

**Workbook
Regeneratives Arbeiten**

imu



Für wen ist dieses Workbook?

Inhalt

Du suchst – oder findest – Sinn in deiner Arbeit und willst die Welt zu einem besseren Ort machen? Du läufst dabei Gefahr, über deine Grenzen zu gehen und dich und deine eigenen Ressourcen dabei auszubrennen — gerade weil deine Arbeit so relevant ist? Viele Organisationen, die sich für positiven Wandel einsetzen, zeichnen sich durch eine tiefe Leidenschaft für ihre Mission aus. Diese Leidenschaft kann jedoch dazu führen, dass die Bedürfnisse der Teammitglieder sowie die Qualität der Zusammenarbeit in den Hintergrund rücken.

Wir haben einen Leitfaden voll mit Inspirationen, Übungen und Infos für dich, wie ganzheitlich regeneratives Arbeiten gelingen kann. Und wie die integrale Perspektive dich dabei unterstützt.

01 Was ist regeneratives Arbeiten?

Intro

Integrale Perspektive und 4-Quadranten

Integrale Landkarte Nachhaltigkeit und Regeneratives Wirtschaften

02 Toolbox für regeneratives Arbeiten

Psychologische Sicherheit: Erkennen und Kultivieren

Die inneren Aspekte

Übung: Teilen mit Resonanz in Dreiergruppen

Konflikt als Katalysator: Konflikte verstehen -

Spielräume erweitern

Übung: Anwendung der Gewaltfreien Kommunikation

Entscheidungsfindung im Konsent: Vielfalt der Entscheidungsformen

So gelingt's

Übung: Konsent Entscheidungsprozess

Retrospektiven & zyklisches Arbeiten: Lebendige Systeme gestalten

Übung: Eine Retrospektive durchführen

Übung: Warme Dusche

03 Danke und Ausblick

Danke und Ausblick

Impressum

01 Regeneratives Arbeiten

01 Was ist regeneratives Arbeiten?

Intro

"Regeneration" bedeutet im Allgemeinen "Wiederherstellung" oder "Erneuerung". Im ökologischen Kontext bezieht es sich auf die Wiederherstellung von Ökosystemen und nachhaltigen Praktiken, die einen positiven Einfluss auf die Umwelt ausüben.

Regenerative Kulturen zeichnen sich unserer Ansicht nach dadurch aus, dass sie Menschen mehr Kraft geben als sie kosten. Eine regenerative Kultur bedeutet also eine arbeitsfreundliche Umgebung, die nicht nur die Produktivität ihrer Ergebnisse steigert, sondern auch das individuelle Wohlbefinden, die Kreativität und Mitgestaltung aller Beteiligten und den ganzheitlichen Blick unterstützt. Mit "ganzheitlich" meinen wir etwa, dass es nicht nur darum geht, was getan wird, sondern auch darum, wie es getan wird.

Eine regenerative Kultur - aus integralem Verständnis - zielt darauf ab, Strukturen zu schaffen und Geschäftspraktiken und Verhaltensweisen zu implementieren, die ökologisch und sozial verträglich sind und zur langfristigen Kraftquelle für alle Beteiligten in der Organisation werden.

Reflexionsfragen zu regenerativem Arbeiten:

Wie können wir Meetings so gestalten, dass sie uns mehr Energie geben als sie verbrauchen?

Welche Aspekte unserer Teamarbeit fühlen sich bereits regenerativ an und welche noch nicht?

Inwiefern nehmen wir Krisen unserer Organisation wahr, und wie können wir diese Herausforderungen als Chancen für regenerative Veränderungen begreifen?

Wie werden wir zu einem anpassungsfähigen und kontinuierlich lernenden Team?

Wie können wir uns gegenseitig gut tun, während wir Gutes tun?

Und dabei gemeinsam Spaß haben?

Integrale Perspektive und 4 Quadranten



Der integrale Ansatz unterstützt uns dabei, regeneratives Arbeiten umfassend zu verstehen. Wir nutzen dafür das 4-Quadranten-Modell, das individuelle, kollektive, subjektive und objektive Aspekte sowie deren Wechselwirkungen einbezieht. Die unterschiedlichen Perspektiven helfen dabei, die Komplexität von Zusammenarbeit tiefer zu verstehen und machen dadurch Ansatzpunkte für Transformation auf verschiedenen Ebenen sichtbar.

Im Verlauf dieses Workbooks stellen wir dir unterschiedliche Perspektiven, Übungen und Impulse vor, die dazu beitragen können, regenerative Kulturen in Organisationen und Teams zu initiieren und zu kultivieren. Sie sollen als Inspiration für Aktionen dienen, die du in deinem persönlichen Umfeld leicht einfließen lassen kannst. Jedes Team hat andere Rahmenbedingungen und Bedürfnisse. Wir laden dich ein, dieses Workbook als Anregung zu sehen, neue Gestaltungsmöglichkeiten und nächste Schritte zu entdecken.

