

# Sociocracy 3.0 Primer

Die Grundlagen und wesentliche  
Patterns im Überblick.

mit Moderationsaneitungen zu Konsententscheidung,  
Einwände integrieren, Wahl, Proposal Forming und  
Driver Mapping.



# Die Muster im Überblick

S3 beinhaltet 10 Gruppen mit knapp 70 Mustern

## Mitgestaltung und Evolution

Reagiere auf Organisations-treiber	Navigiere nach Spannung	Treiber beschreiben
Konsent-entscheidung	Einwand	Einwände integrieren
Vereinbarungen prüfen	die Betroffenen entscheiden	Proposal Forming
Wahl		Driver Mapping

## Mitgestaltung ermöglichen

kunstvolle Teilnahme	Die sieben Prinzipien leben	gemeinsame Werte
Governance-Moderator(in)	Vereinbarungen brechen	Gehalts-transparenz
Verantwortung und Verträge	Hilfsrolle	Statuten

## Gemeinsame Entwicklung

Peer-Feedback	Entwicklungs-gespräch	Entwicklungs-plan
	Um Hilfe bitten	

## Klare Vereinbarungen

Vereinbarung	Strategie entwickeln	Domänen klären
Evaluations-kriterien	angestrebtes Ergebnis	Leistungen definieren
Logbuch		Logbuch-führer(in)

## Organisationsentwicklung

Einfluss delegieren	Kreis	Rolle
Repräsentant	Verbindungen	doppelte Verbindung
Offene Domäne	Hilfsteam	offene Systeme

## Effektive Meetings

Runden	Steuerungs-Backlog	Meetings moderieren
Meetings evaluieren		Gastgeber(in)

## Organisationsstruktur

Delegierten-kreis	Servicekreis	doppelt verbundene Hierarchie
Fraktal-organisation	Pfirsicho-rgorganisation	Service-organisation

## S3 einführen

Patterns an Kontext anpassen	Pull-System zur Organisations-entwicklung	Als Beispiel dienen
Veränderung einladen	S3 per Open-Space	kontinuierliche Prozess-verbesserung

## Fokussierte Interaktionen

Retrospektive	Steuerungs-Meeting	Daily Standup
Planungs- und Review-Meetings		Koordinations-meeting

## Arbeitsorganisation

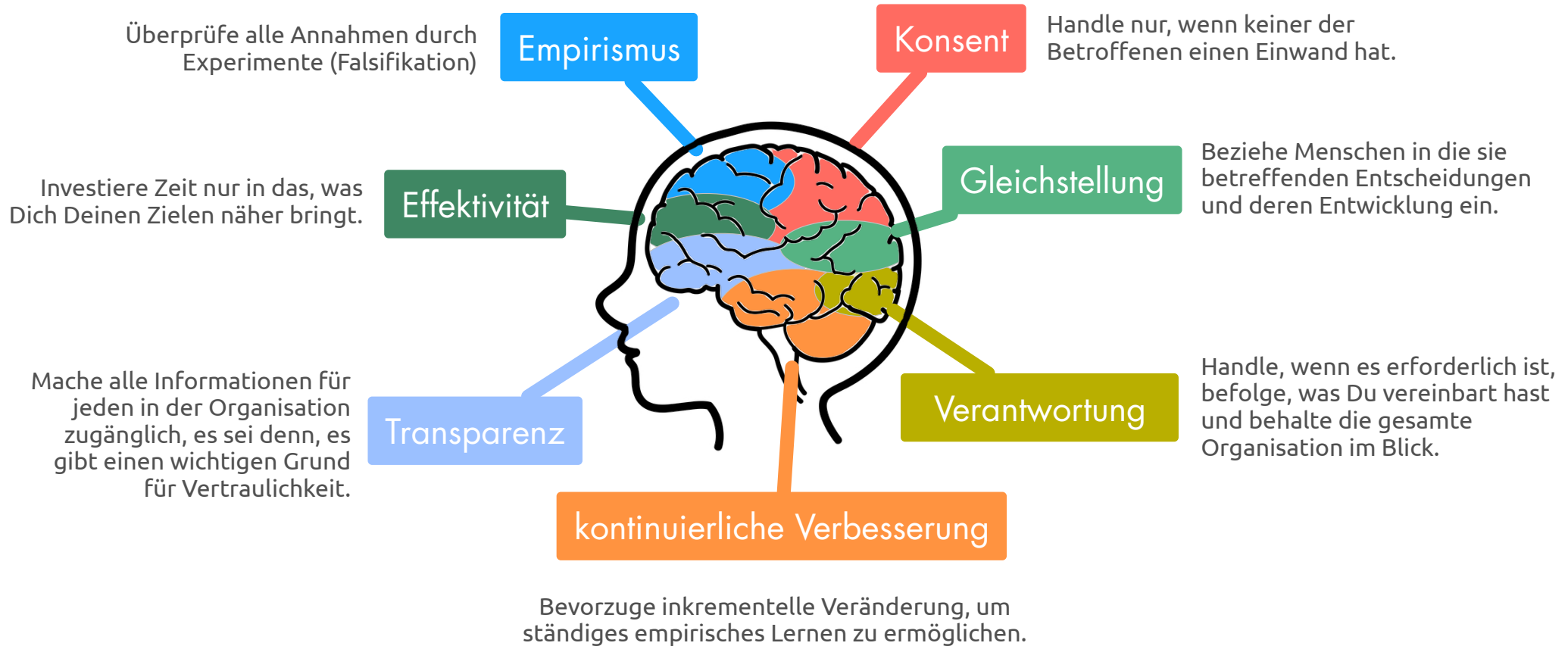
Backlog	Backlogs priorisieren	Arbeit visualisieren
Arbeiten nach Pull-System	laufende Arbeit begrenzen	Koordinator(in)
	Fluss angleichen	

## Muster

Ein **Muster** ist eine bewährtes Vorgehen, das Personen oder Organisationen anwenden können, um mit einer spezifischen Art von Problem oder Herausforderung erfolgreich umzugehen.

S3-Muster können weiterentwickelt und an den Kontext einer Organisation angepasst werden.

# Die 7 Prinzipien



# Treiber, Domänen, Evolution

## Treiber

Ein **Treiber** ist das Motiv einer Person oder Gruppe, in einer bestimmten Situation zu handeln (das "warum"): ein **Bedarf** (oder Bedürfnis) der Person, Gruppe oder Organisation bezogen auf das Erreichen ihrer Ziele.

## Treiber

- können als Ausgangspunkt für Ziele, Vision oder "Bestimmung" dienen
- können sich im Laufe der Zeit entwickeln und verändern

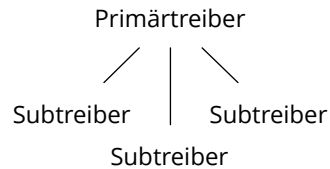
## Treiber beschreiben

*Warum sollten wir handeln?*

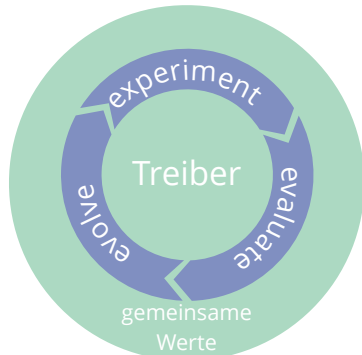
- Was ist die Situation? (Kontext)
- Was ist der Bedarf der Organisation?

## Subtreiber

Treiber, die im Rahmen der Antwort auf einen anderen Organisationstreiber auftreten, bezeichnet man als **Subtreiber** dieses Treibers.



## Lernende Organisationen

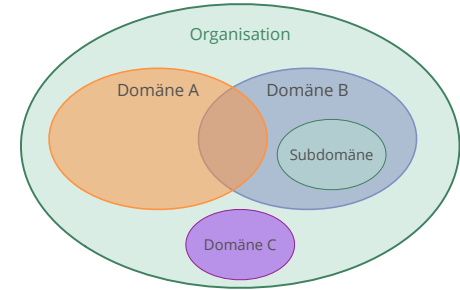


Wenn Treiber als Ausgangspunkt für Vereinbarungen und Handlungen innerhalb einer Organisation dienen, kann der Erfolg einer Maßnahme bezogen auf den Treiber evaluiert werden. Mit den so gewonnenen Erkenntnissen können dann die Maßnahmen immer weiter verbessert werden. Dadurch entsteht eine **lernende Organisation**, die sich fortwährend an die Gegebenheiten anpasst. **Gemeinsame Werte** können den Rahmen für diese Entwicklung bilden und die Kultur der Zusammenarbeit bestimmen.

