



Die soziokratische Verfassung der Unico-Schule (Organisationsreglement)

Version Juni 2023

Veröffentlichung

Dieses Dokument darf und soll weiterverwendet werden. Wir stellen es unter eine Lizenz, die dies erlaubt: [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Was bedeutet die Lizenz konkret? – Diese Lizenz drückt zwei Aspekte aus, die uns wichtig sind:

- **Attribution:** Wertschätzung und Dank ausdrücken für die Leute, von denen wir etwas empfangen haben.
- **ShareAlike:** Das, was wir grosszügig von anderen empfangen haben, geben wir im gleichen Sinn wieder weiter.

Du darfst die Unterlagen also verwenden, kopieren und weiterentwickeln. Dabei musst du einfach die Autoren nennen, die die Unterlagen erstellt haben (Attribution). Bitte jeweils den Link auf www.unico-schule.ch angeben. Und wenn du Unterlagen weiterentwickelst, dann musst du diese wieder unter den gleichen Bedingungen anderen zur Verfügung stellen (ShareAlike).

Wir freuen uns, wenn du uns deine Weiterentwicklungen zukommen lässt, damit auch wir wieder davon lernen können.

Unsere Arbeit ist inspiriert von der Effinger-Community (effinger.ch) und Sociocracy For All (sociocracyforall.org).

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| 1. Einleitende Gedanken..... | 3 |
| 1.1 Soziokratische Grundsätze..... | 3 |
| 1.2 Einbettung in die Genossenschaft..... | 3 |
| 2. Mission und Werte der Unico..... | 5 |
| 3. Grundlagen soziokratischer Organisationen..... | 5 |
| 3.1 Kreise..... | 5 |
| 3.1.1 Was sind Kreise?..... | 5 |
| 3.1.2 Was sind Zweck, Domain und Verantwortung?..... | 5 |
| 3.1.3 Kreismitgliedschaft..... | 5 |
| 3.1.4 Sub-Kreise..... | 6 |
| 3.2 Rollen..... | 6 |
| 3.2.1 Was sind Rollen?..... | 6 |
| 3.2.2 Die Kreisrollen..... | 7 |
| 3.2.3 Operative Rollen..... | 8 |
| 3.2.4 Kreisassistenzen..... | 9 |
| 3.3 Doppelte Verlinkung..... | 9 |
| 3.4 Entscheidungsfindung..... | 9 |
| 3.4.1 Policy-Entscheide vs. Ausführungsentscheide..... | 10 |
| 3.4.2 Beratungsprozess..... | 10 |
| 3.4.3 Der Konsentprozess..... | 11 |
| 3.4.4 Der Umgang mit Einwänden..... | 11 |
| 3.4.5 Rahmenbedingungen für Konsententscheide..... | 13 |
| 3.4.6 Die Grenzen der Entscheidungsfindung mittels Konsent..... | 13 |
| 3.5 Offene Wahl..... | 14 |
| 3.6 Lead – Do – Measure..... | 15 |
| 4. Das Unico-Ökosystem..... | 16 |
| 4.1 Schematische Übersicht..... | 16 |
| 4.2 Unico Kreisorganisation..... | 17 |
| 4.3 Patronatskomitee..... | 17 |
| 5. Die Kreissitzung..... | 18 |
| 5.1 Grundsätzliches..... | 18 |
| 5.2 Ablauf einer Kreissitzung..... | 18 |

1. Einleitende Gedanken

1.1 Soziokratische Grundsätze

Soziokratie oder «dynamic self governance» ist ein etabliertes System, um eine Organisation mit unseren Werten und Grundsätzen effektiv zu führen und darin zu arbeiten. Kerngedanke der Soziokratie ist die Einbindung aller Beteiligten in Entscheidungen und damit auch in die Verantwortung. *Alle Bedürfnisse zählen - immer!*

Diese Gleichwertigkeit macht soziokratische Organisationen aber nicht etwa träge; dank klaren Prozessen und Grundsätzen sind sie im Gegenteil sehr effektive und agile «**lernende Organisationen**», die sich selbst laufend weiterentwickeln und neuen Gegebenheiten anpassen.

Soziokratische Organisationen wie wir...

- sehen Probleme als Klärungspotenzial und Bereicherung und Fehler als Lernerfahrungen und Entwicklungschancen;
- haben funktionale, aufgabenbezogene Hierarchien und keine Macht-Hierarchien;
- nutzen und fördern sowohl die kollektive Weisheit der Gruppe und als auch die kreative Tatkraft des Einzelnen;
- suchen nicht das Perfekte, sondern das momentan Optimale (good enough for now, safe enough to try)
- fällen Entscheide dort, wo sie auch umgesetzt werden.
- fördern vielfältige Inputs, überlassen das Füllen von Entscheiden ein paar Wenigen («*decisions by few, input from many*»);
- sind transparent und ermöglichen allen Zugriff zu Daten und Informationen.

1.2 Einbettung in die Genossenschaft

Die Rechtsform der Genossenschaft Unico-Schule gibt unserer soziokratischen Organisation den rechtlichen Rahmen vor. Da es im Schweizer Recht jedoch keine Rechtsform gibt, die den Besonderheiten soziokratischer Organisationen entspricht, ist es uns ein Anliegen, die Einbettung unserer soziokratischen Organisation in die Rechtsform der Genossenschaft resp. deren Verzahnung klar und transparent offenzulegen.

Oberstes Organ der Genossenschaft (und somit auch der Unico-Schule) ist die im Normalfall einmal pro Jahr einberufene **Generalversammlung der Genossenschafter**.

Die Generalversammlung hat (neben der Festsetzung und Änderung der Genossenschafts-Statuten) drei wichtige und unübertragbare Kompetenzen:

- 1) Sie wählt den Vorstand der Genossenschaft (gemäss Statuten «die Verwaltung») inkl. Präsident. Alle Vorstandsmitglieder der Genossenschaft werden automatisch Mitglied des Strategiekreises.
- 2) Sie genehmigt jährlich die Jahresrechnung des vergangenen Jahres sowie das Budget für das kommende Jahr und erteilt dem Vorstand Décharge.
- 3) Sie kann die Statuten ändern.