Weiterführende Ressourcen zu Regenerativem Arbeiten

- 01 [Einführung in regenerative Teamarbeit](#) aus unserer Workshopreihe
- 02 [Artikel](#): Regenerative Kulturen gestalten von Daniel Christian Wahl (2022)

Die Integrale Landkarte Nachhaltigkeit & Regeneratives Wirtschaften

Ein Framework für regeneratives Arbeiten

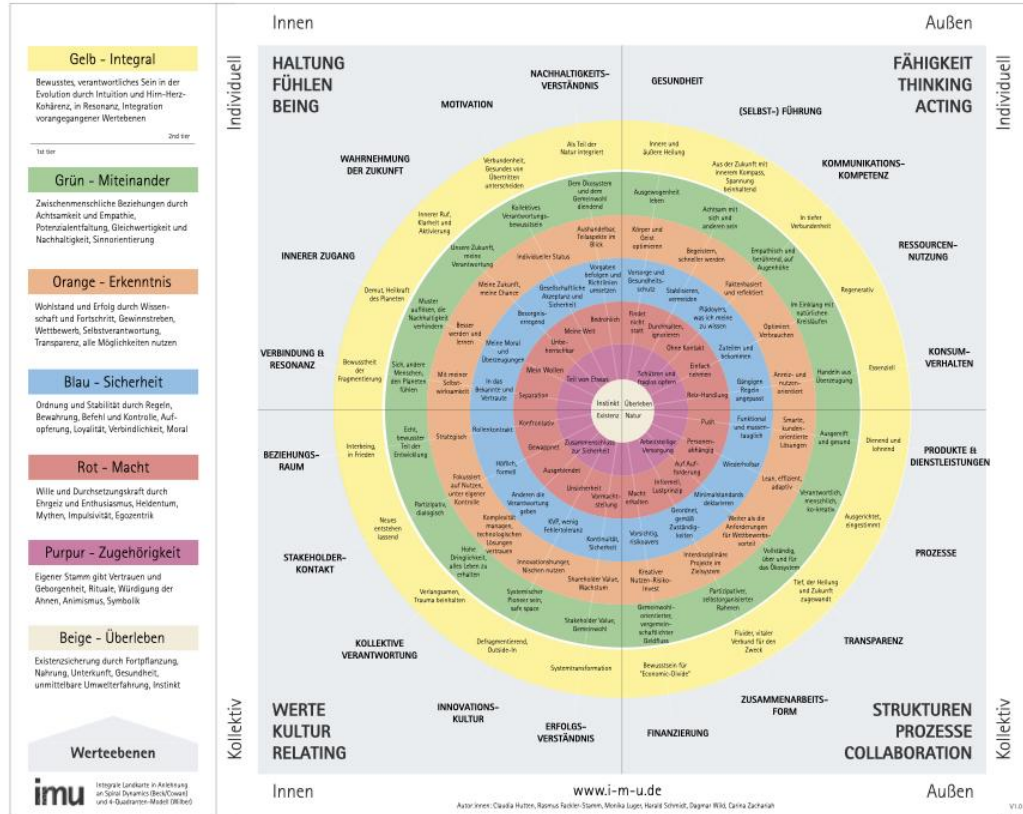
Im Entstehungsprozess dieser Landkarte stellten wir uns der Herausforderung, die Vielschichtigkeit der Zugänge zu integraler Nachhaltigkeit abzubilden. Die Landkarte setzt sich aus drei Elementen zusammen:

- » **Die 4 Quadranten** (Ich, Wir, Innen und Aussen)
- » **Ebenen** (Kompetenzstufen oder Werteebenen in Anlehnung an Spiral Dynamics)
- » **Entwicklungslinien** (Ausprägung spezifischer Themen pro Werteebene in jedem Quadranten)

Wir sind der Überzeugung, dass es beim Thema Nachhaltigkeit eines Updates bedarf, das jenseits des derzeitigen Möglichkeitsraums liegt. Aus integraler Perspektive ist der Kern für echte Veränderung und regeneratives Wirtschaften ein bezogenes Miteinander.

Link zum kostenlosen Download der Landkarte:

<https://i-m-u.de/integrale-landkarte-nachhaltigkeit-und-regeneratives-wirtschaften/>



02 Toolbox

02 Toolbox für regeneratives Arbeiten

„A fool with a tool is still a fool“
– Unbekannt

Aus den Themen des Projekts Regenerative Räume haben wir hier eine Toolbox zusammengestellt, die Dir die Möglichkeit gibt, direkt wirksam zu werden, Kompetenzen zu entwickeln und Neues auszuprobieren.

Zu jedem der vier Abschnitte gehören Inspirationsimpulse, einige Reflexionsfragen und eine Übung, die Dir als Werkzeug für regeneratives Arbeiten dienen kann. Tools, egal wie durchdacht sie sind, können immer sowohl für mehr Verbindung und regeneratives Miteinander genutzt werden, als auch für mehr Überforderung und Leistungsdruck. Im Sinne des integralen Ansatzes laden wir dich schon zu Beginn ein, die Haltung mit der du dieses Buch liest, bewusst wahrzunehmen.

Wir wollen Dich also zu Leichtigkeit und Neugierde ermutigen und wünschen Dir viel Spaß beim Ausprobieren!



Psychologische Sicherheit

Erkennen und Kultivieren

Im Rahmen einer umfangreichen Studie von Google, das Projekt Aristoteles, ging das Unternehmen der Frage nach, was ein erfolgreiches, effektives Team kennzeichnet. Ein spezialisiertes Forschungsteam analysierte über 180 Teams in der Firma. Die Ergebnisse dieser mehrjährigen Studie zeigten, dass der mit Abstand wichtigste Faktor für die Wirksamkeit und das Wohlbefinden von Teams psychologische Sicherheit ist.

Psychologin Amy Edmondson definiert psychologische Sicherheit als den Glauben, dass man nicht bestraft oder gedemütigt wird, wenn man in einer Gruppe seine Meinung, Bedenken oder Fehler äußert. Es handelt sich um ein Gefühl, das es Teammitgliedern ermöglicht, interpersonelle Risiken einzugehen.