## Domäne

Eine **Domäne** ist ein spezifischer Arbeits-, Entscheidungs- und Einflussbereich innerhalb einer Organisation

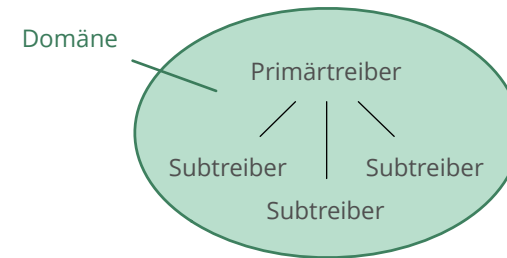
Alle Domänen sind in der Domäne der gesamten Organisation enthalten, und können mit anderen Domänen überlappen oder vollständig umschlossen sein.



Domänen in einer Organisation

## Domänen definieren

- **wichtige Anforderungen** an delegierte Aufgaben und Entscheidungen
- **Grenzen** von Autonomie und Einfluss (z.B. Budget, Ressourcen, Reports)



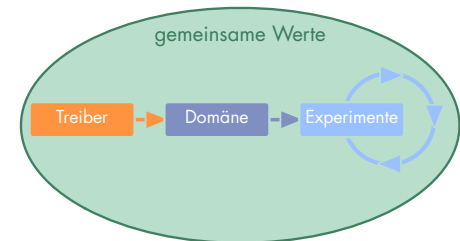
## Domänen und Delegation

Domänen werden an Gruppen (z.B. an Abteilungen / Teams) oder Einzelpersonen (►Rolle) delegiert, die - innerhalb der Grenzen des Einfluss- und Autonomiebereiches der Domäne - Verantwortung für diese Domäne übernehmen.

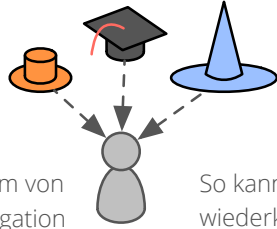
Die Delegierende einer Domäne trägt weiterhin Verantwortung für diese Domäne.

## Domänen und Treiber

Domänen können über Treiber beschrieben werden: Der Treiber, der eine Domäne begründet, ist der **Primärtreiber** der Domäne. Ebenso können essentielle Aufgaben und Grenzen einer Domäne als Treiber ausgedrückt werden.



# Struktur in Organisationen - Rollen und Kreise



## Rolle

Eine Rolle ist die einfachste Form von Organisationsstruktur: die Delegation der Verantwortung für eine Domäne an eine Person.

Der **Rolleninhaber** kann innerhalb des durch die Domäne vorgegebenen Rahmens autonom entscheiden und handeln.

Dazu entwickelt der Inhaber einer Rolle seine eigene **Strategie**, wie er sich um die Domäne kümmert, und passt diese Strategie an eventuelle Einwände der Delegierenden an.

So kann eine Gruppe z.B. wiederkehrende Aufgaben oder einen bestimmten Arbeitsbereich an eines ihrer Mitglieder zu delegieren.

Eine Person kann mehrere Rollen innehaben, und eine Rolle kann auch von mehreren Personen ausgefüllt werden.

Der Inhaber einer Rolle sollte von der Gruppe **per Konsent** und nur **für einen festgelegten Zeitraum** gewählt werden. (►Wahl)



Lebenszyklus von Rollen und Kreisen

## Entwicklung in Rollen

Kollegen unterstützen sich durch ►**Entwicklungsgespräche** und ►**Peer-Reviews** gegenseitig dabei, sich in ihren jeweiligen Rollen weiterzuentwickeln

Der Inhaber einer Rolle sollte ein Logbuch und ein Steuerungs-Backlog führen, um sein System zur Wertschöpfung zu entwickeln. Dazu kann er sich vieler Muster bedienen, die auch in Gruppen auf Vereinbarungen angewendet werden.

## Kreise

Eine weitere Möglichkeit, Struktur herauszubilden ist der Kreis: ist eine teilautonome und selbststeuernde Gruppe gleichgestellter Personen, die gemeinsam eine Domäne verantworten.

Ein Kreis kann andauernd oder zeitlich begrenzt bestehen, ist selbst für seine Entwicklung verantwortlich.

**Teilautonomie:** ein Kreis sollte innerhalb der Grenzen seiner Domäne selbstständig Wert schaffen können.

Ein Kreis entwickelt sein eigenes System zur Wertschöpfung in seiner Domäne, und definiert die inhaltlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen für die zu erledigende Arbeit.

Kreise delegieren oft Teile ihrer Domäne über Rollen an einzelne Mitglieder.

## Organisationsstruktur

Als Organisationsstruktur bezeichnet man das momentane Gefüge von Domänen und deren Verbindungen. Sie zeigt Orte der Macht, und die Kanäle, durch die Einfluss und Information fließen.

Eine effektive Organisationsstruktur:

- unterstützt den Wertfluss
- ermöglicht Zusammenarbeit
- behandelt Abhängigkeiten und macht sie explizit

- stellt sicher, dass Information dort verfügbar ist, wo sie gebraucht wird
- verteilt Einflussmöglichkeiten nach tatsächlichem Bedarf
- entwickelt sich kontinuierlich, um sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen



Rollen und Kreise entwickeln

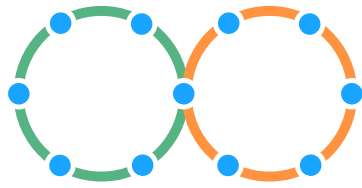
# Strukturmuster

Die Grundbausteine für Organisationsstruktur sind interdependente und verbundene Domänen.

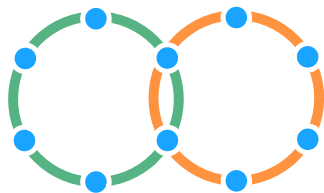
Diese Domänen können nicht nur Hierarchien ergeben, sondern auch auch **Heterarchien**, also dezentrale Netzwerke, in denen mehrere funktionale Strukturen parallel koexistieren können.

Soziokratie 3.0 beschreibt **Strukturmuster**, aus denen eine große Vielfalt von Organisationsstrukturen entwickelt werden kann.

Die einzelnen Strukturmuster lösen unterschiedliche Probleme auf verschiedenen Abstraktionsebenen, und können nach Bedarf angepasst und kombiniert werden.



Verbindung



doppelte Verbindung

## Verbindung

Wenn Domänen überlappen, und damit Steuerungsentscheidungen einer Gruppe typischerweise Auswirkungen auf einen anderen Bereich der Organisation haben, so sollte dieser Bereich Einfluss auf diese Entscheidungen nehmen und relevante Informationen beitragen können.

Ein einfacher Weg, **Einfluss und Informationsfluss** zu gewährleisten ist die **Verbindung** von Domänen über **Repräsentanten**, die bei Steuerungsentscheidungen die Interessen ihres Bereiches vertreten und Einwände erheben können.

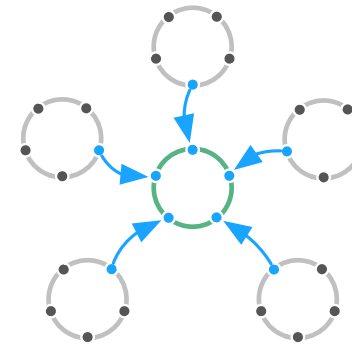
## Doppelte Verbindung

Entsenden zwei Gruppen jeweils einen Repräsentanten in die andere Gruppe, spricht man von **doppelter Verbindung**. Der **bidirektionale** Fluss von Information und Einfluss unterstützt Gleichstellung über Gruppengrenzen hinweg, und kann in hierarchischen Strukturen helfen, Machtstrukturen auszubalancieren und wertvolle Informationen ans Licht zu bringen, die sonst oft zu spät entdeckt oder insgesamt verborgen geblieben wären.