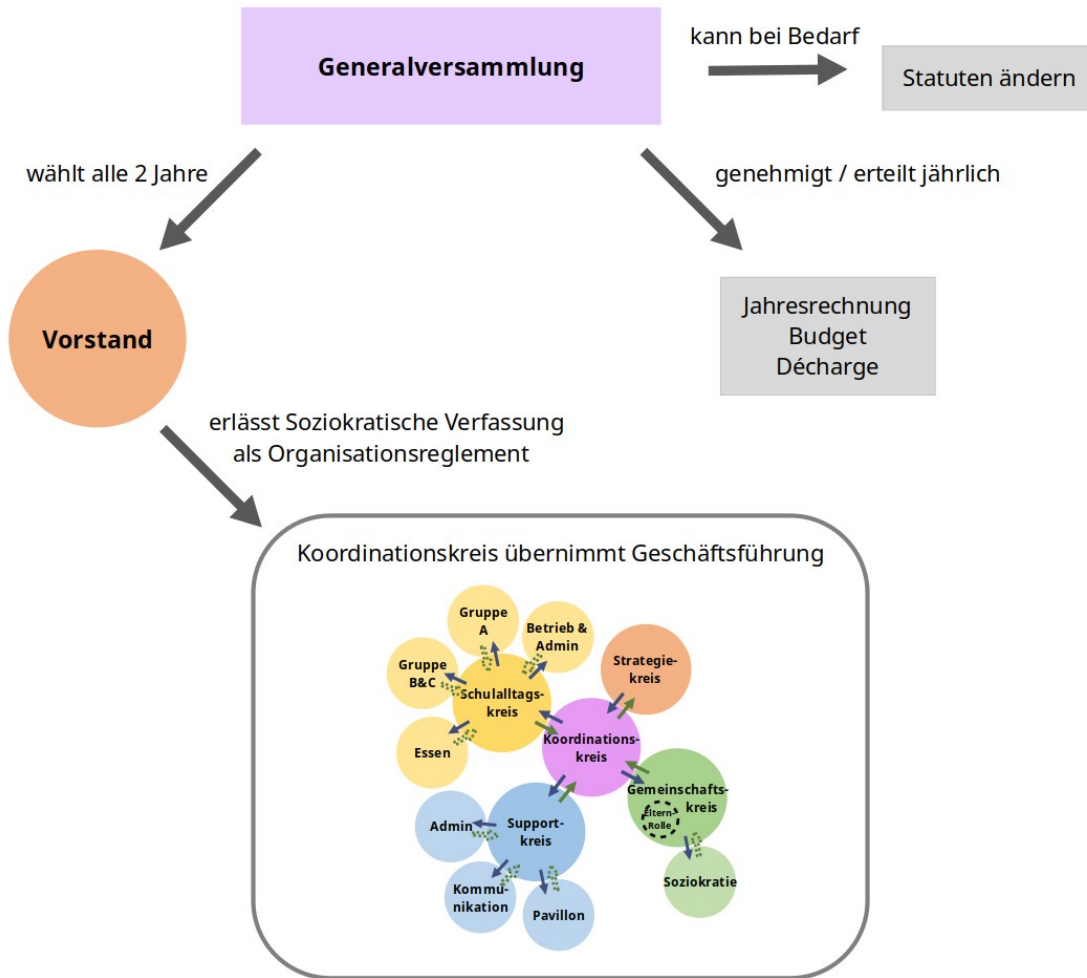


Abbildung 1: Die Verbindung der Generalversammlung, des Vorstandes und der soziokratischen Organisationsform

Der Vorstand der Genossenschaft Unico-Schule hat die Kompetenz, die Geschäftsführung einer Geschäftsleitung zu delegieren, wobei die entsprechende Aufgabenteilung durch ein Reglement geregelt sein muss.

Per Ende Mai 2019 hat der «Verein Unico-Community», welcher den Gründungsprozess vorangetrieben und verantwortet hat, beschlossen, die Trägerschaft der Unico-Schule der «Genossenschaft Unico-Schule» zu übergeben. Gleichzeitig hat die Gründungs-Community auch entschieden, die Unico-Schule soziokratisch zu führen – gemäss dem hier vorliegenden Konzept.

Im Anschluss an diesen Entscheid hat der Vorstand der Genossenschaft formell beschlossen, die Führung der Unico-Schule dem Koordinationskreis zu übertragen, wobei die entsprechenden Rechte, Pflichten und Prozesse im vorliegenden Dokument geregelt sind.

2. Mission und Werte der Unico

Mission und Werte sind zentrale Bestandteile einer soziokratischen Organisation. Diese werden in einem separaten Dokument vorgestellt (siehe unico-schule.ch/dokumente).

3. Grundlagen soziokratischer Organisationen

3.1 Kreise

3.1.1 Was sind Kreise?

Kreise sind das Herz und die grundlegenden Bausteine soziokratischer Organisationen. Sie sind unsere «Teams» - also eine Gruppe von Menschen, die zusammenarbeiten und zusammen bestimmen, wie sie ihre Arbeit machen wollen.

Kreise unterscheiden sich in zwei Aspekten von Gruppen in anderen (herkömmlichen) Organisationsformen:

- 1) Kreise haben die volle Kontrolle darüber, wie und mit welchen Regeln sie ihre Arbeit erledigen und dadurch ihren «Zweck» erfüllen (innerhalb ihrer «Domain»).
- 2) Kreise sind durch «Doppelte Verlinkung» (siehe 3.3) mit den anderen Kreisen verbunden. Zudem hat jeder Kreis klar definierte Mitglieder, einen Zweck, Verantwortungen und Domain.

3.1.2 Was sind Zweck, Domain und Verantwortung?

Für das Zusammenspiel der Kreise und um alle Beteiligten in die Verantwortung miteinzubeziehen, müssen für jeden Kreis neben den Mitgliedern auch der Zweck, die Verantwortung und die Domain klar definiert sein.

| | |
|----------------------|--|
| Zweck | Der Zweck ist eine kurze Beschreibung dessen, was ein Kreis macht und wieso er überhaupt existiert. |
| Domain | Unter der Domain verstehen wir die Auflistung der Bereiche, über die ein Kreis das Sagen – also die Entscheidungskompetenz oder Autorität – hat. |
| Verantwortung | Die Verantwortung umfasst meist eine Auflistung von Verantwortungen eines Kreises gegenüber anderen Kreisen in der Organisation. Hier wird also definiert, was andere Kreise von diesem Kreis erwarten können und welche konkreten Aufgaben die Mitglieder dieses Kreises erfüllen müssen. |

Domain und Verantwortung kommen immer Hand in Hand - es gibt keine Entscheidungskompetenz resp. Autorität ohne die entsprechende Verantwortung (und umgekehrt).

Wichtig ist, dass sich Domains von verschiedenen Kreisen nicht überlappen, da sonst die Autorität nicht immer klar geregelt ist.

Und: Auch soziokratische Rollen können auf diese Weise beschrieben werden.

