eine revolutionäre Art und Weise, ein profitables Unternehmen mit einer Belegschaft zu führen, die ihre Arbeit liebt
- „Thank God it's Monday“ (deutsch trotz englischem Titel) - ein kurzweiliges Buch, das sehr überzeugend aufzeigt, wie es anders geht anhand der Erfahrungen der Berliner Agentur "Dark Horse", welche von 30 junge Menschen gegründet wurde.

### Websites und Blogs:

- <https://reinventingorganizationswiki.com/> - ein Wiki zu den Ideen des Buches „Reinventing Organizations“ mit vielen Praxisbeispielen zu Praktiken und Themen
- [Intrinsify.me](http://Intrinsify.me) - "Think Tank und das führende Netzwerk für die neue Arbeitswelt und moderne Unternehmensführung", interessanter Blog und regelmäßige Veranstaltungen in ganz Deutschland zum Vernetzen mit Gleichgesinnten.
- [positivesharing.com](http://positivesharing.com) – empfehlenswerter Blog zum Thema Arbeit; sehr inspirierende und kurzweilige Posts.

### Videos zu Entscheidungsverfahren und Tipps & Tricks für Meetings auf:

[www.linozeddies.com/entscheidungsfindung-meetings](http://www.linozeddies.com/entscheidungsfindung-meetings), z.B.:

- „Das Systemische Konsensieren - Überblick, Beispiel, Tipps & Tricks“
- „Das Konsent Entscheidungsverfahren - eine Einführung“
- „15 Tools und Tricks für erfolgreich-effektive Meetings und Gruppenformate“
- „12 Handgesten für effektive Gruppenkommunikation in Meetings und Großgruppen“

---

Verwendete Bilder und Grafiken zur Soziokratie 3.0 sind entnommen aus <http://sociocracy30.org/resources>

## Reflexionsfragen

*Wie klar ist ein gemeinsames Ziel definiert?*

*Gibt es offizielle gemeinsame Werte für die Zusammenarbeit?*

*Wie werden Entscheidungen getroffen? (theoretisch und praktisch?)*

*Wird Verantwortung abgegeben? Gibt es ein Grundvertrauen untereinander?*

*Wie wird mit Fehlern umgegangen?*

*Wird Wertschätzung und Dankbarkeit explizit ausgedrückt?*

*Wie effektiv sind eure Meetings?*

- *Gibt es eine klare Agenda?*
- *Gibt es eine klare Moderationsrolle?*
- *Wird sich auf das Wesentliche fokussiert und nicht abgeschweift?*
- *Was ließe sich verbessern?*

*Wie ist die Organisationsstruktur? Welche Rollen und Arbeitskreise gibt es?*

*Sind Rollen und Verantwortlichkeiten klar definiert und vergeben?*

*Wie wird mit Konflikten umgegangen? Gibt es schwelende Konflikte? Was ließe sich verbessern?*

*Wie werden Neue eingebunden? Wie gut funktioniert das? Wie wird Wissen weitergegeben?*

*Gibt es eine Person, die für die Organisationsentwicklung zuständig ist oder dazu Impulse einbringt?*