Teams mit hoher psychologischer Sicherheit zeichnen sich durch eine Kultur aus, in der offene Kommunikation, effektive Zusammenarbeit und Innovationen gedeihen. Diese Teams sind charakterisiert durch ihre Bereitschaft, Risiken einzugehen und aus Fehlern zu lernen, was letztendlich ihre Leistung und Innovationsfähigkeit steigert. Mitglieder in solchen Teams unterstützen sich gegenseitig und fühlen sich in einem zusammenhaltenden Umfeld wohl. Sie teilen Unsicherheiten und Fragen ohne Scheu und praktizieren konstruktives Feedback, das auf persönliches und gemeinschaftliches Wachstum abzielt.

Zentral für die Kultivierung von psychologischer Sicherheit ist das Vorleben durch eigenes Verhalten. Offene Kommunikation und ein respektvoller Umgang sind entscheidend. Fehler sollten nicht als “Katastrophen”, sondern als Lerngelegenheiten betrachtet werden. Authentizität und Verletzlichkeit, vor allem von Führungskräften, fördern das Gefühl der Sicherheit im Team.

Einige einfache Praktiken, die die psychologische Sicherheit in Teams erhöhen können, umfassen Check-ins zu Beginn von Meetings, bei denen Mitglieder ihre aktuelle Stimmung und Gedanken teilen können, sowie Check-outs, um Feedback zum Meeting zu geben. Auch die Kommunikation in Runden, bei der alle Mitglieder in gleichen Anteilen zu Wort kommen, stärkt das Gefühl der psychologischen Sicherheit.

Wir können psychologische Sicherheit neben der relationalen Ebene auch auf der inneren Ebene beleuchten. Psychologische Sicherheit ist primär ein subjektives Gefühl. Das Verständnis des eigenen Nervensystems, insbesondere des autonomen Nervensystems, Parasympathikus (Ruhezustand) und Sympathikus (Aktivierungszustand), und die damit einhergehenden körperlichen Signale ist entscheidend, um zu erkennen, wann man sich sicher oder unsicher fühlt.

Psychologische Sicherheit

Die inneren Aspekte

Die Polyvagaltheorie bietet hilfreiche Einblicke in die Funktionsweise unseres Nervensystems. Das Bewusstsein darüber, ob man sich in einem entspannten sozialen Modus, im Kampf-oder-Flucht-Modus oder im Freeze-Modus befindet, kann dabei helfen, das eigene Verhalten in Teams zu verstehen und anzupassen.

Einige einfache Techniken zur Regulierung des Nervensystems umfassen eine Konzentration auf unseren Körper, unsere Gefühle und die Atmung. Auch eine Minute Stille in hitzigen Situationen kann helfen, unser Nervensystem zu beruhigen und ein Gefühl von Sicherheit wiederherzustellen. Langfristig ist es hilfreich, uns mit unserem Körper und Nervensystem immer tiefer vertraut zu machen und einen besseren Zugang zu unseren Gefühlen und Empfindungen aufzubauen. Dies kann uns ermöglichen, Gefühle schneller spüren und benennen zu können, besser in schwierigen Situationen zu reagieren und unser Nervensystem zu regulieren.

Die innere und relationale Ebene hängen eng zusammen und bedingen sich gegenseitig. Ein tiefes Verständnis und ein Bewusstsein für das eigene innere Erleben fördern die Fähigkeit zur harmonischen Interaktion im Team und zur Schaffung psychologisch sicherer Räume. Umgekehrt kann das Erleben psychologischer Sicherheit in Gruppen dazu beitragen, das innere Wohlbefinden und das subjektive Gefühl der Sicherheit zu verbessern.

Die Kultivierung von psychologischer Sicherheit ist ein fortlaufender Prozess, der Engagement und Bewusstsein sowohl auf individueller als auch auf Gruppenebene erfordert. Durch die Implementierung der oben genannten Prinzipien und Praktiken können Teams eine Umgebung schaffen, die psychologisch sicher ist und in der Innovation, Kreativität und gegenseitige Unterstützung gedeihen.

Weiterführende Ressourcen zu Psychologischer Sicherheit

- 01 [Video](#) von Amy Edmondson zu psychologisch sicheren Teams (auf Englisch)
- 02 [Video](#) von Brené Brown zum Thema Verletzlichkeit (auf Englisch)

Psychologische Sicherheit

Übung: Teilen mit Resonanz in Dreiergruppen

Diese Übung wird in Dreiergruppen durchgeführt. Sie beginnt damit, dass eine Person für drei Minuten zu einer Frage spricht, ohne unterbrochen zu werden. Anschließend haben die anderen beiden Personen zusammen zwei Minuten Zeit, um Resonanz zu geben (was Resonanz in diesem Kontext bedeutet, wird unten genauer erläutert). Diese Methode ist besonders wertvoll, um sich gegenseitig auf einer tieferen Ebene kennenzulernen und ein Klima der Offenheit und des empathischen Zuhörens zu schaffen.

Eine wirkungsvolle Frage, um das Gespräch zu beginnen, könnte sein: "Was ist gerade schwierig oder herausfordernd in deinem Leben?" Diese Frage kann dazu beitragen, tiefgründige und bedeutsame Gespräche zu initiieren und die Verbindung innerhalb der Gruppe zu stärken. Beim Sprechen ist es empfehlenswert, aus der Ich-Perspektive und basierend auf der unmittelbaren persönlichen Erfahrungen zu sprechen. Und Pausen sind ok! Wenn eine Pause entsteht, könnt ihr die Augen schließen oder offen lassen und wahrnehmen, ob es noch weitere Aspekte gibt, die Du teilen möchtest.