3.1.3 Kreismitgliedschaft

Alle Mitglieder eines Kreises tragen gemeinsam die Verantwortungen des Kreises und erfüllen dessen Zweck. Als Mitglied eines Kreises ist man grundsätzlich frei eigenständig zu arbeiten und Ausführungsentscheide zu fällen die dem Zweck des Kreises dienen und um die

gemeinsamen Verantwortungen wahrzunehmen. Zudem haben Mitglieder Konsentrecht bei Policy-Entscheiden des Kreises. Die verschiedenen Entscheidungsmöglichkeiten werden in Kapitel 3.4 beschrieben.

Ein Kreis entscheidet im Konsent über die Aufnahme von neuen Kreismitgliedern. Mitglied eines Kreises zu sein ist keine Formsache: eine Mitgliedschaft kommt mit verbindlichen Rechten und Pflichten und sollte daher nicht leichtfertig behandelt werden. Zudem kann man eine Mitgliedschaft nicht einfach auf sofort ablegen. Es gibt weder bei Kreismitgliedschaften noch Rollenbesetzungen formelle Kündigungsfristen. Mitglieder sind jedoch angehalten, möglichst früh über ihr Austrittsbegehren zu informieren und alle offenen Arbeiten korrekt abzuschliessen oder an ein anderes Kreismitglied zu übergeben.

Mittels des Konsentprozesses können Personen auch aus einem Kreis ausgeschlossen werden. Dies sollte selbstverständlich erst ins Auge gefasst werden, wenn Gespräche stattgefunden haben um Differenzen zu lösen und wenn wiederholtes Feedback nicht die gewünschte Verbesserung der Zusammenarbeit erbracht hat. Ein Kreis sollte aber unbedingt in Betracht ziehen, eine Person aus dem Kreis auszuschliessen, wenn diese das effektive Funktionieren des Kreises anhaltend stört.

Der Ausschluss eines Kreismitgliedes folgt dem normalen Konsentprozess (siehe 5.2), ausser, dass die betroffene Person in der Konsentrunde kein Konsentrecht hat. In den Frage- und Meinungsbildungsrunden darf die betroffene Person normal teilnehmen.

3.1.4 Sub-Kreise

Wenn ein Kreis zu viele Mitglieder hat, wird er schwerfällig und ineffizient. Ein Anzeichen kann sein, dass sich in Sitzungen regelmässig Mitglieder langweilen, weil sie nichts zum Thema zu sagen haben.

Sub-Kreise können von jedem Kreis beliebig erstellt werden und es kann auch Sub-Sub-Kreise usw. geben.

Wenn ein Kreis einen Sub-Kreis bildet, gibt er diesem den Rahmen vor: Den Zweck, die Verantwortung und die Domain eines Sub-Kreises werden also vom übergeordneten Kreis festgelegt. Dieser gibt gleichzeitig einen Teil seiner Domain an den Sub-Kreis ab.

Hier zeigt sich, dass die Hierarchie in soziokratischen Organisationen keine Macht-Hierarchie ist, sondern eine Hierarchie von Zwecken und Domain: In Sub-Kreisen sind diese spezifischer als in übergeordneten Kreisen. Oder anders formuliert: Je höher der Level eines Kreises, desto allgemeiner sind sein Zweck und seine Domain.

Natürlich darf ein Sub-Kreise jederzeit wieder aufgelöst oder abgeändert werden.

3.2 Rollen

3.2.1 Was sind Rollen?

Rollen können von jedem Kreis geschaffen werden, um klar definierte und wiederkehrende Arbeiten zusammenzufassen und einer (oder mehreren) Person(en) abzugeben. Eine Rolle ist – ähnlich wie ein Kreis – durch Zweck, Verantwortung und Domains definiert.

Rollen werden von einem Kreis durch Konsent geschaffen, angepasst und zugeteilt.

Im Unterschied zu Sub-Kreisen definieren Rollen keine eigenen Policies – und Rolle haben ein kleineres Aufgabenfeld als Sub-Kreise.

Grundsätzlich gibt es drei verschiedene Arten von Rollen: Kreisrollen, operative Rollen und Kreisassistenzen.

3.2.2 Die Kreisrollen

Kreisrollen sind in jedem Kreis gleich; das heisst, jeder Kreis hat diese Rollen. Sie sind essenziell für das gute Funktionieren eines Kreises und das Leben der soziokratischen Grundhaltungen.

| | | |
|--------------------|----------------------|---|
| Guide | Zweck | Behält den Zweck des gesamten Kreises im Auge |
| | Domain | Keine |
| | Verantwortung | <ul style="list-style-type: none"> • behält einen Überblick über die Tätigkeiten des gesamten Kreises. • bringt den weiteren, allgemeineren Kontext des übergeordneten Kreises in den Kontext des Kreises ein • stellt sicher, dass die Gemeinschaftsarbeit im Kreis bewusst priorisiert wird • steht als Rückfall-Koordinations-Möglichkeit zur Verfügung, wenn unklar ist, wer innerhalb des Kreises eine Aufgabe übernehmen soll |
| | Grundsätze | <ul style="list-style-type: none"> • wird vom übergeordneten Kreis in einer offenen Wahl für eine klar definierte Zeit bestimmt und vom untergeordneten Kreis per Konsent bestätigt • ist volles Mitglied in beiden Kreisen die durch diese Rolle verlinkt werden • um Machtkonzentrationen entgegenwirken, sollte die Person, die die Guide-Rolle innehat, nicht auch Entsandte*/Facilitator sein |
| Entsandte*r | Zweck | Bringt die Anliegen des Kreises in den übergeordneten Kreis ein |
| | Domain | Keine |
| | Verantwortung | <ul style="list-style-type: none"> • hört auf die verschiedenen Stimmen im Kreis • bringt Spannungen, die nicht innerhalb des Kreises gelöst werden können in den übergeordneten Kreis • hat das Wohlergehen der Mitglieder des Kreises im Blick, inkl. Zufriedenheit bezüglich Arbeitszeit und Gemeinschaftsarbeit und der Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Kreise |
| | Grundsätze | <ul style="list-style-type: none"> • wird wie bei anderen Rollen in einer offenen Wahl für eine klar definierte Zeit bestimmt und vom übergeordneten Kreis per Konsent bestätigt • ist volles Mitglied in beiden Kreisen die durch diese Rolle verlinkt werden • um Machtkonzentrationen entgegenwirken, sollte die Person, die die Guide-Rolle innehat, nicht auch Entsandte*/Facilitator sein |

