

Modularer Leitfaden für Cohousinggruppen

Soziokratie

[Einleitung: Warum Soziokratie für das Cohousingprojekt](#)

[Basiselemente der Soziokratie](#)

[Führungsverständnis der Soziokratie](#)

[Steuerung der Kreise im Interesse des gesamten Cohousingprojektes](#)

[Kombination der Soziokratie mit Plenumsentscheidungen im Cohousingprojekt](#)

[Zusammenfassung](#)

Man muss die Dinge so einfach wie möglich machen. Aber nicht einfacher!

Albert Einstein, Physiker.

Einleitung: Warum Soziokratie für das Cohousingprojekt

Die Soziokratie fördert eine lösungsorientierte Gesprächskultur. Sie entspricht dem Ideal der Mitwirkung aller. Sie ermöglicht effizientes Handeln in der Gruppe. Sie wurde vor ca. 50 Jahren in Holland entwickelt und erobert gerade den deutschsprachigen Raum. Vielleicht ist Ihnen die Methode Holakratie schon mal begegnet. Dieser amerikanische Ableger hat ebenfalls seine Wurzeln in der Soziokratie.

Mir ist die Soziokratie über mein Interesse an gemeinschaftlichen Wohnformen begegnet. Mir war sofort klar, damit will ich arbeiten. Über die Ausbildung zur soziokratischen Prozessbegleiterin, habe ich dann vier soziokratische Cohousingprojekte in Österreich kennengelernt und dort natürlich Interviews für die Studie gemacht. Der Tenor der Interviewpartner war, dass es ohne die Soziokratie viel schwerer gewesen wäre. Bis dahin, dass aus einem Cohousingprojekt die Aussage kam „Ohne die Soziokratie hätten wir es nicht geschafft, weil dann hätten wir nochmal eine ergebnislose Runde gedreht und dann wäre unser Projekt zerbrochen“. Zwei Projekte haben fast von Anfang an mit Soziokratie gearbeitet. Zwei haben sich nach langer, kraftzerrender Phase mit Plenumsentscheidungen für die Soziokratie geöffnet.

Für die Verwirklichung Ihres Cohousingprojektes müssen komplexe Fragestellungen arbeitsteilig bearbeitet werden. Nachdem die Richtung (Leitsätzen mit Beschreibung) gemeinsam mit allen erarbeitet wurde, kommen eine unendliche Anzahl mittlerer und kleinerer Entscheidungen auf Sie zu, bis zum Tag des Einzugs.

Damit Sie ihre Freude an dem Cohousingprojekt behalten, brauchen Sie ein Verfahren durch das

- die Arbeit durch Delegation in Untergruppen kräftesparend organisiert werden kann
- die Rückkopplung wichtiger Informationen und Entscheidungen sichergestellt ist
- die Möglichkeit des Einzelnen, Entscheidungen zu beeinflussen gegeben ist
- die Arbeit auf möglichst viele Schultern verteilt ist
- und sie gemeinsam gute Lösungen kreieren.

Hierfür ist die Soziokratie eine gute Wahl.

Die vier Basiselemente der Soziokratie

Es gibt vier Basiselemente, die in einander greifen:

- Das Konsentprinzip
- Die Organisation in Kreisen
- Die doppelte Kopplung
- Die offene Wahl

Das Konsentprinzip in der Soziokratie

Das Konsentprinzip ist der Weg, wie Entscheidungen getroffen werden. Eine Entscheidung hat Konsent, wenn alle Mitglieder des Kreises keinen schwerwiegenden Einwand haben. Wenn jemand einen schwerwiegenden Einwand hat, muss er/sie dies bezogen auf das gemeinsame Ziel, die Leitsätze, begründen.

Der Ablauf der Konsentmoderation

Jeder Teilnehmer wird einzeln nacheinander im Kreis gehört

- **Informationsrunde**
„Was muss ich noch wissen, um mir eine Meinung bilden zu können?“
- **1. Meinung- oder meinungsbildende Runde**
„Wie geht es mir mit dem Vorschlag? Welche Resonanz spüre ich?“
- **2. Meinungs- oder meinungsbildende Runde**
„Was hat sich durch das Gehörte geändert? Wie geht es mir jetzt?“
- **Konsentrunde oder Beschlussfassung**
„Habe ich einen einfachen oder schwerwiegenden Einwand gegen diesen Beschluss im Sinne unseres gemeinsamen Ziels oder kann ich meine Zustimmung/Konsent geben?“

Die Leitsätze der Vision wurden vorher gemeinsam von Allen entwickelt. Damit ist immer die Rückkopplung auf Ihre gemeinsame Richtung gesichert.