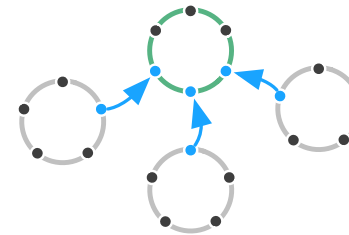
## Repräsentant (Rolle)

Repräsentanten (oder Delegierte) vertreten die Interessen einer Gruppe in einer anderen Gruppe. Sie werden für einen befristeten Zeitraum gewählt und nehmen als vollwertige Mitglieder an den Steuerungsentscheidungen der Gruppe, in die sie delegiert wurden teil. Dort können sie:

- Agendapunkte vorschlagen
- an der Ausarbeitung von Vorschlägen mitwirken
- (begründete) Einwände gegen Vereinbarungen oder Vorschläge erheben



Delegiertenkreis



Servicekreis

## Delegiertenkreis

Um gemeinsam die domänenübergreifende Steuerung zu gestalten, können mehrere Kreise einen Delegiertenkreis schaffen.

Dazu wählt jeder Kreis ein oder mehrere Mitglieder als Vertreter in den Delegiertenkreis, der ein eigenes Steuerungs-Backlog und ein Steuerungsmeeting bekommt.

Die Entscheidungen eines Delegiertenkreises werden in den einzelnen Domänen ausgeführt, denen dieser Kreis dient.

Delegiertenkreise steuern eine Organisation nach dem Wertfluss, und ermöglichen die Integration einer Vielfalt an Perspektiven in Steuerungsentscheidungen.

## Servicekreis

Wenn eine Dienstleistungen von mehreren Domänen benötigt wird, kann diese in einen Servicekreis ausgelagert werden.

Der Servicekreis wird von Mitgliedern der Domänen besetzt, so ist sichergestellt, dass die Dienstleistung auch tatsächlich im Sinne der Auftraggeber ausgeführt wird.

Bei Bedarf können auch zusätzliche Personen hinzugezogen werden, um die Kapazität des Servicekreises zu erhöhen.

# Navigation nach Spannung

## Spannung

Eine **Spannung** ist eine persönliche Erfahrung: Ein Symptom von Unstimmigkeit zwischen persönlicher Wahrnehmung und Erwartung (oder Präferenz).

## Navigation nach Spannung

Alle relevanten Herausforderungen und Chancen in Organisationen manifestieren sich zunächst als Spannungen.

Die Navigation nach Spannung ermöglicht eine bedarfsorientierte Steuerung und Entwicklung der Organisation.

## Organisationstreiber erkennen

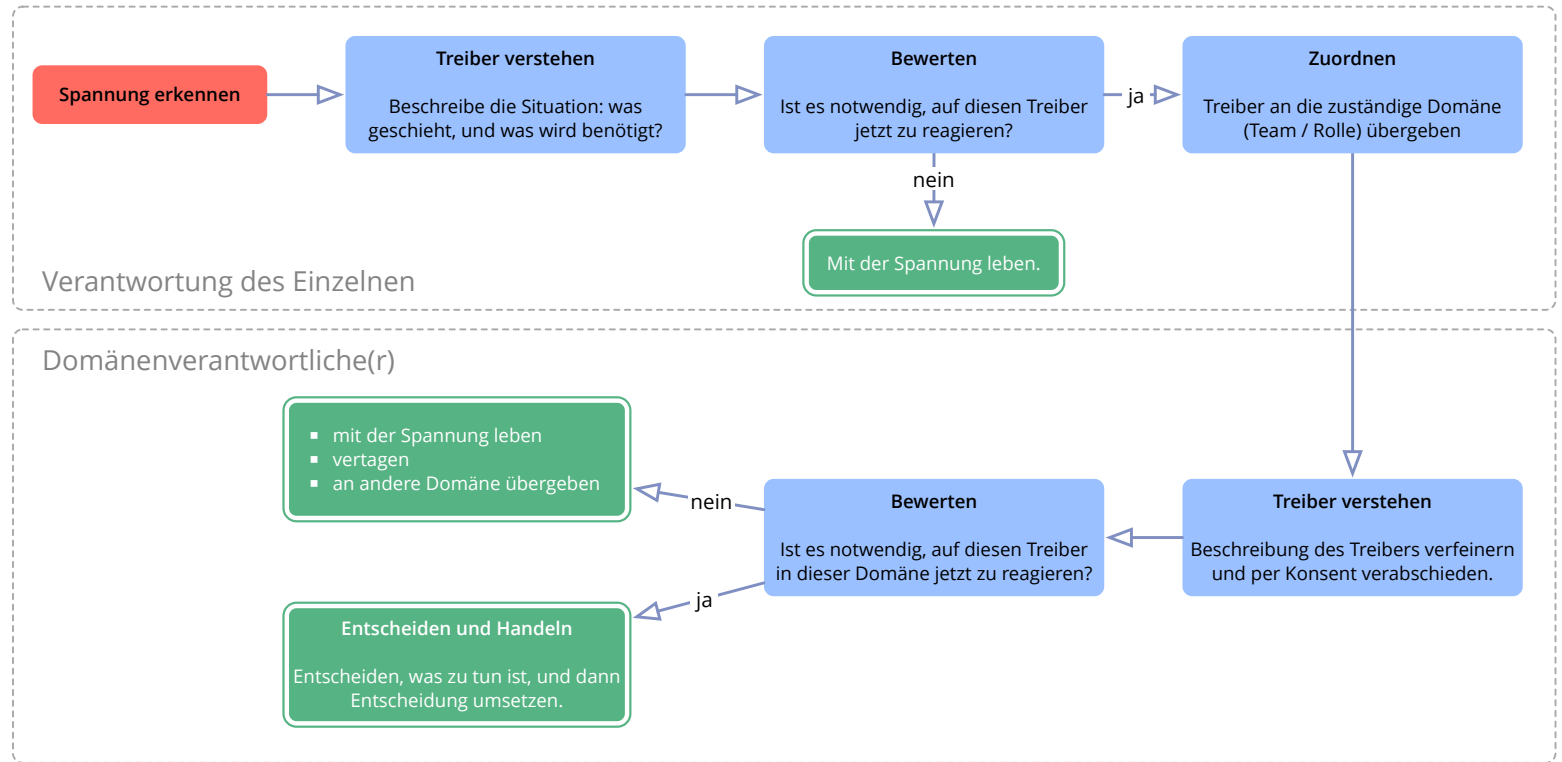
Hinter einer Spannung können sich Treiber verbergen, aber auch Missverständnisse. Die folgenden Fragen helfen, relevante Organisationstreiber zu erkennen.

*Würde eine Reaktion auf diese Situation unsere Effektivität bezogen auf einen bekannten Organisationstreiber verbessern?*

*Kann uns diese Situation schaden, bzw. können wir sie zu unseren Gunsten nutzen?*

## Handlungsmöglichkeiten

- Aktion
- Vereinbarung - bestehende Vereinbarung anpassen oder aufheben, neue Vereinbarung schaffen
- Delegation - neue Rolle /neues Team



# Runden

## Runden

Eine **Runde** ist ein Moderationsformat, bei dem den Teilnehmern vom Moderator jeweils in Reihenfolge der Sitzordnung das Wort erteilt wird.

Auf den folgenden Seiten sind Schritte, die in Runden moderiert werden sollten, mit dem Symbol "C" markiert.

## Warum Runden?

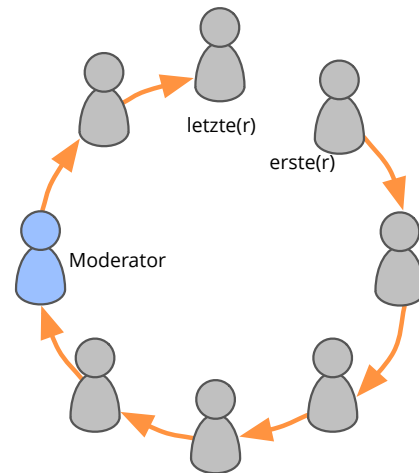
Runden unterstützen die Gleichstellung der Teilnehmer und fördern, dass Vereinbarungen von allen Beteiligten mitgetragen werden. Runden vermeiden Diskussionen - die gerade bei emotional aufgeladenen oder kontroversen Themen oft von wenigen Teilnehmern dominiert werden - und geben der Perspektive jedes Einzelnen genügend Raum, so dass die Gruppe konstruktiv zusammenwirken kann.

## Runden moderieren

Jeder Runde beginnt bei einem anderen Teilnehmer, und die Richtung wird in einer neuen Runde wieder gewechselt, was Gleichstellung der Teilnehmer fördert und auch die Konzentration unterstützt.

Die Aufforderung der einzelnen Teilnehmer in einer Runde kann verbal erfolgen, oder durch kurzen Blickkontakt.