Beim Geben von Resonanz kannst Du mitteilen, was Du während dem Sprechen der anderen Person gehört oder gefühlt hast, und was sich in Dir bewegt hat.

Es geht nicht darum, etwas zu korrigieren oder ein Problem zu lösen. Es gibt auch keine richtige oder falsche Resonanz, ihr könnt einfach wiedergeben, was in euch angekommen ist und ausgelöst wurde durch das Teilen der Sprecherin oder des Sprechers. Geben von Resonanz ist auch kein Raum für Ratschläge. Gebt also bitte keine! Die zwei Minuten für die Resonanz sind für beide Zuhörer:innen gedacht. Achtet also darauf, dass jeder der beiden Resonanzgeber:innen die Möglichkeit hat, zu sprechen.

Reflexionsfragen zu psychologischer Sicherheit:

Welche Verhaltensweisen und Qualitäten zeige ich im Teamkontext?

In welcher Art und Weise beeinflussen meine Aktionen und Reaktionen das Gruppenklima?

Wie reagiere ich auf unterschiedliche Verhaltensweisen meiner Teammitglieder? Welche Verhaltensweisen fördere und schätze ich im Team und welche möchte ich vermeiden oder unterbinden?

Welche konkreten Schritte und Maßnahmen können wir ergreifen, um ein Umfeld zu schaffen, in dem sich jedes Teammitglied geschätzt, gehört und sicher fühlt?



Konflikt als Katalysator

Konflikte verstehen

Friedensforscher Johann Galtung definiert Frieden folgendermaßen: “Frieden ist die Fähigkeit, Konflikte mit Empathie, ohne Gewalt und kreativ zu bearbeiten - ein nie endender Prozess”. Konflikte sind nicht nur unvermeidlich, sondern bieten auch Möglichkeiten für individuelles und kollektives Wachstum. Ein konstruktiver Umgang mit Konflikten erfordert ein Umdenken - weg von der Idee des Konflikts als Hindernis, hin zur Betrachtung von Konflikt als Chance für Lernen und Entwicklung.

Das Verständnis des Begriffs „Konflikt“ kann vertieft werden, indem wir Konflikte primär als „Spannung“ sehen. Spannung beschreibt ein subjektives Gefühl des Unterschieds zwischen dem aktuellen Zustand und dem, was ich gerne hätte oder was sein könnte. Hinter jeder Spannung verbirgt sich also ein Wunsch oder Potenzial. Wenn also in einer Gruppe Spannungen in Form von Feedback, Kritik oder Bedenken geäußert werden, können wir versuchen, dies als Chance und Katalysator für Wachstum zu sehen.

Effektives und regeneratives Konfliktmanagement erfordert die Integration der inneren (persönlichen), relationalen (zwischenmenschlichen) und systemischen (organisationalen) Ebene. Dadurch kann ein ganzheitlicher Ansatz entwickelt werden, der zu nachhaltigen Lösungen führt.

Einer der Schlüssel auf der persönlichen Ebene liegt in der Entwicklung der eigenen Selbstwahrnehmung und -reflexion. Ein verstärktes Bewusstsein für eigene Gefühle und Bedürfnisse, insbesondere in Konfliktsituationen, ermöglicht es, persönliche Reaktionen zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren. Regelmäßige Meditationspraxis kann dabei helfen.

Ein wichtiger Aspekt auf der relationalen Ebene ist das Erkennen von Mustern in der Teamdynamik. Das Identifizieren und proaktive Angehen wiederkehrender Konfliktmuster kann zukünftige Konflikte verhindern oder zumindest deren Lösung erleichtern.

Um konstruktiv mit Spannungen im Team umzugehen, ist es entscheidend, eine Atmosphäre der psychologischen Sicherheit zu schaffen. In einem solchen Umfeld können Teammitglieder offen und ohne Angst vor negativen Konsequenzen sprechen. Teams, die psychologische Sicherheit fördern, sind besser in der Lage, Konflikte auf eine Weise zu lösen, die allen Beteiligten nutzt.

Konflikt als Katalysator

Spielräume erweitern

Ein gutes Werkzeug, um Konflikte empathisch und ohne Gewalt anzugehen, ist die Gewaltfreie Kommunikation (GFK). Sie basiert auf vier Schlüsselschritten: Beobachtung, Gefühlserkennung, Bedürfniserkennung und das Äußern von Bitten. Diese Methode fördert Empathie und gegenseitiges Verständnis, was wesentlich ist, um Konflikte konstruktiv zu lösen (siehe Übung).

In Teams können wir oft beobachten, dass ein Konflikt sich mit Geschwindigkeit vermehrt ("conflict breeds on speed"). Eine einfache Intervention in hitzigen Momenten kann daher sein, die Situation aktiv zu entschleunigen. Durch das bewusste Einlegen einer kurzen Pause oder einer Minute Stille können Emotionen gekühlt und eine Eskalation vermieden werden. Dies ermöglicht es den Beteiligten, einen Schritt zurückzutreten, die Situation objektiver zu betrachten und gemeinsam konstruktive Lösungen zu finden.