Im Kasten ist der Ablauf dieser Entscheidungsbildung dargestellt. Der Entscheidungsprozess wird immer moderiert. Dies kann intern durch die gewählte Moderation geschehen. Als Teil der Einführung der Soziokratie werden interne Moderatoren

geschult, damit das Projekt möglichst bald, möglichst unabhängig arbeiten kann.

Zu Beginn wird die Frage gestellt, welche **Informationen** es noch braucht, um sich eine Meinung bilden zu können. „Was muss ich noch wissen, um mir eine Meinung bilden zu können?“ Dies wird gesammelt, und wenn möglich, gleich beantwortet. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Mitglieder im Kreis die notwendigen Informationen haben.

Erst wenn alle relevanten Informationen vorliegen, geht es in Ihre erste **Meinungsbildende Runde**. Nacheinander beantwortet jeder die Frage „Wie geht es mir mit dem Vorschlag? Welche Resonanz spüre ich?“ Durch das nacheinander im Kreis sprechen können, kommt eine große Ruhe in den meinungsbildenden Prozess. Oft bauen dadurch Ihre Wortbeiträge auch aufeinander auf.

Danach beginnt eine **zweite Meinungsbildende Runde**, die nochmal bewusst zur Reflexion vor dem Hintergrund des Gehörten einlädt: „Was hat sich durch das Gehörte geändert? Wie geht es mir jetzt?“ Durch diese zweite Meinungsbildende Runde ist jeder von Ihnen

eingeladen, nochmal seine Meinung zu überprüfen. Dadurch können verbesserte, kreative Lösungen entstehen, weil das Potential in Ihrer Gruppe wirksam wird.

In der **Konsentrunde** wird dann nach der Zustimmung gefragt „Habe ich einen einfachen oder schwerwiegenden Einwand gegen diesen Beschluss im Sinne unseres gemeinsamen Ziels oder kann ich meine Zustimmung/Konsent geben?“ Wenn alle zustimmen, wird der Beschluss angenommen. Wenn es einfache oder schwerwiegende Einwände gibt, müssen diese, wenn möglich, in die Lösung integriert werden. Wenn ein schwerwiegender Einwand bestehen bleibt, muss eine andere Lösung gefunden werden.

Die Organisation in Kreisen in der Soziokratie

Die Kreise sind die thematischen Arbeitsgruppen und haben Arbeitsgruppengröße (ca. max. 6 – 8 Personen). Innerhalb eines Kreises ist jedes Mitglied gleichberechtigt. Jeder Kreis trifft innerhalb seines Aufgabenbereiches seine Entscheidungen selbständig.

In der Arbeitspraxis empfehle ich Ihnen erstens immer mit einem **Flipchart** zu arbeiten. Damit stehen die wesentlichen Inhalte nicht auf Zetteln, die Einzelne in der Hand halten und daraus referieren, sondern sind **für alle sichtbar** auf dem Flipchart. Dadurch ist es wesentlich leichter, sich aufeinander zu beziehen, und Sie haben gleich eine gute Basis für Ihre Ergebnisprotokolle.

Zweitens empfehle ich Ihnen mit der **Kreismoderation** flexibel zu arbeiten. Mit Kreismoderation ist gemeint, dass einer nach dem anderen spricht. Dies hat den schon oben erwähnten Vorteil, dass es eine entspannte Ruhe erzeugt und unterstützend ist, dass Sie sich aufeinander beziehen. Gleichzeitig sollten Sie damit flexibel sein und manchmal auch diese Regel durchbrechen. Mit der Zeit werden Sie ein Gefühl dafür bekommen, wann Sie das Sprechen im Kreis unterstützt und wann nicht. Es kann sonst zu formell werden. Immer wenn es schwierig wird, empfehle ich Ihnen auf jeden Fall die Kreismoderation.