Erfahrene Gruppen entscheiden sich auch manchmal dafür, bestimmte Runden in S3-Gruppenprozessen durch andere Formate zu ersetzen.



# Kunstvolle Teilnahme

Kunstvolle Teilnahme ist der **bewusste** und **aktive** Einsatz des Einzelnen für hilfreiche Interaktionen und effektive Zusammenarbeit.

*Ist mein Verhalten im Moment der beste Beitrag\*, den ich zum Gelingen unserer Zusammenarbeit leisten kann?*

\* u.A. Zurückhaltung, Unterbrechen, Einwände einbringen oder die Regeln brechen

## Selbsteinschätzung

- Wie kann ich mich und andere unterstützen, kompetenter zu werden?
- Wo sind meine Interaktionen mit anderen wenig hilfreich oder wenig effektiv?
- Welche Vereinbarungen kann ich unzureichend einhalten oder unterstützen? Wie könnte ich das ändern?
- Welche Fähigkeiten könnte ich entwickeln, die mich zu kompetenterer Teilnahme befähigen?

Was bedeutet kompetente Teilnahme für:

- meine täglichen Aktivitäten?
- meine Zusammenarbeit und Interaktion mit anderen?
- die gesamte Organisation?
- unsere Kunden oder Klienten?
- die weitere Umwelt?

## Kunstvolle Teilnahme erfordert Partizipation

Damit Mitarbeitern kunstvolle Teilnahme entwickeln können, müssen sie zunächst die Möglichkeit bekommen, sich in an der Steuerung und Entwicklung der Organisation zu beteiligen.

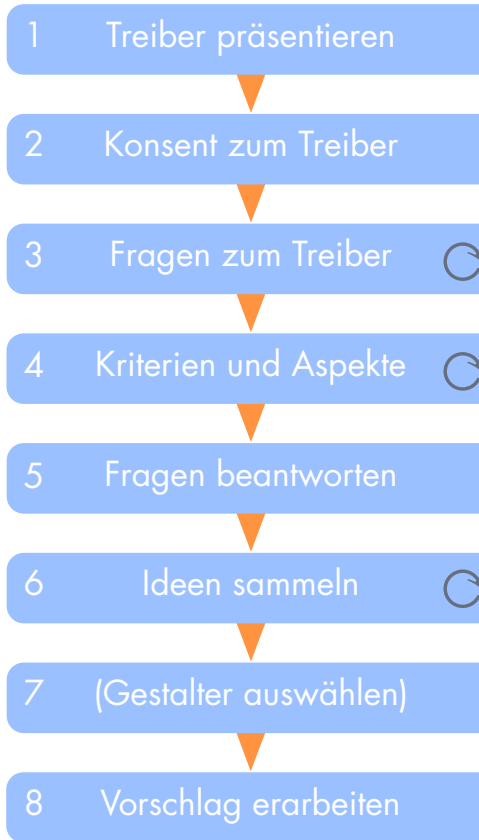


# Moderationshilfe - Proposal Forming

Ein moderiertes Format zum Erarbeiten von Vorschlägen in Gruppen von bis zu 15 Teilnehmern

## Schritt für Schritt:

- 1. Treiber präsentieren:** Ein Teilnehmer (oder der Moderator) erklärt den Treiber - *“Warum müssen wir eine Entscheidung treffen?”*
- 2. Konsent zum Treiber:** *“Ist der Treiber relevant für uns?” - “Sind Situation und Bedarf klar und verständlich formuliert?”* - Der Moderator sorgt für eine für alle Teilnehmer sichtbare Beschreibung des Treibers
- 3. Fragen zum Treiber:** *“Was müssen wir noch über den Treiber wissen?”* - Der Moderator sammelt Fragen, die das gemeinsame Verständnis des Treibers vertiefen, jeder Teilnehmer kann Antworten geben, relevante Punkte werden notiert, und die Beschreibung des Treibers ggf. angepasst oder erweitert.
- 4. Kriterien und Aspekte in Form von Fragen sammeln:** *“Welche Fragen fallen Euch ein, wenn Ihr über mögliche Lösungen nachdenkt?” - “Welche Kriterien muss eine Lösung erfüllen?” - “Welche Aspekte müssen wir noch bedenken?” - “Welche Einschränkungen gibt es?”* - Der Moderator hilft den Teilnehmern, ihre Beiträge als Fragen zu formulieren, und notiert sie für alle sichtbar.
- 5. Informationsfragen markieren,** und die Teilnehmer einladen, diese zu beantworten (**Achtung:** oft können nicht alle Informationsfragen in der Gruppe beantwortet werden, in diesem Fall sollten Möglichkeiten zur Beantwortung im nächsten Schritt als Ideen formuliert werden)
- 6. Ideen sammeln:** *“Welche Lösungsansätze gibt es?” - “Was könnten Bestandteil einer Lösung sein?”* Der Moderator hilft der Gruppe, Diskussion oder Bewertung zu vermeiden, und sorgt dafür, dass zu jeder einzelne Frage aus Schritt 4, Ideen gesammelt werden. *“Haben wir schon genug Ideen zu dieser Frage?”*
- 7. Gestalter auswählen:** die konkrete Gestaltung der Vorschläge wird normalerweise von einer kleinen Gruppe (2-3 Personen) oder einer Einzelperson ausgeführt. *“Wer sollte dabei sein?” - “Wer will dabei sein?” - “Wer könnte sonst noch einen wertvollen Beitrag leisten?” - “Gibt es Einwände gegen diese Gestalter?”*
- 8. Vorschlag erarbeiten:** die Gestalter formulieren einen oder mehrere Vorschläge auf Basis der gesammelten Ideen und Informationen. Dabei füllen sie eventuelle Lücken. Die Vorschläge gehen dann zurück an die Gruppe zur Entscheidung.



## Abwarten

Besonders bei ungeübten Teilnehmern dauert es in den Schritten 4 und 6 oft mehrere Runden, bis Fragen bzw. Ideen kommen, das muss man als Moderator abwarten können.

## Runden

Die mit “C” markierten Schritte eignen sich gut für eine Moderation in Runden. Insbesondere, wenn bestimmte Teilnehmer dominieren und dadurch andere nicht zu Wort kommen, wenn Diskussionen beginnen oder nur wenige Beiträge kommen, können Runden der Gruppe helfen, kreativ zusammenzuwirken.

## Benötigte Materialien

- Flipchart und Kreppband - zur Visualisierung von Treiber, Fragen, Ideen, und ggf. auch der Vorschläge
- optional: Post-Its und Stifte für die Teilnehmer - Teilnehmer notieren selbst Ihre Fragen und Ideen, der Moderator muss sie nur noch aufhängen

## Drei Typen von Fragen

- Informationsfragen - wenn möglich sofort beantworten
- generative Fragen - werden in Schritt 6 zur Ideenfindung verwendet
- Lösungsvorschläge, die sich als Fragen tarnen: Ideen notieren oder die Frage dahinter identifizieren

## Aufbau eines Vorschlags

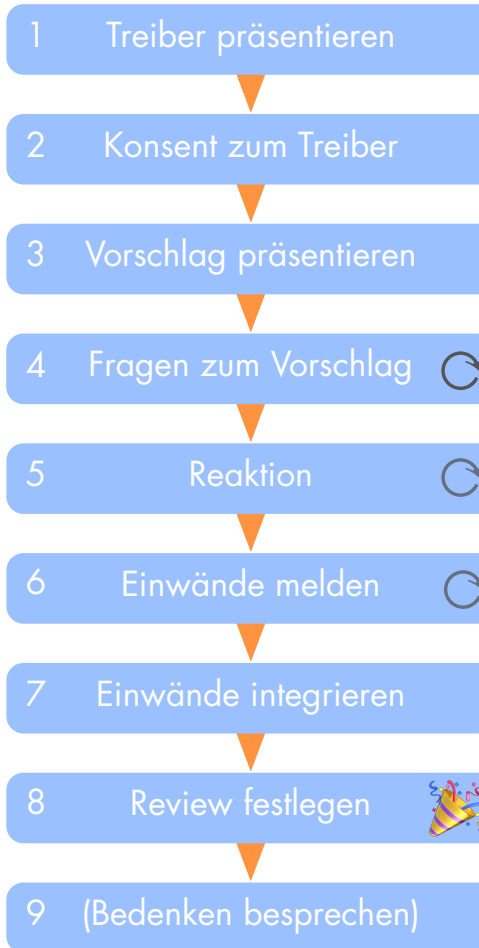
- Titel
- Treiber
- Beschreibung
- Datum des nächsten Reviews
- Evaluationskriterien und Review-Prozess
- Wer ist verantwortlich?