Neben der persönlichen und zwischenmenschlichen Ebene ist es auch wichtig, systemische Veränderungen vorzunehmen. Die Etablierung von Strukturen und Prozessen, die ein gesundes Konfliktmanagement unterstützen, wie regelmäßige Feedback-Sitzungen, Mediationsprozesse und Weiterbildung in Konfliktlösungsstrategien, trägt dazu bei, ein starkes Fundament für die Konfliktbewältigung zu schaffen.

Insbesondere das Einrichten regelmäßiger Treffen, in denen Spannungen offen angesprochen und bearbeitet werden können, fördert eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens. In solchen Umgebungen können Teammitglieder ihre Meinungsverschiedenheiten in einem unterstützenden und konstruktiven Rahmen äußern.

Durch die Integration dieser Prinzipien und Praktiken können Teams eine Kultur entwickeln, in der Konflikte nicht nur effektiv gelöst werden, sondern auch als Gelegenheiten für Wachstum und positive Veränderung genutzt werden. Ein solcher Ansatz fördert ein stärkeres, kreativeres und produktiveres Arbeitsumfeld.

Weiterführende Ressourcen zu Konflikten

- 01 M. Rosenberg (2013): *Gewaltfreie Kommunikation*. 11. Auflage.
- 02 M. Rosenberg & G. Seils. (2023): *Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation*.

Konflikt als Katalysator

Übung: Anwendung der Gewaltfreien Kommunikation

Ziel und Ablauf

Diese Übung dient dazu, die vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation praktisch anzuwenden. Dies kann dabei helfen, sich der verschiedenen Aspekte eines Konflikts oder einer Spannung bewusst zu werden und diese effektiv zu kommunizieren. Die Methode ist auch nützlich für das Geben von konstruktivem Feedback. Denke zunächst über eine aktuelle Spannung oder einen Konflikt nach, den du mit einer anderen Person oder innerhalb deines Teams hast. Notiere daraufhin detailliert die Situation, einschließlich aller Bewertungen und Annahmen, die du in diesem Kontext hast. Reformuliere die Situation nun mit den vier Schritten der Gewaltfreien Kommunikation. Diese Schritte sind:

Beobachtung: Beschreibe konkret, was du beobachtet hast, ohne zu bewerten oder zu interpretieren.

Gefühl: Drücke aus, welches Gefühl diese Beobachtung in dir auslöst oder ausgelöst hat.

Bedürfnis: Benenne das Bedürfnis oder den Wert, der hinter diesem Gefühl steht.

Bitte: Formuliere eine konkrete, umsetzbare Bitte an die andere Person, die auf dein Bedürfnis eingehen soll.

Selbstreflexion: Überlege, wie sich deine Sichtweise auf den Konflikt oder die Spannung durch diese Übung verändert hat. Bist du nun in der Lage, die Situation aus einer empathischeren Perspektive zu betrachten?

Kommunikation: Überlege, wie du die in der Übung gewonnenen Erkenntnisse nutzen kannst, um die Spannung oder den Konflikt in einer mitfühlenden und wirksamen Weise zu kommunizieren.

Reflexionsfragen zu Konflikt:

Welche Ansätze und Methoden können wir anwenden, um auf gesunde und konstruktive Weise mit Konflikten umzugehen?

Wie können wir sicherstellen, dass unsere Konfliktbewältigung die Bedürfnisse und Perspektiven aller Beteiligten berücksichtigt?

Wie können wir aus Konflikten Erkenntnisse gewinnen, die uns dabei helfen, unsere Zusammenarbeit und Prozesse zu verbessern?

Wie können wir die persönlichen (inneren), zwischenmenschlichen (relationalen) und organisatorischen (systemischen) Aspekte von Konflikten in unsere Lösungsansätze einbeziehen?



Entscheidungsfindung im Konsent

Vielfalt der Entscheidungsformen

Entscheidungen prägen den Weg eines Teams und beeinflussen maßgeblich dessen Erfolg. Sie sind essentiell, um auf Veränderungen reagieren zu können, was immer wichtiger wird in der heutigen schnelllebigen, von Unsicherheit und Komplexität geprägten Welt. Die Herausforderung liegt darin, dass Entscheidungsprozesse oft komplex sind und von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden. Dazu zählen die Dynamik im Team, die verfügbaren Informationen, die Dringlichkeit der Entscheidung und die Konsequenzen, die sich daraus ergeben.

In vielen Teams sind Entscheidungsprozesse daher langwierig und konfliktreich. Probleme entstehen oft durch unklare Verantwortlichkeiten, mangelnde Einbindung aller Mitglieder oder durch das Fehlen eines strukturierten Prozesses. Genauso problematisch kann die Angst vor Fehlentscheidungen sein, die Teams lähmt und innovative Lösungen verhindert. Dazu kommt, dass Teams oft Lösungen beginnen, ohne die zugrunde liegenden Probleme und Bedürfnisse ausreichend zu analysieren und zu spüren.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, ist es wichtig, eine Vielzahl von Entscheidungswerkzeugen zu kennen und anwenden zu können. Dazu gehören demokratische Mehrheitsentscheidungen, konsensorientierte Entscheidungen, sowie konsultative Entscheidungen, bei denen Expert:innenmeinungen eingeholt werden.

Ebenso relevant sind die Delegation von Entscheidungen, systemisches Konsensieren, das bewusste Abwarten und auch autokratische Entscheidungen, die oft in dringenden Situationen nützlich und notwendig sein können. Es ist also hilfreich, sich mit vielen unterschiedlichen Werkzeugen auseinanderzusetzen und zu verstehen, welche Methode wann am besten zum Einsatz kommt.