Die doppelte Kopplung in der Soziokratie

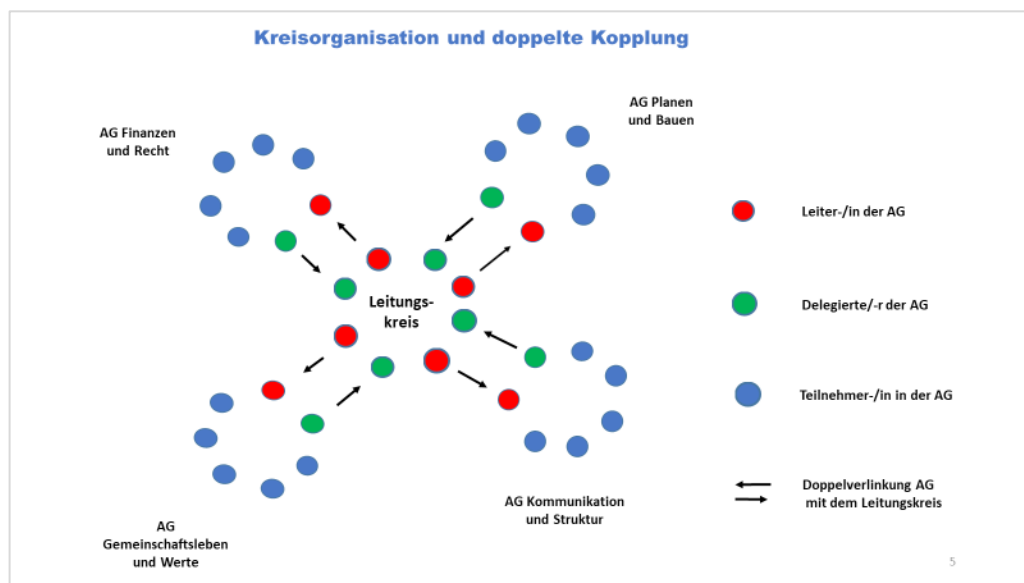
Die thematischen Kreise sind über die **doppelte Kopplung** mit dem Leitungskreis verknüpft. Ihr Leitungskreis besteht aus je zwei Mitgliedern der thematischen Kreise. Die folgende Übersicht zeigt als Beispiel die Kreisstruktur des Wohnprojekts Genezareth, während der Bauphase.

Ihr **Leitungskreis** hat die Aufgabe, die gesamte Entwicklung im Blick zu haben und zu koordinieren. In der Praxis sind mir auch die Benennung als Managementkreis und Koordinationskreis begegnet.

Die **Leitung der Kreise** wird vom Leitungskreis gewählt. Die Leitung hat den Auftrag, Ihren Kreis auf der Grundlage der gemeinsamen Leitsätze der Vision zu leiten. Daneben gibt es den vom Arbeitskreis gewählten **Delegierten**. Dieser hat den Fokus auf die Wirkung von Entscheidungen des Leitungskreises aus der Sicht des thematischen Kreises und hat den Auftrag, für seinen Kreis im Leitungskreis seine Stimme zu erheben.

Leitung und Delegierter schauen also im Rahmen ihrer Rolle nochmal **bewusst aus unterschiedlicher Richtung**. Dies mag in einem Cohousingprojekt, wo alle ein gemeinsames Interesse haben, weniger wichtig sein, als in einer Firma, wo vielleicht die Interessen

zwischen Leitungskreis (Management) und Kreis (Abteilung) stärker auseinanderfallen. Trotzdem kann es Situationen geben, wo der Delegierte aus dem Blickwinkel der „Basis“ auch in Cohousingprojekten eine wichtige Funktion hat.



Jedes

Mitglied eines Ihrer Kreise hat die Möglichkeit, über seinen Delegierten oder seine Leitung ein Thema in den Leitungskreis zu bringen. Insgesamt wächst durch diese Verknüpfungen ein hohes Vertrauen, das es ermöglicht, mittlere und kleinere Entscheidungen zu delegieren. Dadurch entsteht eine hohe Handlungsfähigkeit in Ihrer Cohousinggruppe.

Durch die **Leitsätze Ihrer Vision und die daraus abgeleiteten Ziele** ist immer sichergestellt, dass Entscheidungen im Sinne von Ihnen allen fallen. Jeder schwerwiegende Einwand muss auf der Basis dieser gemeinsam, von Allen entwickelten Leitsätze und der daraus abgeleiteten Ziele begründet werden.

Die Offene Wahl in der Soziokratie

Die Leitungen der Kreise und die Delegierten werden in einer offenen Wahl gewählt. Die offene Wahl ist eine **besondere Erfahrung** und nicht mit herkömmlichen Wahlen zu vergleichen. In Schaufenster finden Sie den Ablauf. Die offene Wahl wird moderiert.