# Moderationshilfe - Konsententscheidung

Ein Format zum gemeinsamen Entscheidung in Gruppen von bis zu 15 Teilnehmern

## Schritt für Schritt:

- 1. Treiber präsentieren:** Ein Teilnehmer (oder der Moderator) erklärt den Treiber - *“Warum müssen wir eine Entscheidung treffen?”* - Der Moderator sorgt für eine für alle Teilnehmer sichtbare Beschreibung des Treibers
- 2. Konsent zum Treiber:** *“Ist der Treiber relevant für uns?”* - *“Sind Situation und Bedarf klar und verständlich formuliert?”*
- 3. Vorschlag präsentieren:** Der Vorschlag wird vom Vorschlagseigner präsentiert (die Person, die den Vorschlag eingebracht hat, oder jemand, der an der Konzeption beteiligt war). Der Moderator sorgt dafür, dass der komplette Vorschlagstext für alle Teilnehmer sichtbar ist (Flipchart oder Kopie des Vorschlags).
- 4. Fragen zum Vorschlag:** *“Ist der Vorschlag in seiner schriftlichen Form klar und verständlich formuliert?”* - Fragen werden zuerst vom Vorschlagseigner beantwortet, und ggf. anschliessend von weiteren Teilnehmern. Falls erforderlich, wird der Vorschlagstext entsprechend angepasst.
- 5. Reaktion:** *“Was ist Eure erste Reaktion auf diesen Vorschlag?”* - jeder Teilnehmer bekommt die Möglichkeit, über eine kurze Reaktion zum Vorschlag weitere Informationen beizutragen, z.B. persönliche Meinung, Gefühle, ein Argument, Ideen für Anpassungen oder Ergänzungen.
- 6. Einwände anmelden:** *“Hat jemand einen Einwand (oder Bedenken) gegen diesen Vorschlag?”* - Der Moderator gibt jedem Teilnehmer einzeln die Gelegenheit, Einwände oder Bedenken anzumelden. **Achtung:** Die Einwände selbst werden erst im nächsten Schritt gehört!
- 7. Einwände integrieren:** der Moderator hilft nun der Gruppe, die einzelnen Einwände zu verstehen und in den Vorschlag zu integrieren (► Moderationshilfe *“Einwände integrieren”*). **Nicht integrierte Einwände verhindern, dass die Vereinbarung in Kraft tritt!**
- 8. Review festlegen:** falls noch nicht geschehen, wird nun ein Termin zur Überprüfung der Vereinbarung festgelegt. Nun ist die Vereinbarung getroffen.
- 9. Bedenken besprechen:** Falls noch Zeit ist, können nun noch etwaige Bedenken besprochen und die Vereinbarung weiter angepasst werden. Ansonsten werden die Bedenken im Protokoll aufgenommen, ggf. auch nach Ende des Meetings.



## Runden

Die mit "C" markierten Schritte sollten in Runden moderiert werden, so dass alle Teilnehmer gleichgestellt beitragen können, und der Entscheidungsprozess zügig vorangeht. Runden helfen außerdem, Diskussionen zu vermeiden - besonders bei kontroversen Themen - und sorgen dafür, dass die resultierende Vereinbarung von allen Teilnehmern mitgetragen wird.

## Momentan gut und sicher genug

Jeder Verantwortliche muss die Entscheidung bis zum nächsten Review mittragen können. Liegt die Entscheidung ausserhalb der Toleranzgrenzen eines Verantwortlichen, muss sie angepasst werden. Dazu werden Einwände gesammelt und integriert (► Moderationshilfe *“Einwände integrieren”*)

## Vorbereitung

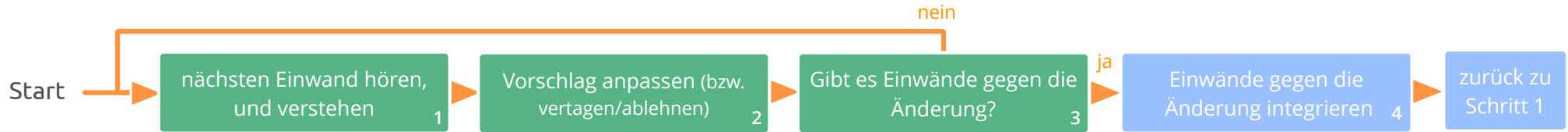
- Vorschlag und Treiber ausformulieren (siehe *“Aufbau eines Vorschlags”*)
- Vorschlagseigner bestimmen
- Zeitrahmen für Entscheidung festlegen
- Teilnehmer sitzen im Kreis

## Benötigte Materialien

- Flipchart / Whiteboard - zur Visualisierung von Treiber, Vorschlag, Einwänden und Ergänzungen
- ggf. Kreppband / Pinwand / Magnetwand - um mehrere Blätter im Blick zu behalten

# Moderationshilfe - Einwände integrieren

Die Möglichkeit, Einwände jederzeit einbringen zu können, und die mit der Entscheidung festgelegten Termine zur Überprüfung jeder Vereinbarung, ermöglichen schnellere und schmerzlosere Entscheidungen, da die Vereinbarung nicht für alle Zeiten perfekt, sondern nur auf absehbare Zeit gut und sicher genug sein muss.



## Einwände

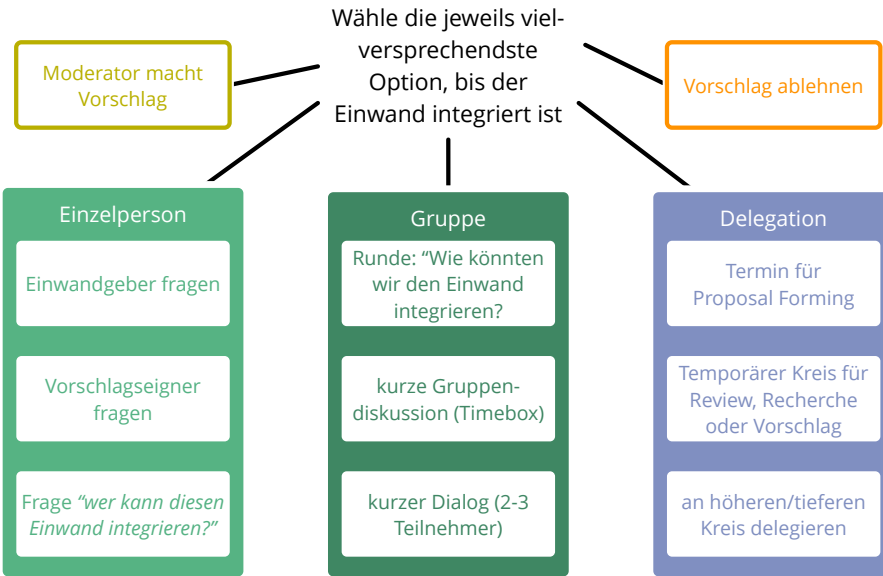
Ein Einwand ist ein Argument, warum ein Vorschlag, eine Entscheidung oder eine Handlung eine effektive Antwort auf einen Organisationstreiber behindert.

Einwände sollten **wichtig** und **dringend** sein.

Einwände helfen, Vorschläge und Entscheidungen durch das Wissen der Gruppe zu verbessern und stetig weiterzuentwickeln.

“Konsent” (bzw. “kein Einwand”) bedeutet: *“Ich kann mit dieser Entscheidung leben.”*

Einwände können leichter integriert werden, wenn sie **klar** und **konkret** formuliert sind.



## Bedenken

- basieren auf Vermutungen, oder werden als weniger wichtig oder dringend empfunden
- können helfen, Entscheidungen weiter zu verbessern (u.A. Evaluationskriterien oder -termine)
- werden gehört, wenn noch Zeit dafür ist
- werden im Protokoll (bzw. Logbuch) aufgezeichnet

## wichtig, dringend und begründet

- **wichtig** - etwas liegt ausserhalb der Toleranzgrenze des Einwandgebers
- **dringend** - der Einwand muss vor dem nächsten Review behandelt werden
- **begründet** - der Einwand bezieht sich auf einen Organisationstreiber

## Einwände qualifizieren

*Wie würde diese Entscheidung oder Handlung eine effektive Antwort auf einen Organisationstreiber behindern.*

## Einwände verstehen

- Bezieht sich der Einwand auf diese konkrete Entscheidung oder Handlung?
- Auf welchen Organisationstreiber bezieht sich der Einwand?
- Hat der Einwand etwas damit zu tun, wie der Vorschlag/die Vereinbarung/die Handlung signifikant verbessert werden kann?
- Wessen Beitrag zur Antwort auf einen Organisationstreiber wird verhindert oder vermindert? Warum?
- Gibt es einen Konflikt mit unseren Werten?
- Deutet der Einwand auf ein Risiko hin, mit dem wir umgehen sollten?