Ein besonders hervorzuhebender Ansatz ist die Entscheidungsfindung mit Konsent. Im Gegensatz zum Konsens, bei dem alle Mitglieder zustimmen müssen, verlangt Konsent lediglich, dass keine schwerwiegenden Einwände gegen einen Vorschlag bestehen. Dabei werden Spannungen, Einwände und Bedenken aktiv eingeladen. Des Weiteren werden Entscheidungen nur für eine bestimmte Zeit getroffen. Es ist sehr viel leichter eine Entscheidung für drei Wochen zu treffen und zu testen, als eine Entscheidung "für immer" zu treffen. Daher können konsentbasierte Entscheidungen, die regelmäßig überprüft und angepasst werden, zu schnelleren und effektiveren Entscheidungen führen.

Konsent ist eines der Kernprinzipien in der Soziokratie, die ein umfassendes Framework darstellt, das Teams dabei unterstützen kann, selbstorganisiert, regenerativ und effizient zu arbeiten.

Entscheidungsfindung im Konsent

So gelingt's

Ein zentraler Aspekt dabei ist das Verständnis von Spannungen und Treibern innerhalb des Teams. Spannungen sind hierbei als positive Kräfte zu verstehen, die auf ein darunterliegendes Bedürfnis oder eine Chance hinweisen. Der Treiber ist, was uns antreibt, das "Warum" hinter einer Entscheidung und hilft dabei, den Fokus zu schärfen und relevante Lösungen zu entwickeln.

Der Entscheidungsprozess in der Soziokratie umfasst mehrere Schritte. Zunächst wird der Treiber identifiziert, um die Notwendigkeit und Richtung der Entscheidung zu verstehen. Anschließend wird ein Vorschlag entwickelt, der auf diesem Verständnis basiert. In einem nächsten Schritt werden Einwände gesammelt und, wenn möglich, in den Vorschlag integriert. Wenn nach dieser Integration dann keine Einwände mehr bestehen, wird eine abschließende Vereinbarung klar formuliert und mit einem Datum zur Überprüfung versehen, um ihre Relevanz und Effektivität sicherzustellen (siehe Übung).

Eine Konsententscheidung wird nach dem Prinzip "gut genug für jetzt" und "sicher genug zum Ausprobieren" getroffen, was bedeutet, dass ein Einwand nur dann als solcher gilt, wenn er auf einen klar besseren Vorschlag hindeutet oder zeigt, dass die Entscheidung ein ernstzunehmendes Risiko für die Organisation darstellt.

Durch das aktive Einladen von Einwänden fördert der Ansatz des Konsents die kollektive Intelligenz und psychologische Sicherheit und ermöglicht oft schnelle und effektive Entscheidungen. Zudem entsteht oft eine angenehmere Teamdynamik und ein Gefühl des Miteinanders. Um die Entscheidungsfindung in Teams zu verbessern, ist es wichtig, regelmäßig über bestehende Prozesse zu reflektieren (siehe Reflexionsfragen). Teams sollten kontinuierlich Spannungen sammeln und analysieren, um ein tieferes Verständnis für die zugrunde liegenden Bedürfnisse und Herausforderungen zu entwickeln. Zudem ist es hilfreich, eine Liste von anstehenden Entscheidungen zu erstellen und zu priorisieren, um einen klaren Überblick über die nächsten Schritte zu haben. Ein tieferes Verständnis von Entscheidungswerkzeugen und Auseinandersetzen mit den hier genannten Prinzipien und Praktiken kann zu einer gesünderen, dynamischeren und produktiveren Arbeitsumgebung führen, in der wir schnell und effektiv Entscheidungen treffen und auf Wandel reagieren können.

Weiterführende Ressourcen zu Entscheidungsfindung im Konsent

- 01 Soziokratie Ressourcen: <https://sociocracy30.org/resources/>
- 02 Praxisleitfaden Konsentprozess: <https://sociocracy30.org/res/practical-guide/S3-Praxisleitfaden.pdf>

Entscheidungsfindung im Konsent

Übung: Konsent-Entscheidungsprozess

Was bedeutet Konsent?

Konsent geben heißt, dass man mit einem Vorschlag leben kann und keine grundsätzlichen Einwände hat. Einwände sind begründet, wenn der Vorschlag negative Konsequenzen für das Gruppenziel haben könnte. Persönliche Präferenzen oder Ablehnungen gelten nicht als legitime Einwände.

Entscheidungsprinzip: Entscheidet, wenn der Vorschlag "gut genug für jetzt" und "sicher genug zum Testen" ist. Legt ein Überprüfungsdatum fest, um die Entscheidung später erneut zu evaluieren und anzupassen.

Ablauf Konsent Entscheidung

Kontext Definieren: Den Kontext der Entscheidung vorstellen.

Vorschlag Erarbeiten: Präsentation oder gemeinsame Erarbeitung eines Vorschlags.

Verständnisfragen Klären: Sicherstellen, dass der Vorschlag klar und verständlich ist.

Feedback Runde: Teilnehmer teilen ihre Gedanken und Gefühle zum Vorschlag.

Einwände Erfragen: In der Runde nach möglichen Einwänden fragen.

Einwände Integrieren: Einwände nacheinander bearbeiten und in den Vorschlag einfließen lassen, um ihn basierend auf dem Gruppenwissen zu verbessern.

Review-Datum Festlegen: Den Vorschlag mit einem angemessenen Datum versehen, an dem er überprüft und weiterentwickelt wird.