Als erstes sammelt die Runde gemeinsam Ihre **Erwartungen an die Rolle**. Was sind die Erwartungen und Anforderungen, die der Mensch erfüllen sollte? Danach schreibt jeder seinen Namen auf einen Zettel und wen er oder sie zur Wahl vorschlägt. Die vorgeschlagenen Personen werden dann mit der Anzahl der Stimmen auf das Flip geschrieben..

Danach beginnt der Prozess, der die Wahl zu einer offenen Wahl macht. Jeder sagt in der **ersten Meinungsbildenden Runde**, wen er gewählt hat und warum. Das führt zu einer intensiven **Wertschätzung** der vorgeschlagenen Personen. Diese hören oft ganz überraschend, was die anderen an ihnen alles so schätzen. Auch wird in der Beschreibung der guten Eigenschaften nochmal deutlich, welche Qualitäten der Kreis sich für das Ausfüllen der Rolle

des Delegierten, oder der Leitungskreis sich für die Leitung eines Arbeitskreises wünschen. Dies schärft nochmal das gemeinsame Bild.

Die Offene Wahl

- **Beschreibung der Rolle, der Aufgaben und der Anforderungen**
- **Wahlzettel ausfüllen und einsammeln**
- **Moderation schreibt die Personen mit der Anzahl der Stimmen ans Flipchart**

1. Meinungsbildende Runde

Ich habe ... gewählt, weil er/sie.... gut kann/Erfahrung hat.....

2. Meinungsbildende Runde

Nachdem ich all dies gehört habe, ändere ich meine Meinung weil....
ODER: Ich bleibe bei meiner Wahl

Vorschlag zur Abstimmung und Konsent

„Habe ich einen einfachen oder schwerwiegenden Einwand dass die Person die Aufgaben nicht erfüllen kann? * Wenn nein, Konsent

In der **zweiten Meinungsbildenden Runde** kann dann wieder, wie gewohnt, eine Änderung der Meinung durch das Gehörte erfolgen. Oft entwickelt sich eine ganz eigene Dynamik durch die Wertschätzung der Vorgesprochenen durch die Anderen und man lernt sich besser kennen. Es ist ein spannender Prozess, der Ihre Gruppe stärkt.

Wenn die Entscheidung reif ist, schlägt die Moderation eine Person vor und es kommt zur **Konsentabfrage**. Bis dahin können, wenn notwendig, mehrere Meinungsbildende Runden erfolgen.

Führungsverständnis in der Soziokratie

Die Benennung Leitungskreis und Leitung können bei manchen Menschen **leidvolle Erinnerungen** an autoritäre Strukturen wecken. Trotzdem verwende ich diese Begriffe hier, weil sie in der Soziokratie anders gemeint sind. Und ich will in diesem Grundlagentext keine Verwirrung durch die Einführung anderer Begriffe stiften.

Deshalb ein paar Worte zum Führungsverständnis in der Soziokratie. Delegierte und Leitung sind sowohl in ihrem Arbeitskreis, wie auch im Leitungskreis, **gleichwertig stimmberechtigt**. Keine Entscheidung kann ohne das Votum aller Mitglieder im Kreis erfolgen. Damit ist die Leitung **gleicher unter gleichen**. Der Unterschied ist ihre Verantwortung und ihr Blick aufs Ganze als Teil ihrer Rolle und ihrer Mitgliedschaft im Leitungskreis. Gemeinsam mit dem Delegierten bringt sie Themen in den Leitungskreis ein und umgekehrt.

Die Leitung kann aber auch in die **Zwickmühle** geraten. Sie hat die Verantwortung, dass z.B. vereinbarte **Deadlines** für die Abgabe bestimmter Konzepte auch eingehalten werden. Diese Deadlines wurden vereinbart, weil das gesamte Cohousingprojekt zu einem bestimmten Zeitpunkt z.B. das Finanzierungskonzept braucht, um die weiteren Aktivitäten darauf aufzubauen. Die Zwickmühle entsteht manchmal auch dadurch, dass alle ehrenamtlich arbeiten. Das kann zu Engpässen führen.

In einem von mir begleiteten Kreis habe ich eine **intensive Reflexion der Leitungsrolle** erlebt. Die Leitung hat explizit darum gebeten, auch Leitung sein zu dürfen. Es gab erstmal eine erhebliche emotionale Welle rund um das Thema Autorität. Dann wurde es nach einigen

Runden des Sprechens im Kreis, bei denen auch alte Verletzungen rund um das Thema Autorität da sein durften, klarer.