sein

| | | |
|--------------------|----------------------|--|
| Sekretär*in | Zweck | Hält die Entscheide des Kreises schriftlich fest |
| | Domain | Sitzungsprotokolle und andere Policy-Dokumente des Kreises |
| | Verantwortung | <ul style="list-style-type: none">• stellt sicher, dass Sitzungsprotokolle erstellt, gutgeheissen und einfach wieder auffindbar aufbewahrt werden• unterhält eine Übersicht der Policy-Entscheide im Logbuch des Kreises• verwaltet die Aufbewahrung aller Dokumente des Kreises.• plant die Kreissitzungen, inklusive Zusammentragen und rechtzeitiges Ankünden der Traktanden• unterhält den "Backlog" (Liste von noch zu behandelnden Themen) |
| Facilitator | Zweck | Unterstützt die soziokratischen Grundhaltungen während den Kreissitzungen |
| | Domain | Leiten von Kreissitzungen nach den definierten Grundsätzen (siehe 5.2) |
| | Verantwortung | <ul style="list-style-type: none">• moderiert die Kreissitzungen und entscheidet wie mit Unstimmigkeiten umgegangen wird• passt während Sitzungen besonders auf die Gleichwertigkeit auf, so dass alle Stimmen gehört werden• unterstützt den/die Sekretär*in beim Planen der Traktanden• unterscheidet in Sitzungen zwischen Facilitator-Stimme und der Stimme als Kreismitglied |
| | Grundsätze | <ul style="list-style-type: none">• um Machtkonzentrationen entgegenwirken, sollte die Person, die die Guide-Rolle innehat, nicht auch Entsandte*r/Facilitator sein |

Kurzer Exkurs zum Thema Guide/Lead

Auch in soziokratischen Organisationen ist es essentiell, dass jemand den Lead übernimmt. Um zu unterstreichen, dass es beim soziokratischen Lead nicht um «Führung» im herkömmlichen Sinn geht, haben wir den Namen Guide gewählt. Ein Guide hat keine Macht über die Kreis-Mitglieder und er kann keinen Zwang ausüben. Ein Guide ist vielmehr ein Trainingspartner, der sicherstellt, dass alle zum Training erscheinen und Vorschläge für ein Trainingsprogramm bereit hat.

Ein Guide, der gut zuhören kann und über einen guten Mix aus Selbstreflexion und Pragmatismus verfügt, *dient* dem Kreis und dessen Mitgliedern.

3.2.3 Operative Rollen

Kreisrollen sind in jedem Kreis die gleichen. Operative Rollen hingegen werden vom Kreis nach Bedarf per Konsent (3.4.3) definiert und mittels offener Wahl (3.5) für einen definierten Zeitraum besetzt.

In unserem Supportkreis gibt es bspw. die Rolle der Websitlerin, deren Zweck es ist, die Unico-Website à-jour zu halten.

3.2.4 Kreisassistenzen

Kreisassistenzen übernehmen von einem Kreis angeordnete Aufgaben, ohne selber Mitglied des Kreises zu sein. Kreisassistenzen werden daher normalerweise auch nicht zu Kreissitzungen eingeladen und haben kein Konsentrecht. Kreisassistenzen haben ein klar definiertes Kreismitglied als Bezugsperson, die verantwortlich ist, dass der Fluss von Informationen und Feedback gut funktioniert.

Kreisassistenzen werden wie andere Rollen über Zweck, Verantwortung und Domain definiert und mittels offener Wahl gewählt.

3.3 Doppelte Verlinkung

Da in der Soziokratie die Entscheid-Kompetenz oft in ganz spezifischen Kreisen liegt, kommt der Beziehung oder Verbindung der einzelnen Kreise untereinander ein grosses Gewicht zu. **Die Verbindung zwischen zwei Kreisen erfolgt immer mit doppelter Verlinkung:** Ein Link ist der *Guide*, der als Vertreter des übergeordneten Kreises in einem Sub-Kreis sitzt und dort die Anliegen des übergeordneten Kreises vertritt. Der andere Link ist die *Entsandte*, die als Vertreterin eines untergeordneten Kreises im übergeordneten Kreis sitzt und dort die Anliegen des Sub-Kreises vertritt. Wichtig ist, dass beide *volle* Mitglieder in *beiden* Kreisen sind. Wie alle Rollen werden diese Beiden Rollen für einen explizit definierten Zeitraum in einer offenen Wahl gewählt (siehe 3.5). Der Guide vom übergeordneten Kreis, die Entsandte vom Sub-Kreis. Der jeweils andere Kreis entscheidet per Konsent ob die Wahl akzeptiert wird.

Die doppelte Verlinkung sichert die Transparenz und den Informationsfluss zwischen den Kreisen und trägt dazu bei, dass möglichst viele Stimmen und Gesichtspunkte gehört werden können. Gleichzeitig dienen die zwei Links auch als Filter – nur das, was relevant ist, wird an den anderen Kreis weitergegeben.

Da bspw. immer zwei Mitglieder des Sub-Kreises in einem übergeordneten Kreis vertreten sind, erhalten die Mitglieder des übergeordneten Kreises ein kompletteres Bild davon, was im Sub-Kreis gerade läuft. Und da sowohl dem Guide als auch der Entsandten bewusst ist, dass noch eine zweite Person alle Details kennt, werden sie von sich aus versuchen, möglichst alle Stimmen aus dem Sub-Kreis zu repräsentieren und darauf zu achten, dass ihre Aussagen stimmen und umfassend sind.

In Ausnahmefällen ist es möglich auf eine doppelte Verlinkung zu verzichten. Wenn ein Sub-Kreis sehr klein ist, also weniger als 3-4 Mitglieder hat, kann auf das besetzen der Entsandten-Rolle verzichtet werden. Der Sub-Kreis darf aber jederzeit von seinem Recht gebrauch machen, eine Entsandte zu wählen die volles Mitglied im übergeordneten Kreis wird.

3.4 Entscheidungsfindung

Bei der soziokratischen Entscheidungsfindung unterscheiden wir zwischen zwei verschiedenen Entscheiden (Policy- und Ausführungsentscheide) und **zwischen zwei verschiedenen Entscheidungsprozessen:** Ausführungs- bzw. operative Entscheide werden meist mittels Beratungsprozess gefällt, Policy-Entscheide mit dem Konsentprozess.

3.4.1 Policy-Entscheide vs. Ausführungsentscheide

Die meisten alltäglichen Entscheide werden als einmalige **Ausführungsentscheide** in Rahmen von der Arbeit innerhalb eines Kreises von einzelnen Personen gefällt. Wiederkehrende Themen und Spannungen können als **Policy-Entscheide** im Konsent geregelt und gelöst werden. Entscheide mit Konsent können auch nötig sein, wenn es Spannungen oder Unsicherheiten zu operativen Tätigkeiten gibt.