Erfolg Feiern: Das Erreichen einer Vereinbarung gemeinsam feiern.

Reflexionsfragen zu Entscheidungen:

Wie laufen unsere Entscheidungsprozesse derzeit ab und welche Aspekte funktionieren gut? Wo sehen wir Verbesserungspotenzial?

Welche Entscheidungswerkzeuge oder -methoden sind für welche Arten von Entscheidungen in unserem Team am besten geeignet?

Auf welcher Ebene sollten welche Arten von Entscheidungen getroffen werden? Wie können wir Entscheidungsbefugnisse klar und sinnvoll innerhalb des Teams oder der Organisation verteilen?

Wie stellen wir sicher, dass alle relevanten Stimmen im Entscheidungsprozess gehört werden?



Retrospektive und zyklisches Arbeiten

Lebendige Systeme gestalten

Seit einigen Jahren orientieren sich Organisationen in ihrem Aufbau zunehmend an lebendigen Organismen anstatt wie bisher an einer mechanistischen Struktur. Auf der Suche nach der Fähigkeit zur schnellen Anpassung an neue Herausforderungen, Selbstregulation und flexiblen Strukturen liegt es nahe, sich von der Natur inspirieren zu lassen. Lebende Systeme funktionieren in Zyklen – z.B. Jahreszeiten oder Mondphasen – und diese Blaupause findet auch Einzug ins Projektmanagement und die Arbeitsorganisation.

Scrum ist ein weit verbreitetes Projektmanagement-Framework, das in kurzen, zeitlich begrenzten Iterationen, den sogenannten Sprints, arbeitet. In der Sprint-Planung wählt das Team Aufgaben aus dem Backlog (alles, was noch bearbeitet werden muss) aus, die es innerhalb des Sprints erledigen wird. Der Sprint selbst dauert üblicherweise zwei bis vier Wochen. Tägliche Stand-up-Meetings fördern die Kommunikation im Team. Am Ende jeden Sprints gibt es einen Sprint-Review, in dem das Team die abgeschlossenen Arbeiten präsentiert und Feedback erhält. Eine Retrospektive schließt den Zyklus ab, in der das Team den Prozess und die Zusammenarbeit reflektiert und Verbesserungen identifiziert. Durch diesen Zyklus lernen Teams sich immer besser einzuschätzen und wissen, welche Qualität sie in einem Sprint ausliefern können.

Ein weiteres Beispiel ist Dragon Dreaming. Es liefert Methoden, um kreative, gemeinschaftliche und nachhaltige Projekte zu verwirklichen und beschreibt einen Prozess in vier Phasen: Träumen, Planen, Handeln und Feiern. Beim Träumen werden inspirierende Visionen entwickelt, gefolgt von der Planungsphase, in der konkrete Ziele und Aktivitäten festgelegt werden. Die Handlungsphase beinhaltet die Umsetzung des Plans durch iterative Schritte und ständige Anpassungen. Das abschließende Feiern betont die Reflexion und Wertschätzung des Erreichten.

Beide Frameworks nutzen die Retrospektive als Arbeitstreffen mit dem Ziel, die Zusammenarbeit sowie die Arbeitsprozesse und -strukturen zu reflektieren und zu verbessern. Dabei werden Erfolge gefeiert, Erkenntnisse zu Verbesserungen / Anpassungen gewonnen sowie das soziale System gepflegt. Zyklisch gedachte Arbeitsmodelle haben den Vorteil, dass diese Funktion der Reflexion, die für jedes Arbeitsmodell relevant ist, fest in den Ablauf integriert ist. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten Retrospektiven durchzuführen. Eine einfache Version mit der jede:r starten kann ist ein Format mit drei Reflexionsfragen:

01 Was funktioniert gut?

02 Was wollen wir verbessern?

03 Was wollen wir konkret ausprobieren?

Retrospektive und zyklisches Arbeiten

Übung: Eine Retrospektive durchführen

Der Ablauf könnte folgendermaßen aussehen:

01 Einführung

Klärung des Zwecks der Retrospektive.

Betonung der positiven Atmosphäre und Offenheit für konstruktive Kritik.

02 Rückblick

Teilen von positiven Erfahrungen und Erfolgen.

Frage: "Was hat gut funktioniert?"

03 Analyse

Identifizieren von Herausforderungen und Problemen.

Frage: "Was wollen wir verbessern?"

04 Ideenentwicklung

Sammeln von konkreten Vorschlägen zur Verbesserung.

Frage: "Was wollen wir konkret ausprobieren?"

05 Priorisierung

Bewertung und Auswahl der vielversprechendsten Ideen.

06 Nächste Schritte

Festlegen von konkreten Maßnahmen und Verantwortlichkeiten.

07 Abschluss

Zusammenfassung der besprochenen Punkte.

Tipps:

„Think of your future self.“

Formuliere deine Sätze und Gedanken so, dass du später weißt, was gemeint war. Damit stellst du sicher, dass du deinen Lernfortschritt überprüfen kannst.

„Alle Geräte aus.“

Schaffe eine Atmosphäre, in der die Menschen ankommen und etwas ruhiger werden können. In Retrospektiven sind Langsamkeit und Fokus oft der Schlüssel zu hilfreichen Erkenntnissen – und damit zur Produktivität.

„25% Puffer.“

Plane etwas mehr Zeit ein als du schätzt. Gerade in reflektiven Formaten können Gedanken und Gefühle, die die Menschen teilen, etwas mehr Raum brauchen.