## Synergie statt Konfrontation

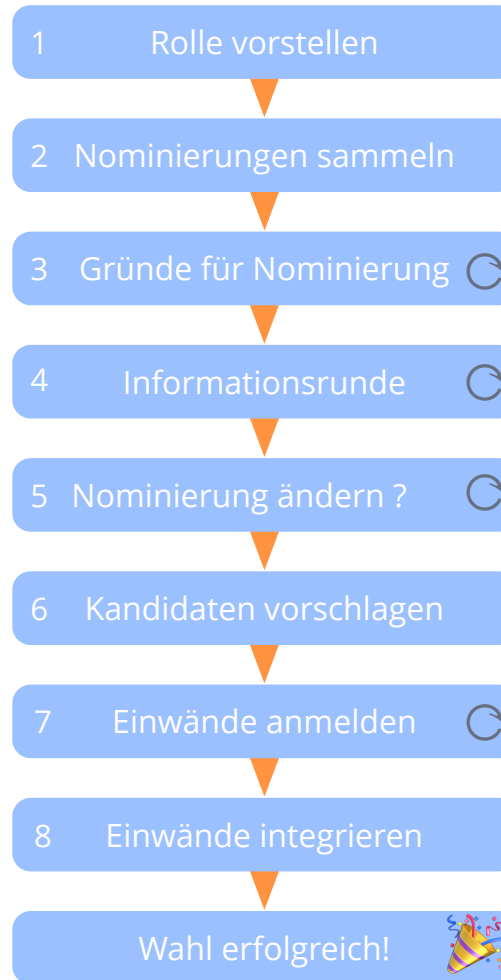
Die Integration von Einwänden ermöglicht die iterative Entwicklung von Entscheidungen hin zu einer neuen Qualität, die nur durch das Zusammenwirken der Gruppe möglich ist.

# Moderationshilfe - Wahl

Ein Format zur konsentbasierten Besetzung von Rollen

## Schritt für Schritt:

1. **Rolle vorstellen:** Ein Teilnehmer (oder der Moderator) präsentiert die Rollenbeschreibung (Aufgaben, gewünschte Qualifikation, Dauer)
2. **Nominierungen sammeln:** Jeder Teilnehmer füllt einen Wahlzettel aus (mit Namen des Kandidaten und Namen des Teilnehmers) und übergibt ihn dem Moderator.
3. **Gründe für Nominierung erklären:** Jeder Teilnehmer begründet seine Nominierung. Der Moderator macht sich, falls notwendig, Notizen. *"Ich hätte gerne \_\_\_ in dieser Rolle weil \_\_\_."*
4. **Informationsrunde:** Jeder Teilnehmer kann hier weitere Informationen mitteilen, die für diese Wahl relevant sind
5. **Nominierung ändern:** Nun darf jeder Teilnehmer seine Nominierung ändern, in diesem Fall wird ein neuer Wahlzettel abgegeben, und der Grund für die neue Nominierung bekanntgegeben: *"Ich möchte meine Nominierung ändern auf \_\_\_ weil \_\_\_."*
6. **Kandidaten vorschlagen:** Der Moderator schlägt nun denjenigen Kandidaten vor, der ihm anhand der vorliegenden Argumente am geeignetsten erscheint. *"Ich schlage \_\_\_ für die Rolle vor, weil \_\_\_."*
7. **Einwände anmelden:** *"Hat jemand einen Einwand gegen diesen Vorschlag?"* - Der Moderator gibt jedem Teilnehmer einzeln die Gelegenheit, Einwände oder Bedenken anzumelden. **Achtung:** Diese Runde beginnt mit dem Teilnehmer neben dem Kandidaten, so dass eventuelle Einwände der Kandidaten zuletzt gehört werden.
8. **Einwände integrieren:** die Einwände werden nun der Reihe nach gehört und integriert, ggf. wird die Rollenbeschreibung ergänzt oder angepasst, oder ein anderer Kandidat vorgeschlagen.



## Tipps zur Wahl

- Eine Rollenbeschreibung sollte immer eine Dauer und Evaluationskriterien beinhalten.
- Teilnehmer sollten vermeiden, vor der Wahl Interesse oder Ablehnung zu bekunden.
- Teilnehmer können jeden anderen Teilnehmer oder auch sich selbst nominieren, oder passen.
- Nominierungen sollten auf Basis von Qualifikation und nachvollziehbaren Argumenten erfolgen.
- Der Kandidat wird vom Moderator nach der Stärke der Argumente ausgewählt, nicht nach der Anzahl der Nominierungen.
- Der Kandidat muss die Rolle über die Laufzeit gut genug ausfüllen können, es geht nicht um eine Stellung auf Lebenszeit.

## Benötigte Materialien

- Post-It und Stifte - als Wahlzettel für die Teilnehmer
- ggf. Flipchart / Whiteboard - zur Visualisierung der Rollenbeschreibung

## Wahlzettel

Name des Kandidaten
nominiert von ...

# Rollen und Teams entwickeln

Gemeinsam effektiver werden

## Das Entwicklungsgespräch - Schritt für Schritt:

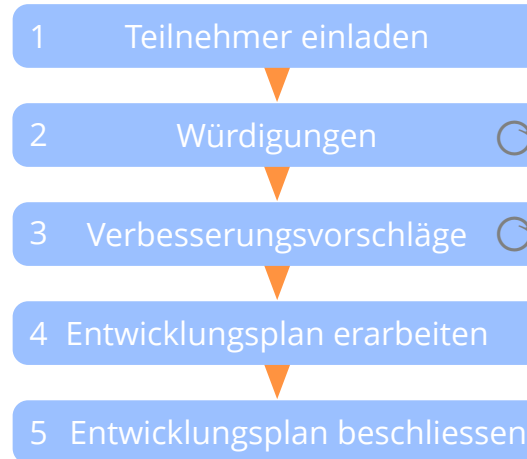
- 1. Teilnehmer einladen:** Der aktuelle Träger der Rolle bzw. das Team lädt zum Entwicklungsgespräch einen Moderator und 3-5 Teilnehmer ein, die unterschiedliche und relevante Perspektiven auf die Rolle bzw. das Team einbringen können. Die Teilnehmer sollten genug Zeit zur Vorbereitung bekommen, relevante Metriken einsehen können und - falls erforderlich - Gelegenheit haben, sich mit dem Format des Entwicklungsgesprächs vertraut zu machen.
- 2. Würdigungen:** Die Teilnehmer sammeln in einer oder mehreren Runden Erfolge und positive Ergebnisse der Rolle bzw. des Teams im Evaluationszeitraum.
- 3. Verbesserungsvorschläge:** Die Teilnehmer sammeln in einer oder mehreren Runden Bereiche mit Entwicklungspotenzial und konkrete Vorschläge für Verbesserungen, die z.B. die persönliche Entwicklung, die Zusammenarbeit, oder Anpassungen der Beschreibung der Domäne oder des Treibers betreffen können.
- 4. Entwicklungsplan erarbeiten:** Gemeinsam entwickeln die Teilnehmer einen Entwicklungsplan (► "Muster Entwicklungsplan")
- 5. Entwicklungsplan beschliessen:** Im Falle einer Rolle wird der Entwicklungsplan von dem Team, das die Rolle vergeben hat, per Konsent beschlossen. Bei der Entwicklung eines Teams wird der Entwicklungsplan auch dem Team vorgelegt, dass die Domäne delegiert hat. Beides geschieht üblicherweise im nächsten Governance-Meeting.

Bei der Entwicklung einer Rolle beginnt der Träger der Rolle die Schritte 2 und 3.