Ausführungsentscheide innerhalb der Domain eines Kreises können jederzeit von allen Kreismitgliedern gefällt werden. Falls der Kreis bezüglich einer Domain eine Policy verabschiedet hat, müssen sich aber natürlich alle Kreismitglieder an diese Regelung halten.

Je grösser die Tragweite eines Ausführungsentscheids, desto mehr Personen sollten vor-gängig mittels des Beratungsprozesses angehört werden. Die Tragweite wird beeinflusst von verschiedenen Faktoren: z.B. ob viel Geld ausgegeben wird, ob etwas irreversibles gemacht wird, wie viele Leute betroffen sind, etc.

Der Übergang von einem Ausführungs- zu und einem Policyentscheid ist fliegend. Daher ist es auch nicht immer klar ob ein Entscheid einfach im Beratungsprozess von einer einzelnen Person oder mittels Konsent vom ganzen Kreis getroffen wird. Hier sollte man ein gutes Gleichgewicht zwischen Einbezug aller Bedürfnisse und Effektivität anstreben. Und auch hier ist die Tragweite zu beachten: je grösser die Tragweite, desto angebrachter ist es Konsent anzuwenden. Wenn Kreismitglieder unzufrieden sind mit Ausführungsentscheiden, könnte eine Grundsatzdiskussion und das Erstellen einer Policy mittels Konsent angebracht sein.

Policy gibt den Arbeiten innerhalb eines Kreises einen Rahmen, Orientierung und auch Unterstützung. So werden Reglemente, Prozesse, Rollen und Sub-Kreise mittels Policy-Entscheiden geschaffen und angepasst. Solche Policy-Entscheide bedürfen guter Vorbereitung und genügend Zeit um im Kreis mittels des angeleiteten Konsentprozesses erarbeitet zu werden. Um Policies aktuell und relevant zu halten, müssen diese regelmässig überprüft werden. Alle Policy-Entscheide sollten daher immer mit einer Revisionsfrist versehen werden. Je nach Fall ist eine Frist zwischen einigen Wochen und mehreren Jahren sinnvoll.

Kurzer Exkurs zu Feedback und Policy-Entscheiden

Es sollte darauf geachtet werden, dass keine Policies erstellt werden, wenn persönliches Feedback effektiver wäre. Es mag zwar vielleicht einfacher sein über eine generische Policy zu diskutieren als jemandem direktes Feedback zu geben, oft ist dies aber viel effektiver. Weniger Policies zu erstellen hilft auch den Entscheiden mehr Gewicht und Beachtung zu geben, die wirklich wichtig sind.

Es kann zum Beispiel effektiver sein einer Person die Rückmeldung zu geben doch bitte den Arbeitsplatz am Abend aufzuräumen anstatt gleich eine Policy zum Aufräumen von Arbeitsplätzen zu erstellen. Wenn es zu wiederholten Unstimmigkeiten kommt und mehrere Personen verschiedene Auffassungen haben, kann es aber hilfreich sein gemeinsam eine Policy zu erarbeiten.

3.4.2 Beratungsprozess

Beim Beratungsprozess fragt die Person, welche eine Entscheidung fällen will, betroffene Personen sowie ggf. Expertinnen um Rat. So lernt man Einwände, Fragen und Ideen von Kollegen kennen, wobei wichtig ist, dass alle Interessensgruppen angehört werden. Nachdem die Person sich offen die Ratschläge angehört hat, fällt sie *selbständig* eine Entscheidung.

Schliesslich wird transparent kommuniziert, was wieso entschieden wurde und je nach dem auch welche Personen um Rat gefragt wurden.

3.4.3 Der Konsentprozess

Bei Policy-Entscheiden wenden wir das Konzept des Konsents an. Dieses besagt, dass eine Entscheidung gefällt resp. ein Vorschlag angenommen ist, wenn niemand einen Einwand hat.

Daraus wird klar, dass der Definition des Einwandes ein grosses Gewicht zukommt. Ein **Einwand** ist ein *Bedenken, dass ein Vorschlag mit dem Ziel der Organisation, bzw. des Kreises, in Konflikt steht.*

Um hier mehr Klarheit zu erlangen, ist das Verständnis von Präferenz und Toleranz wichtig.

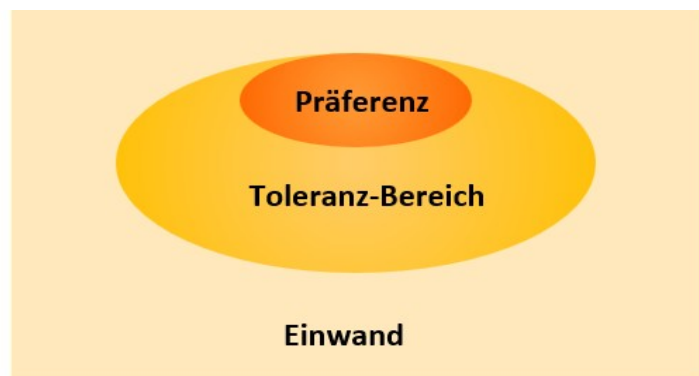


Abbildung 2: Ein Einwand liegt ausserhalb des eigenen Präferenz- und Toleranzbereichs

Die **persönliche Präferenz** ist dabei die Lösung/Wahl, die eine Person präferieren resp. selbst wählen würde.

Der **Bereich der Toleranz** umfasst alle Vorschlagsvarianten, mit der eine Person leben resp. arbeiten kann (inkl. der persönlichen Präferenz), ohne dass sie das Ziel resp. den Zweck der Organisation/des Kreises gefährdet sieht.

Ein **Einwand** liegt dann vor, wenn ein Vorschlag ausserhalb des Toleranzbereichs einer Person liegt resp. wenn diese Person Bedenken anbringt, dass das Ziel/der Zweck gefährdet ist.

Damit wird auch die Abgrenzung von Konsent zum herkömmlich bekannten Konsens klar: Im Konzept des Konsents steht die persönliche Präferenz im Zentrum, wohingegen das Konsent-Prinzip auf dem Toleranzbereich basiert. – Aus diesen Überlegungen wird auch ersichtlich, weshalb ein gemeinsames und klar formuliertes Ziel (Mission der Unico als Ganzes oder aber der Zweck eines einzelnen Kreises) so wichtig ist für soziokratische Organisationen.