Retrospektive und zyklisches Arbeiten

Übung: Warme Dusche

Die "Warme Dusche"-Übung ist eine wirkungsvolle Methode, um Wertschätzung und Dankbarkeit in Gruppen zu fördern. Diese Übung ermöglicht es den Teilnehmenden zu erfahren, wie es sich anfühlt, aufrichtig gelobt und anerkannt zu werden, ohne die Notwendigkeit, darauf zu reagieren. Die Dauer ist je nach Gruppengröße und Kontext variabel, sie funktioniert gut in kleinen Gruppen von 3-5 Personen. Drei bis vier Minuten "Duschzeit" pro Person sind gut.

Ablauf

Die Teilnehmenden sitzen im Kreis. Eine Person dreht sich vom Kreis weg und hört zu, während die anderen abwechselnd aussprechen, was sie an dieser Person schätzen. Sie können sich dabei auf Fragen konzentrieren wie: Wofür bin ich der Person dankbar? Was hat sie gut gemacht? Was mag ich an ihrer Art? Wobei hat sie mir geholfen? Es ist wichtig, dass über die Person gesprochen wird, nicht direkt zu ihr.

Die Rolle der zuhörenden Person ist es, einfach nur zuzuhören, ohne zu antworten, sich zu bedanken oder sonstiges Feedback zu geben. Sie kann sich mit ihrem Herzen und ihren Emotionen verbinden, ggf. die Augen schließen und die Wertschätzung und Gefühle, die damit einhergehen, voll spüren und annehmen.

Nachdem die Zeit abgelaufen ist, kann sich die zuhörende Person bedanken, bevor zur nächsten Person übergegangen wird. Der Facilitator hat ein Auge auf die Zeit und leitet den Übergang zur nächsten Person.

Reflexionsfragen

Wie könnte ein regenerativer Arbeitszyklus in unserem Team aussehen und etabliert werden, um ein ausgewogenes und nachhaltiges Arbeitsumfeld zu schaffen, sodass wir kontinuierlich aus unseren Erfahrungen lernen?

Wie können wir sowohl Zeiträume für Kreativität und Visionen als auch Pausen und Entspannung in unseren Arbeitsalltag integrieren?

Wie etablieren wir Wertschätzung, Dankbarkeit, Spaß und Feiern als festen Bestandteil unserer Teamkultur?

Weiterführende Ressourcen zu Retros und zyklischem Arbeiten:

- 01 Gutes Tool zur Durchführung von Retrospektiven: <https://www.reetro.io/>
- 03 Datenbank für Retrospektivenformate: <https://retromat.org/>

03 Danke und Ausblick

03 Danke und Ausblick

Liebe Leserinnen und Leser,

während wir uns dem Ende dieses Workbooks nähern, möchten wir einen Moment innehalten, um unsere Dankbarkeit auszudrücken. Ein besonderer Dank gilt dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) für die großzügige Förderung unseres Projekts. Diese Unterstützung war entscheidend dafür, dass wir unsere unterschiedlichen Angebote kostenfrei bereitstellen und dadurch viele Organisationen und Menschen begleiten konnten.

Ein weiterer großer Dank geht an alle Teilnehmenden, Partner und Multiplikatoren, die Teil dieser Reise waren. Eure aktive Beteiligung und Zusammenarbeit haben nicht nur das Projekt bereichert, sondern uns auch wertvolle Lernmöglichkeiten geboten.

Das rege Interesse und die Partizipation haben deutlich gemacht, wie groß der Bedarf ist, nachhaltig und regenerativ zu arbeiten. Wir sind begeistert von eurem Enthusiasmus und Engagement.

Obwohl die Förderung durch das BMWK Ende 2023 ausgelaufen ist, endet unsere Reise hier nicht - das Projekt "Regenerative Räume" geht weiter. Wir freuen uns, wenn ihr die Inhalte und Übungen in euer Team mitnehmt und wenn ihr Bedarf habt, können wir euch euch gerne mit Coaching, Workshops und Trainings zu diesen Themen unterstützen.

Wenn ihr Interesse habt, mit uns zusammenzuarbeiten, kontaktiert uns gerne unter info@regenerative-raeume.de oder info@i-m-u.de

AnsprechpartnerInnen sind Ann-Christin Abbenhaus, Monika Luger und Nicolas Endres.

Wir freuen uns darauf, von Euch zu hören und gemeinsam neue Wege zu gehen.

Mit herzlichen Grüßen,
Euer Regenerative Räume Team

Workbook Regeneratives Arbeiten

Impressum

Autoren und Autorinnen

Workbook Regeneratives Arbeiten © 2024
by imu augsburg GmbH & Co. KG, Ann-Christin
Abbenhaus, Nicolas Endres, Felix Gnann, Monika
Luger, Joseph Ronicke is licensed under CC BY-SA
4.0. To view a copy of this license, visit
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



Gefördert durch:



**Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz**

Das Projekt "Regenerative Räume für gemeinwohlorientierte Unternehmen" wird im Rahmen des Programms „REACT with impact – Förderung des Sozialunternehmertums“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz unterstützt und von der Europäischen Union als Teil der Reaktion der Union auf die COVID-19-Pandemie (REACT-EU) finanziert.

Kontakt

imu augsburg GmbH & Co. KG
Siebenbrunner Straße 22
86179 Augsburg
www.regenerative-raeume.de
www.i-m-u.de
info@regenerative-raeume.de

Telefon: +49 821 / 34366-0



**Finanziert von der
Europäischen Union**

NextGenerationEU

imu

bewusstsein wirkt.