Die Leitung möchte wie eine Führungskraft nachhaken dürfen, warum etwas zu einem bestimmten Termin oder zu bestimmten Qualitätsstandard nicht vorliegt. Dann haben alle Teilnehmer den Konsent für dieses Nachhaken gegeben. Und es bedeutet auch die **Verantwortung jedes Einzelnen** abzuschätzen, ob er die delegierte Aufgabe wirklich in der vorgegebenen Zeit erledigen kann.

An dieser Stelle ein kleiner **Exkurs** dazu, was passiert, wenn Sie die anstehende Arbeit nicht in Kreise delegieren. Mehr dazu finden Sie unter dem Button [Gruppendynamik](#). Häufig ist es mir begegnet, dass einige wenige alles Relevante (insbesondere Bausteuerung und die Bearbeitung der vielen Details beim Bauen) erledigt haben. Weil es sonst nicht vorwärtsgegangen wäre. Weil diese Personen sich besonders verantwortlich fühlen und auch gestalten wollen.

Dies führt zu einer Machtkonzentration, die dieser Mensch vielleicht gar nicht gewollt hat. Und das wiederum kann zu Unzufriedenheit führen, weil sich der Rest übergangen fühlt. Andererseits ist es aber ab einen bestimmten Zeitpunkt nicht mehr möglich, alle mittleren und kleinen Entscheidungen im Plenum zu treffen. Es führt zu endlosen Diskussion im Plenum, insbesondere falls die Entscheidungsvorlagen nicht gut vorbereitet oder einfach nicht gut kommuniziert sind. Da können dann kleine Dinge eine große Eigendynamik entwickeln und sehr viel Zeit und Energie fressen.

Es ist notwendig, dass Sie gemeinsam eine gute Kultur entwickeln. Eine **Kultur**, die getragen ist von einer Mischung aus **Selbstwirksamkeit in der Gruppe** und **Großzügigkeit**. Wenn Sie gemeinsam bauen, werden nicht alle Details ihren Wünschen entsprechen. Und wie eine Frau mir sagte „*Es ist auch nicht wichtig, ob die Farbe in den Fluren so oder so ist. Es ist geht um das Ganze. Und das Gesamtergebnis gefällt mir sehr gut*“.

Die Organisation in Kreisen, in der jeder in seinem Kreis mitwirkt, aber auch mit **Vertrauen** kleine und mittlere Entscheidungen in thematische Kreise delegiert, führt zu Selbstwirksamkeit im Ganzen. Die Soziokratie stützt diese kulturelle Entwicklung.

Die Steuerung der Kreise im Interesse des gesamten Cohousingprojektes

Jeder Ihrer thematischen Kreise hat einen Zuständigkeitsbereich, eine Domain. Damit ist klar, was der Kreis bearbeitet und was nicht. Der Entwurf der Kreisstruktur und der Zuständigkeitsbereiche erfolgt in der Pioniergruppe mit Allen. Anders ist es bei einer späteren Einführung der Soziokratie, weil dann die Gruppe zu groß ist. Es werden dann Mitglieder eines Implementierungskreises von allen in einer Offenen Wahl gewählt. Dieser Implementierungskreis begleitet die Einführung der Soziokratie und entwirft die Kreisstruktur.

Wie kommt jetzt der Kreis zu den spezifischen Zielen in seiner Arbeit?

Beispiel:

Sie sind Mitglied im Kreis Bausteuerung. Ihre Domain ist die Zusammenarbeit mit dem Architekten und die Vorbereitung, so wie das Treffen von Bauentscheidungen. Gemeinsam leiten Sie als Kreis die Ziele Ihres Kreises aus den Leitsätzen ab. Nachdem Sie ihre Ziele als Kreis formuliert haben, legen Sie diese noch einmal im Leitungskreis zur Zustimmung vor. Danach werden ihre Ziele im Logbuch ihres Kreises (digital für alle einsehbar) festgehalten.

Nachhaltigkeit ist für Sie eine wesentliche Überschrift und im Visionsprozess haben Sie dies konkretisiert. Sie wollen ökologisch bauen. Ihr **erstes Ziel** ist also eine ökologisch verträgliche Bauweise.

Gleichzeitig sollen die Baukosten innerhalb eines Rahmens bleiben, den Sie und Ihre Zielgruppe sich leisten können. Der Rahmen ist in Euro benannt. Das **zweite Ziel** ist also das Einhalten der Bausumme XY €/qm.