3.4.4 Der Umgang mit Einwänden

Einwände deuten auf Verbesserungspotential

Ein Einwand wird also primär als *Hinweis auf eine Verbesserungsmöglichkeit* des Vorschlags gesehen und ist damit ein Mittel, um die Weisheit der Gruppe für einen Entscheid zu nutzen. Ein Entscheid betrifft entsprechend immer die ganze Gruppe, also alle Mitglieder eines Kreises, denn für das Aufbringen und Einarbeiten von Einwänden sind alle verantwortlich. Gleich-

zeitig steigt auch das Vertrauen in die Gruppe/Kreismitglieder und in die geteilte Ownership, wenn Einwände gehört und eingearbeitet werden.

Wann sollten Einwände erhoben werden?

Zielführend und effizient ist es, wenn die Person, die ein Vorhaben in eine Kreissitzung einbringt, bereits im Vorfeld versucht, mögliche Einwände bei den vom Vorschlag betroffenen Personen abzuholen und einzuarbeiten. Falls dies nicht möglich ist oder nicht gelingt, können Einwände während der Kreissitzung resp. nach dem Vorstellen des Vorschlags und den ersten Runden (Verständnisrunde, Reaktionsrunde – siehe dazu Kapitel 5) erhoben werden. Dabei achtet der Moderator darauf, dass Einwände mit einer offenen Fragestellung eingeladen werden.

Das Auflösen von Einwänden

Treten an einer Kreissitzung Einwände auf (resp. können sie im Sinne von Verbesserungspotential *eingeladen* werden), kann wie folgt auf diese eingegangen werden:

- In einem ersten Schritt ist es sinnvoll, Einwände besser zu verstehen und ggf. Missverständnisse zu klären.
- Gibt es Möglichkeiten, den Vorschlag sofort – also in der Kreissitzung – zu verbessern?
- Kann der Einwand aufgelöst werden, indem der Zeitraum der Gültigkeit der Entscheidung eingeschränkt wird?
- Kann besser definiert werden, wie die Auswirkungen der Entscheidung gemessen wird? Bspw. mit einem Testlauf in kleinerem Rahmen?

Und wenn ein Einwand bestehen bleibt?

Diskussionen darüber, ob ein Einwand gerechtfertigt ist – also mit den gemeinsamen Werten oder mit dem zu erreichenden Ziel/Zweck in Konflikt steht -, können leicht zu Machtkämpfen führen. Wenn Konsent als Entscheidungsfindungs-Prozess angewandt wird, macht es keinen Sinn, einen Richter oder eine entscheidende Instanz zu haben. Jedes Kreismitglied entscheidet daher selber ob es sich bei einem eigenen Bedenken um einen Einwand handelt oder nicht. Wenn es sich um einen Einwand handelt, sind alle Kreismitglieder, aber vor allem auch die Person die den Einwand erhebt, angehalten bei der Auflösung mitzuarbeiten.

Wichtig beim Entscheid ob ein Bedenken ein Einwand ist oder nicht, sind folgende Überlegungen:

- Führt das Vorhaben sicher oder wahrscheinlich zu Schaden, bevor die Entscheidung wieder abgeändert werden kann?
- Haben wir geprüft, ob mit dem Einwand nicht probiert wird, eine andere Spannung oder ein anderes Problem auch noch gleich mit zu lösen («bei der Sache bleiben»).
- Gibt es die Möglichkeit, später auf diesen Entscheid zurück zu kommen? Bspw. durch eine zeitliche Beschränkung? Oder anders formuliert: Ist der Vorschlag *«good enough for now and safe enough to try until...»*?

Wenn ein Kreis nicht weiter kommt, sollte der übergeordnete Kreis gebeten werden eine Entscheidung zu treffen. Da der übergeordnete Kreis eine breitere Sichtweise hat und mehr Personen aus verschiedenen Bereichen einbezieht, kann dort oft eine Lösung gefunden werden.

3.4.5 Rahmenbedingungen für Konsententscheide

Folgende Rahmenbedingungen müssen für Konsententscheide erfüllt sein:

- Die Mitglieder eines Kreises müssen klar definiert sein.
- Alle Mitglieder müssen ihren Konsent geben resp. Einwände einbringen können.
- Alle Mitglieder müssen genügend Zeit haben einen Vorschlag zu verstehen und sich dazu eine Meinung zu bilden. Am besten wird dafür die Agenda für eine bevorstehende Kreissitzung mehrere Tage im Voraus kommuniziert. Je klarer ein Vorschlag darin schon ausformuliert ist, desto flüssiger wird dieser im Konsentprozess behandelt werden können.

Was wenn Mitglieder an einer Kreissitzung nicht anwesend sind?

Im Idealfall nehmen alle Mitglieder an einer Kreissitzung teil. Wenn einzelne Mitglieder nicht teilnehmen können, gibt es für die Beschlussfassung zwei Möglichkeiten:

- 1) Der Konsent des fehlenden Mitglieds kann im Vorfeld der Sitzung abgeholt werden.
- 2) Das Mitglied hat im Anschluss an die Veröffentlichung des Protokolls drei Tage Zeit, um eine Rückmeldung zu geben. – Falls es Einwände gibt, sollten diese bis zur nächsten Sitzung eingearbeitet werden, so dass die Kreismitglieder dann nochmals konsenten können.

Sollte jemand länger abwesend sein (bspw. in den Ferien), wird mit der betreffenden Person eine transparente Abmachung getroffen.

An dieser Stelle wichtig zu erwähnen ist auch, dass Konsententscheide reversibel sind. Da soziokratische Organisationen lernende Organisationen sind, können Entscheide, die sich als nicht mehr stimmig herausstellen, mit einem neuen Vorschlag revidiert werden. Dies federt die im Alltag wohl eher knapp gesetzten Fristen etwas ab.

Was wenn ein Entscheid drängt?

Meistens können Notfälle mit Ausführungsentscheiden von einzelnen Kreismitgliedern schnell angegangen werden. Wenn aber ein Policy-Entscheid nötig ist, kann natürlich auch ausserhalb einer Sitzung mittels Konsent aller Kreismitglieder entschieden werden. Dies kann telefonisch, per Slack, oder mit anderen Kommunikationsmittel passieren. Wichtig ist auch hier, dass der Sekretär den Entscheid festhält.

3.4.6 Die Grenzen der Entscheidungsfindung mittels Konsent

Nicht alle Arten von Entscheiden sind für die Entscheidungsfindung mittels Konsent geeignet. In der Literatur werden hierfür bspw. Design-Entscheide (Was könnte ein Einwand gegen «blau» sein?) genannt. Im Bereich der Unico-Schule könnte es bspw. der Entscheid für einen neuen Schulort/ein neues Schulhaus sein. – In solchen Fällen gibt es die Möglichkeit, mittels Konsent eine andere Entscheidungsfindungs-Methode zu wählen (bspw. eine Abstimmung mit einer erforderlichen Zwei-Drittels-Mehrheit). Selbstverständlich sollte dies nur in Ausnahmefällen angewandt werden.