## Benötigte Materialien

- Flipchart
- (optional) **Post-Its** - so dass die Teilnehmer selbst Würdigungen und Verbesserungsvorschläge notieren können

## Ablauf Entwicklungsgespräch



## Evaluationszeitraum

Der Zeitraum seit dem letzten Entwicklungsgespräch, bzw. der letzten Wahl oder der Konstituierung des Teams

## Domänenbeschreibung

The form is titled "Name der Domäne". It includes fields for "Datum (Datum der nächsten Wahl)", "Treiber", "Verantwortungsbereich", "Rahmenbedingungen", and "Terminplan Entwicklungsgespräche". Each field is represented by a horizontal line with a small square bullet point on the left.

## Muster Entwicklungsplan

The template is divided into two main sections: "A. Entwicklungsgespräch" and "B. Entwicklungsplan".

**A. Entwicklungsgespräch** includes:

- Entwicklungsplan für <Domäne> <Datum Review>
- Aktuelle Rollenbeschreibung
- Würdigungen
- Verbesserungsvorschläge

**B. Entwicklungsplan** includes:

- Aufgaben
- Evaluationskriterien
- Ergänzung Rollenbeschreibung
- Ergänzung Treiber

Each section contains several horizontal lines with small square bullet points on the left, representing a list of items to be discussed or planned.

# Steuerungsmeeting

Ein regelmäßiges Treffen, um gemeinsam ein passendes System zur Wertschöpfung zu entwickeln

Das Steuerungsmeeting ist moderiert, hat eine festgelegte Dauer (meist zwischen 90 und 120 min.) und findet in regelmäßigen Abständen statt (gewöhnlich alle 4 Wochen oder monatlich).

## Schritt für Schritt:

- **Eröffnungsrunde:** Check-in, Einstimmung auf den Treiber der Gruppe
- **Organisatorisches:** Verabschiedung letztes Protokoll, Datum des nächsten Meetings, Last-Minute Agendapunkte, Konsent zur Agenda
- **Agendapunkte:** werden der Reihe nach und im vorgesehenen Zeitrahmen abgearbeitet
- **Evaluation:** gemeinsam über Interaktionen, Erfolge und Potenzial zur Verbesserung reflektieren (► Meetings Evaluieren)



## Vorbereitung des ersten GM

- Termin finden und Teilnehmer einladen
- ►Steuerungs-Backlog bereitstellen und an alle kommunizieren
- Themen sammeln und vorbereiten
- Raumplanung
- Moderator und Schriftführer finden
- Agenda vorbereiten
- Raum vorbereiten (Stuhlkreis, Flipchart/ Projektor etc.)
- Follow-Up: Raum aufräumen und Ergebnisse für alle zugänglich machen

## Agenda vorbereiten

Der Moderator wählt (üblicherweise am Vortag des GM) die wichtigsten Themen aus dem Steuerungsbacklog aus und legt für jedes Thema den Zeitrahmen fest, so lange, bis die verfügbare Zeit verplant ist

## Beispiel Agenda (90 Minuten)

- Eröffnungsrunde (5min)
- Termin nächstes GM finden (5min)
- Konsent Agenda und last-minute Themen (5min)
- Punkt 1: Report zu ... von ... (5min)
- Punkt 2: Review Vereinbarung zu ... (10min)
- Punkt 3: Entscheidung zum Vorschlag zu ... (10min)
- Punkt 4: Rolle definieren und Wahl zu ... (15min)
- Punkt 5: Proposal Forming zu ... (15min)
- Punkt 6: Konsent Entwicklungsplan für Rolle ... (5min)
- Evaluation (10min)
- Schlussrunde (5min)

## Moderator wählen

Falls möglich, sollte die Wahl des Moderators vor dem ersten Steuerungsmeeting organisiert werden. Wenn das nicht möglich ist, und die Wahl erst im Meeting selbst stattfinden kann, wird das erste Meeting von einem externen Moderator (z.B. aus einem anderen Kreis) oder auch von einem Freiwilligen aus der Gruppe moderiert. Es ist dann oft hilfreich, die Wahl gegen Ende des Steuerungsmeetings einzuplanen, damit sich alle Beteiligten während des Meetings ein Bild von den Anforderungen an den Moderator machen können.

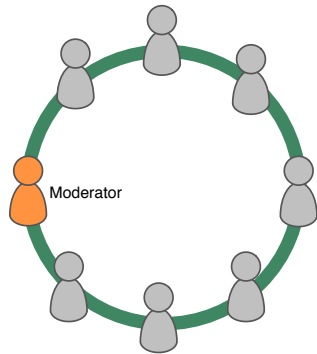
## Aufgaben Schriftführer

- Dokumentation der Entscheidungen (inkl. Bedenken) und sonstiger Ergebnisse
- Bereitstellung der Dokumentation für alle Beteiligten

# Governance Moderator

## Aufgaben

Der Moderator unterstützt einen Kreis (oder ein Team) dabei, gemeinsam ein passendes System zur Wertschöpfung zu entwickeln und hilfreiche Interaktionen herauszubilden. Er fördert die kunstvolle Teilnahme des Einzelnen und ist verantwortlich dafür, dass alle Meetings und Workshop vorbereitet, moderiert und evaluiert werden. Die Moderation selbst wird oft von mehreren Personen durchgeführt.



## Moderationsformate

Der Moderator sollte sich mit folgenden Formaten vertraut machen:

- Runden
- Proposal Forming
- Konsententscheidung
- Einwände integrieren
- Wahl
- Vereinbarungen prüfen
- Meetings evaluieren

## Wahl und Entwicklung

Um Qualität und Entwicklung der Moderation sicherzustellen, wird die Rolle des Moderators idealerweise per  
➤ **Wahl** auf eine bestimmte Zeit vergeben, und dabei auch der Rhythmus der  
➤ **Entwicklungsgespräche** vereinbart.

## Governance vs. operative Aufgaben

**Governance** ist die Arbeit an der Organisation, die *gemeinsame Entwicklung eines Systems zur Wertschöpfung*: Steuerungsaufgaben und Entscheidungen, die beeinflussen, **wie** die anfallenden Tätigkeiten ausgeführt werden, und wie die Zusammenarbeit gestaltet wird.

Die Arbeit **in** der Organisation, die täglichen Aufgaben, die durch die Governance-Entscheidungen geführt und gesteuert werden, bezeichnet man als **operative Aufgaben**.

# Weitere Patterns

## Meetings Evaluieren

**Ausführliches Format:** Die folgenden sechs Bereiche auf 1-2 Flipcharts anlegen und die Teilnehmer einladen, kurz einige oder alle der folgenden Themen zu kommentieren (dabei Doppelnennungen vermeiden):

- **Effektivität und Format**
- **Moderation und Teilnahme**
- **Umgang miteinander**
- **Mir gefällt...** (Erreichtes, Interessantes)
- **Ich wünschte...** (Verbesserungsvorschläge, nicht ausgeschöpfte Potenziale)
- **Was wäre, wenn...** (wilde Ideen, radikale Vorschläge)

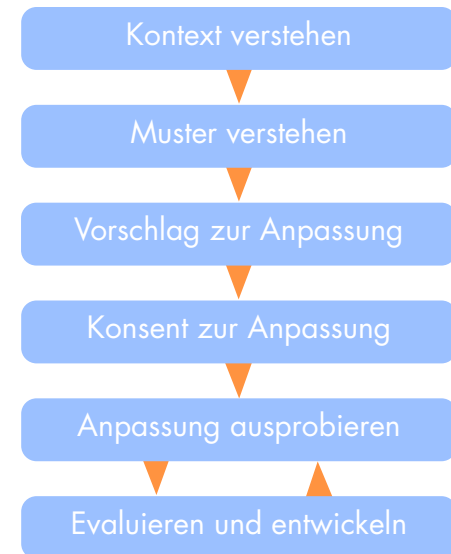
**Kurze Formate:** Teilnehmer sammeln Beiträge zu den Kategorien des gewählten Formats, z.B. auf Post-Its, Whiteboard oder Flipchart:

**Format (A)** gut / kritisch / Verbesserungsvorschläge

**Format (B)** mehr / weniger / anfangen / aufhören/ beibehalten

## Muster anpassen

Falls notwendig, können Muster an den spezifischen Kontext einer Organisation oder eines Teams angepasst werden. Gemeinsames Verständnis von Kontext und Muster helfen dem Team, gute und konkrete Vorschläge zur Veränderung zu machen, und diese dann - wie alle anderen Vereinbarungen auch - iterativ weiterzuentwickeln.