Ihr Kreis mit der Zuständigkeit für Baufragen, muss dann seine Lösungsvorschläge /Entscheidungen auf diese beiden Ziele ausrichten. Zusätzlich – ich greife jetzt ein bisschen vor – können Sie als Cohousinggruppe festlegen, welche Entscheidungen eigenständig bis zu einer Summe X in dem Kreis Bauen getroffen werden und welche Entscheidungen von grundsätzlicher Tragweite, z.B. die Wahl zwischen zwei Heizsystemen, nochmal in den Leitungskreis sollen. Entscheidungen werden aber erst dann von Ihrem Kreis Bausteuerung in den Leitungskreis gegeben, wenn sie als Lösungsvorschläge mit Vor- und Nachteilen ausgereift sind. Dafür arbeiten Sie mit dem Architekten zusammen.

Kombination der Soziokratie mit Plenumsentscheidungen im Cohousingprojekt

Es ist möglich, die Soziokratie für bestimmte grundsätzliche und große Entscheidungen mit Plenumsentscheidungen zu kombinieren. Ob Ihre Cohousinggruppe diese Kombination von Soziokratie und Plenumsentscheidungen will, ist Ihre Entscheidung.

In den von mir befragten soziokratischen Cohousingprojekten wurde es unterschiedlich gehandhabt.

In der Reinform der Soziokratie werden alle Entscheidungen in den Kreisen getroffen und bei grundsätzlicheren Entscheidungen ist der Leitungskreis die letzte Instanz. Vorausgegangen ist in Cohousingprojekten aber immer die **gemeinsame Entwicklung der Leitsätze der Vision mit allen**.

Argumente pro Kombination der Soziokratie mit Großgruppenentscheidungen im Plenum

- Transparenz bei Entscheidungen mit Tragweite
- Alle werden nochmal explizit mitgenommen

Gefahren bei der Kombination der Soziokratie mit Großgruppenentscheidungen im Plenum

- Jede Delegation einer Entscheidung ins Plenum bedeutet Zeit und Kraft
- Es besteht die Gefahr der Verantwortungsabgabe in die Großgruppe, anstatt in den Kreisen zu guten Lösungen im Sinne der Leitsätze zu kommen
- Hinter der Forderung nach Plenumsentscheidungen kann der Wunsch nach Kontrolle von einzelnen stehen und die Schwierigkeit, zu delegieren

Pro reine Form der Soziokratie mit dem Leitungskreis als letzte Instanz

- Durch die doppelte Kopplung und die Mitgliedschaft in den Kreisen kann jeder Einfluss nehmen
- Durch die doppelte Kopplung und die Mitgliedschaft in den Kreisen wächst das Vertrauen in den Gesamtorganismus, so dass es das Plenum nicht mehr braucht

In dieser Frage habe ich selbst zwei Seelen in meiner Brust. Als Großgruppenmoderatorin weiß ich um die Kraft der Entscheidungen, die von allen gemeinsam im Plenum getroffen werden. Deshalb stehe ich der Kombination mit dem Plenum offen gegenüber. Voraussetzung dafür, dass diese Plenumsentscheidungen gelingen, ist aber eine gute Entscheidungsvorbereitung durch die Kreise.

Ich würde dies aber deutlich auf wirklich essentielle Fragen beschränken und den Kreisen einen weiten Entscheidungsspielraum einräumen. Die Entscheidung darüber, welche Fragen nochmal ins Plenum sollen, könnten Sie in Ihren Leitungskreis geben. Dieser Leitungskreis muss diese Entscheidung dann jeweils mit Fingerspitzengefühl und durch reinhören in den Gesamtorganismus treffen.

Zusammenfassung

Das Zusammenspiel der 4 Basiselemente der Soziokratie, um Entscheidungen in großen Gruppen arbeitsteilig zu organisieren, wurde vorgestellt. Der Arbeit mit der soziokratischen Methode muss die gemeinsame Entwicklung von Leitsätzen vorausgehen. Diese Leitsätze sorgen dafür, dass die vielen mittleren und kleinen Entscheidungen in einem Cohousingprojekt im Sinne aller getroffen werden.

Die Leitung ist gleicher unter gleichen. Jeder kann aus seinem Kreis heraus Entscheidungen beeinflussen. Die Soziokratie kann mit Plenumsentscheidungen kombiniert werden. In welchem Ausmaß Sie dies wollen, können Sie selbst entscheiden. Die Vor- und Nachteile wurden vorgestellt.