3.5 Offene Wahl

Wir besetzen Rollen (egal ob Kreisrollen, operative Rollen oder Kreisassistenzen) mittels der offenen Wahl. Die offene Wahl stärkt die Verbindung innerhalb des Kreises, da die Mitglieder Wertschätzung erfahren und dank dem offenen Feedback viel über sich und die anderen Mit-

glieder lernen. Zudem wissen die gewählten Rolleninhaber, dass sie das Vertrauen des Kreises genießen, auch wenn sie in ihrem neuen Gebiet noch nicht sattelfest sind.

Die offene Wahl folgt folgenden Schritten

1. Klären der Rollen-Definition

Im Idealfall wird die Rolle bereits im Vorfeld definiert (in einem separaten Prozess, der unabhängig vom zukünftigen Rollenträger sein sollte), so dass zu Beginn der Wahl die Anforderung nochmals geklärt resp. gemeinsam durchgegangen werden. An dieser Stelle wird auch festgelegt, für welche Frist eine Person gewählt wird (ein Jahr, 6 Monate etc.).

2. Klärung des Anforderungs-Profiles an den Rolleninhaber

In einem zweiten Schritt wird gemeinsam geklärt, welche Kompetenzen resp. Eigenschaften der Inhaber dieser Rolle mitbringen sollte.

3. Erste Wahlrunde

Jede Person füllt einen Wahlzettel aus, auf dem sowohl der Name der gewählten Person als auch der eigene Name aufgeführt ist.

4. Erste Nominations-Runde

Jede (!) Person hält fest, wen sie gewählt hat und was aus ihrer Sicht für die Wahl dieser Person spricht.

5. Zweite Wahlrunde

Jede Person füllt aufgrund der zuvor gehörten Informationen und Meinungen erneut einen Wahlzettel aus.

6. Zweite Nominations-Runde

Jede (!) Person hält fest, wen sie nach den Informationen und Erläuterungen der anderen Kreismitglieder gewählt hat und warum.

7. Vorschlag durch den Facilitator

Der Facilitator schlägt eine Person vor, die die Rolle übernehmen soll. Normalerweise ist dies die Person mit den meisten Stimmen, bei guter Begründung kann es aber auch eine andere Person sein. Bei Stimmen-Gleichstand entscheidet der Facilitator.

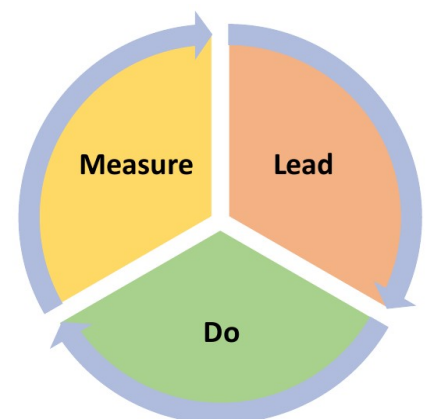
8. Konsent-Runde

Während der Konsent-Runde können alle Mitglieder Einwände erheben. Die Person, die vorgeschlagen wurde, wird zuletzt gefragt, darf aber natürlich eine Wahl immer ablehnen (= Einwand erheben).

Falls kein Konsent gefunden werden kann, schlägt der Facilitator eine weitere Person vor.

3.6 Lead – Do – Measure

Lead-Do-Measure ist ein soziokratisches Prinzip, das sich an vielen Orten unserer Organisation wiederfindet, allerdings noch nirgends formalisiert ist. Es handelt sich hier also vorerst um eine Grundhaltung, die wir gerne vertreten wollen und auf die wir in unserer Arbeit achten.



Hinter Lead-Do-Measure steht ein grundlegender Kreislauf von lernenden Organisationen

- Lead: Wir treffen eine Entscheidung
- Do: Wir führen die Entscheidung aus
- Measure: Wir messen die Resultate und evaluieren das Resultat
- Lead: Aufgrund des Resultats treffen wir eine nächste Entscheidung

Abbildung 3: Der Lead-Do-Measure-Kreislauf

Diese Feedback-Loops tangieren verschiedene Ebenen der Organisation:

Strukturelle Ebene

Hier geht es darum, strukturelle Spannungen zu erkennen und zu adressieren (z.B. fehlt eine Rolle für eine bestimmte Aufgabe oder gibt es Unklarheiten der Verantwortlichkeiten oder Domains zwischen Kreisen?). Dies ist mehr eine Grundhaltung, man kann aber auch bewusst Meetings zu diesem Zweck abhalten um innerhalb eines Kreises regelmässig Abstand von der täglichen Arbeit zu nehmen und strukturelle Verbesserungen vorzunehmen.

Ausführende Ebene

Das «Messen» der Kreisperformance und von Policies muss als weit gefasster Begriff verstanden werden. Messresultate können ebenso konkrete Zahlen wie auch Feedback-Runden sein, in denen das kollektive Wissen genutzt wird. Neue Messwerte können z.B. definiert werden, wenn eine neue Policy aufgestellt wird oder wenn etwas genauer im Auge behalten werden soll.

Individuelle Ebene

Auf der individuellen Ebene geht es um empathisches Feedback und darum, Momente zu schaffen, um Wertschätzung zu geben und Möglichkeiten zu persönlichem Wachstum zu bieten. In solchen Momenten können Aussenperspektiven auf das Handeln der Person geben und auf Bedürfnisse hingewiesen werden, die im Kreis vorhanden sind, aber zu wenig beachtet werden. Natürlich ist an dieser Stelle die Gewaltfreie Kommunikation GfK ein wichtiges Hilfsmittel.

4. Das Unico-Ökosystem

4.1 Schematische Übersicht

Die untenstehende Grafik gibt einen Überblick über das Unico-Ökosystem. Die soziokratische Kreisorganisation wird unterstützt und begleitet vom Unterstützungsverein und dem Patronats-Komitee.