# Vereinbarungen prüfen

Das regelmässige Review jeder einzelnen Vereinbarung ermöglicht einer lernenden Organisation, sich an veränderte Bedingungen anzupassen, Gelerntes zu integrieren, Verschwendung zu reduzieren sowie Erwartungen und tatsächliche Ergebnisse anzugleichen.

Im Einfachsten Fall besteht die Überprüfung einer Vereinbarung darin, zu festzustellen, dass die Vereinbarung noch relevant ist, und kein Einwand dagegen besteht, sie unverändert fortzuführen.

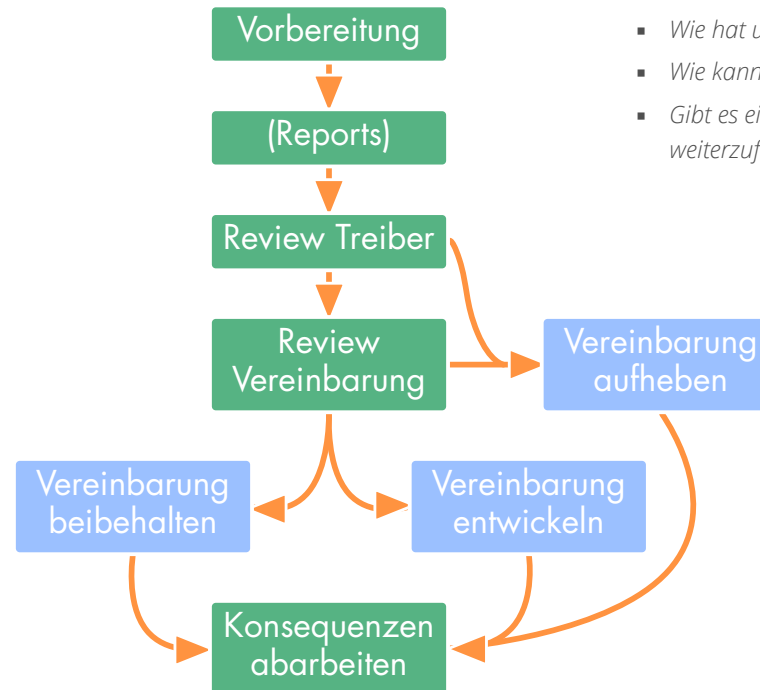
Das Review von Vereinbarungen findet oft im ►**Steuerungsmeeting** statt, für umfangreichere Vereinbarungen ist es allerdings manchmal effektiver, einen separaten Termin zu vereinbaren.

Die Frequenz der Reviews sollte den Umständen entsprechen, falls notwendig kann das Review auch vorgezogen werden.

Einzelne Elemente dieses Prozesses können auch von Einzelpersonen verwendet werden, um Entscheidungen zu überprüfen und zu entwickeln.

## Schritt für Schritt:

1. **Vorbereitung:** Termin vereinbaren, erforderliche Information (z.B. Ergebnisse von Messungen) bereitstellen, ggf. Reports vorbereiten
2. **Reports:** (optional) kurze Reports über Umsetzung, Ergebnisse und Auswirkungen der Vereinbarung
3. **Review Treiber:** Präsentation des Treibers - Besteht weiterhin Handlungsbedarf?
4. **Review Vereinbarung:** Präsentation Vereinbarung - Änderungsbedarf untersuchen (► Review-Fragen)
5. **Vereinbarung beibehalten, entwickeln oder aufheben:** Entscheidung per Konsent, Einwände integrieren
6. **Konsequenzen abarbeiten:** nächstes Review festlegen, Dokumentation, Kommunikation, Aufgaben und Entscheidungen umsetzen und nachverfolgen, Auswirkungen auf andere Vereinbarungen prüfen



## Review-Fragen

- *Wie hat uns diese Vereinbarung weitergeholfen?*
- *Wie kann diese Vereinbarung verbessert werden?*
- *Gibt es einen Grund, diese Vereinbarung **nicht** weiterzuführen?*

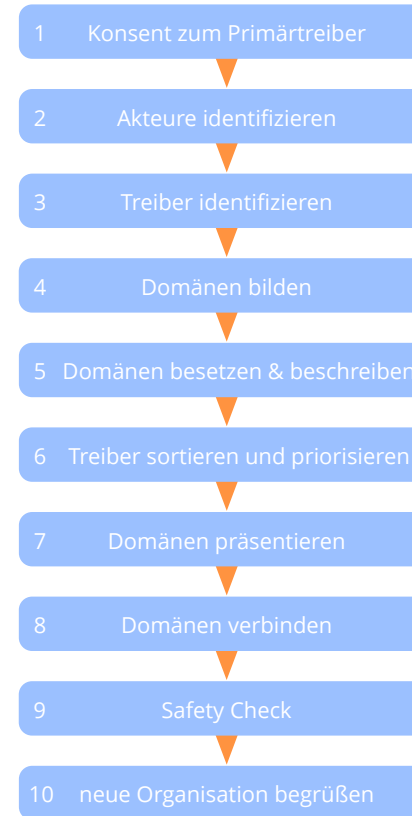


# Moderationshilfe - Driver Mapping

Start-ups organisieren, Projekt Kick-Offs, Organisationen entwickeln

## Schritt für Schritt:

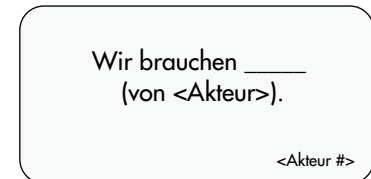
1. **Primärtreiber:** Präsentation und Konsent zum Primärtreiber (Kontext und Bedarf klären). *Warum sind wir hier? Ist die Beschreibung klar formuliert? Ist der Treiber relevant für uns? Gibt es Verständnisfragen?*
2. **Akteure identifizieren:** *Wer ist betroffen? Wer kann profitieren / Schaden nehmen / helfen / behindern?* - Akteure auf Karten (Farbe/Größe festlegen), Karten durchnummerieren und (in einigem Abstand) aufhängen
3. **Treiber identifizieren:** *Was brauchen wir von den Akteuren, bzw. was brauchen die Akteure?* (jeweils im Kontext des Primärtreibers). Treiber auf kleinen Karten sammeln: "*<Akteur> braucht \_\_\_\_*" oder "*Wir brauchen \_\_\_\_ (von <Akteur>)*". Treiberkarten um Akteure platzieren und Nummer des Akteurs auf Treiberkarten notieren
4. **Domänen bilden:** Akteure und/oder Treiber zu kohärenten Domänen gruppieren. (entweder treiberzentrisch, oder akteurzentrisch, oder eine Mischung aus beidem)
5. **Domänen besetzen und beschreiben:** Teilnehmer verteilen sich auf die Domänen. Alle Domänen besetzen, dabei Fähigkeiten und Interessen der Teilnehmer beachten. In den Gruppen: Domänen-Vorlage auf Flipchart anlegen, Primärtreiber beschreiben und verständlichen Namen finden.
6. **Treiber sortieren und priorisieren:** In den einzelnen Domänen die Treiber in Governance-Entscheidungen und operative Aufgaben aufteilen, dann beide Backlogs priorisieren und Unwichtiges entfernen. Unpassende Treiber an andere Domänen übergeben, fehlende Treiber identifizieren, und Strategie für Domain überlegen (falls erforderlich).
7. **Präsentation der Domänen:** Jede Gruppe stellt kurz (1-2min) ihre Domäne vor.
8. **Domänen verbinden:** Strukturen bilden, um die Treiber zu behandeln, die mehr als eine Domäne betreffen. Nach Bedarf Domänen verbinden und Delegierten-, Service- oder Koordinationskreise bilden. Danach kurze Präsentation der Struktur.
9. **Safety Check?:** *Was sollten wir im Kontext des Primärtreibers noch berücksichtigen, bevor wir anfangen können? Was fehlt, was könnte Schwierigkeiten machen?* z.B. Vorschläge zur Ergänzung der Kreisstruktur machen oder in bestehenden Organisationen überlegen, welche Treiber an bereits existierende Domänen übergeben werden können?
10. **Die neue Organisation begrüßen, und loslegen:** Gemeinsam entscheiden, wie es weitergeht, auf Beginn und Zeitpunkt des Review einigen, und dann feiern!



## Benötigte Materialien

- Post-Its oder Karten - für Akteure und Treiber (farbcodiert oder unterschiedliche Größen)
- Flipchart-Papier - für die Domänenvorlagen
- Stifte
- Kreppband oder Pinwände

## Muster Treiberkarten



## Domänenvorlage