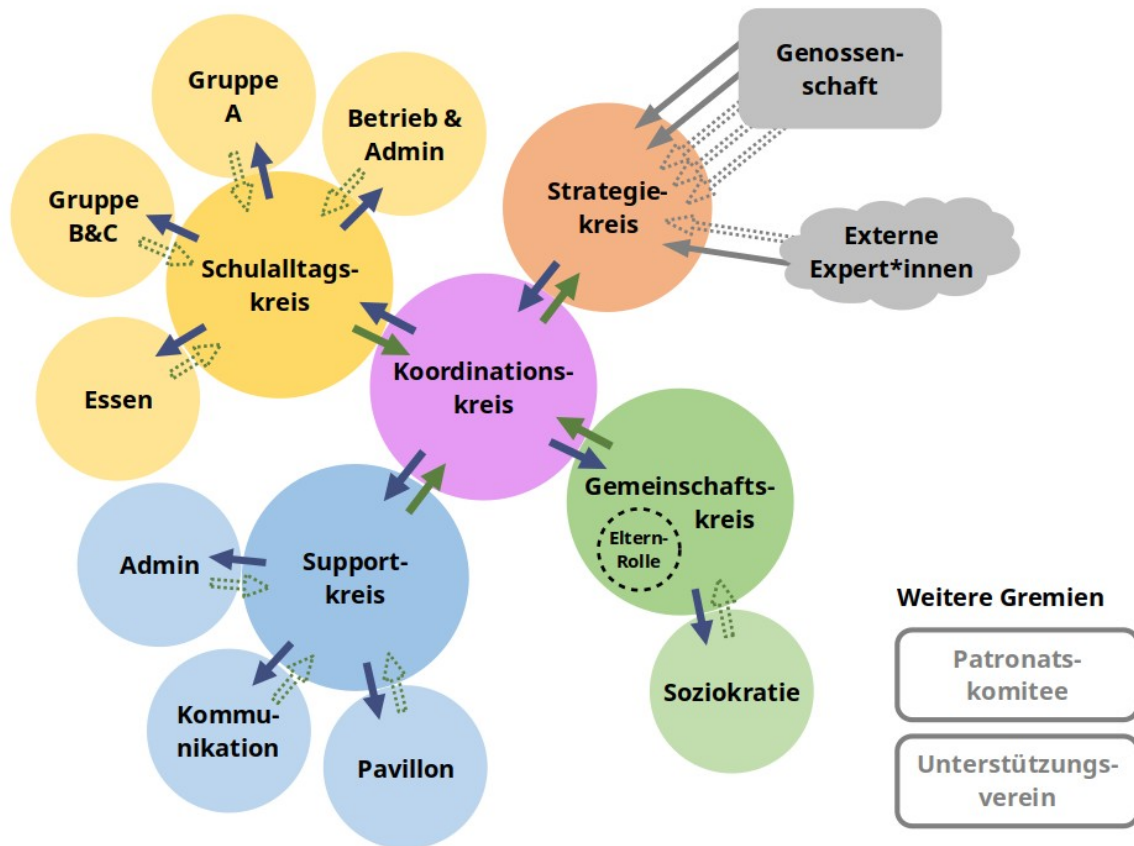


Abbildung 4: Das Unico-Ökosystem (Stand Frühling 2023)

Legende

- **Pfeile**: Verlinkung zwischen Kreisen (Blau: Guide und Grün: Entsandte*r)
- **Gestrichelte Pfeile**: Momentan nicht vorhandene Links, da Sub-Kreise zu klein
- **Pfeile zum Strategiekreis**: Erklärung der Zusammensetzung des Kreises (Genossenschaftsvorstand, externe Expert*innen sowie Guide & Entsandte*r des Koordinationskreises). Zum Teil gestrichelte Pfeile, weil nicht klar wie viele Personen von wo dazu kommen.

4.2 Unico Kreisorganisation

Jeder Kreis ist mit Zweck, Domain, Verantwortung und Grundsätzen versehen – und natürlich mit den Kreisrollen, operativen Rollen und Kreisassistenzen. Da sich die Kreise und Rollen laufend weiterentwickeln, halten wir diese in einem Online-Tool fest: peerdom.org/unico

4.3 Patronatskomitee

Die Mitglieder des Patronatskomitees sind Persönlichkeiten aus ganz unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft, die mit der Unico-Schule und ihrer Mission, dem pädagogischen Konzept und der Organisationsform verbunden sind. Mitglieder des Patronatskomitees sind Botschafterinnen und Botschafter, die der Unico-Schule Glaubwürdigkeit verleihen und die helfen, die Ideen und den Spirit der Unico in die Gesellschaft zu tragen und dort zu verankern.

Über die Besetzung des Patronats-Komitees entscheidet der Strategiekreis.

5. Die Kreissitzung

5.1 Grundsätzliches

An Kreissitzungen werden Policy-Entscheidungen mittels Konsent gefällt.

Der Ablauf einer Kreissitzung ist klar definiert und in **Runden** gegliedert. Während diesen Runden erhält reihum jede Person (mittels Rede-Stab o.ä.) das Wort, so dass keine offenen oder unfruchtbaren Diskussionen entstehen sollten.

5.2 Ablauf einer Kreissitzung

A) Einstiegsrunde

- Befindlichkeitsrunde

B) Administrativer Teil (Merkpruch: ADMIN)

- **A**nwesende und Abwesende Kreismitglieder
- **D**auer der Sitzung
- **M**inutes: Genehmigung des Protokolls der letzten Sitzung
- **I**nformationen betreffend der Sitzung
- **D**atum nächste Sitzung

C) Konsent-Runde (Schritte 1-3 je Thema wiederholen)

1) Verstehen

- Präsentation des Themas/des Vorschlages
- Sammeln aller Informationen, die für die Meinungsformung notwendig sind; Runde mit Klärungs-Fragen (noch keine Reaktionen auf den Vorschlag geben!)

2) Erkunden (Meinung bilden)

- Alle Teilnehmer haben die Gelegenheit, ihre Meinung zu dem Thema zu äußern (reihum)
- Mögliche Lösungsvorschläge resp. Ergänzungen oder Kriterien für eine Lösung werden eingebracht

3) Entscheiden

- Der Moderator formuliert den Vorschlag ggf. mit den Ergänzungen aus Runde 2, wobei Einwände mit offenen Fragestellungen eingeladen werden. (Bspw. «Wenn ihr Zweifel habt, dass ihr mit diesem Vorschlag arbeiten könnt, ist jetzt ein guter Zeitpunkt dies zu melden, damit wir den Vorschlag besser machen können.»)
- Jeder Teilnehmer gibt seinen Konsent oder nennt einen Einwand
- Ggf. wird das Argument hinter dem Einwand in einen neuen Vorschlag eingearbeitet und wieder zur Abstimmung gegeben, bis alle einverstanden resp. der Vorschlag abgelehnt wird.

D) Abschlussrunde

- Befindlichkeitsrunde: Wie geht's mir jetzt?
- Rückmeldung zur Effektivität des Meetings