

## «Es sind alle Perspektiven gefragt»

Wie geht synodale Entscheidungsfindung? Das war das Thema der Dekanatsfortbildungen 2024 im Bistum Chur. Dazu sprach die SKZ mit dem Bildungsverantwortlichen Andreas Diederer und den Referenten Lea Hollenstein und P. Bruno Brantschen SJ.

**SKZ: Herr Diederer, wie kam es dazu, dass Sie Lea Hollenstein und P. Bruno Brantschen für Impulse zu gemeinsamer Entscheidungsfindung anfragten?**



*Andreas Diederer (AD)\*:* Ich sage zuerst etwas zum Rahmen. Das diözesane Pastoralentwicklungsteam wünschte «Synodalität» als Thema für die Dekanatsfortbildungen 2024. Dabei sollte es vor allem um die Handlungsebene der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gehen: Wie leben wir das «gemeinsame Auf-dem-Weg-Sein» vor Ort? Ein Baustein davon ist die gemeinsame Entscheidungsfindung. In der Schweiz haben wir aufgrund unserer politischen Struktur und der Gremienarbeit in der Kirche zwar viel Erfahrung darin. Aber in demokratischen Prozessen entscheidet die Mehrheit über die Minderheit. Ich suchte daher nach einer Entscheidungsfindungsmethode jenseits der gängigen Debatten(un-)kultur, in der sich die Lautstarken durchsetzen und die Leisen erst gar nicht zu Wort kommen. Gibt es eine Gesprächsmethode, bei der alle voneinander lernen und am Ende alle mitgehen können? Da ich Kenntnisse und Erfahrungen in ignatianischer Entscheidungsfindung habe, war meine erste Idee, in der Dekanatsfortbildung die gemeinsame Unterscheidung der Geister zu thematisieren. Durch den Hinweis der ehemaligen Präsidentin unseres «Rates der ReligionspädagogInnen, TheologInnen und Ständigen Diakone» wurde ich auf die Soziokratie aufmerksam gemacht. Auch bei der Soziokratie geht es um gemeinsames Entscheiden, und sie bietet dazu Methoden und Strukturen an. Ich ging auf Lea Hollenstein und P. Bruno Brantschen SJ zu. Beide haben im Gespräch entdeckt, dass Soziokratie und ignatianische Entscheidungsfindung viele Gemeinsamkeiten haben und sich auch ergänzen. So war für sie schnell klar, dass sie die Impulse gemeinsam gestalten wollen.

**Frau Hollenstein, was ist Soziokratie?**



*Lea Hollenstein (LH)\*\*:* Soziokratie kommt begrifflich aus der griechischen Sprache: «Sozios» und «Krateia». «Sozios» meint Verbündeter/Verbündete oder Gefährte/Gefährtin auf dem Weg. «Krateia» benennt die Form der Herrschaft, der Regierung. Diese zwei Begriffe sagen schon viel zu Soziokratie. Verbündete sind auf Augenhöhe miteinander unterwegs im Hinblick auf eine gemeinsame Vision, ein Projekt oder ein Ziel, das sie verfolgen wollen. Die Ausrichtung auf eine Vision ist zentral für die

Soziokratie, sie ist die Grundlage für jede Entscheidung, die in einer Organisation oder einem Team getroffen wird. Die Vision ist immer auf die gewünschte Entwicklung der Welt in den nächsten 10, 20, 30 Jahren ausgerichtet. Sie benennt gemeinsame Werte, die über das Team oder eine Organisation hinausgehen und von vielen getragen werden. Soziokratie ist ein Organisations- und vor allem ein Entscheidungsmodell, sie ist ein gemeinsames Regieren unter Verbündeten im Blick auf eine gemeinsame Vision. Es ist ein Modell, das den Verbündeten einen hohen Anteil an Partizipation und Mitgestaltung ermöglicht. Ein Team übernimmt für seinen Bereich innerhalb einer Organisation gemeinsam die Entscheidung und Verantwortung. Zentral ist die Gleichwertigkeit aller Perspektiven. Die Idee ist, dass wenn es die unterschiedlichen Perspektiven – wir verstehen sie als Schatztruhe – integriert, es eine gute Lösung im Blick auf die Vision erzielen kann. Grundlegende Intention der Soziokratie ist, dass alle Mitglieder eines Teams oder Gremiums mit einem Entscheid mitgehen können. Es ist ein bewährtes Modell der Entscheidungsfindung und hat mich in der Praxis überzeugt.

**P. Bruno Brantschen, was verbindet Soziokratie und ignatianische Entscheidungsfindung?**



*P. Bruno Brantschen (BB)\*\*:* Ich blicke kurz in die Geschichte. Die Soziokratie hat ihre Wurzeln in der Quäkerbewegung. Als verfolgte Minderheit mussten die Quäker Entscheidungen unter Zeitdruck treffen. Ihre Methode hatte drei Elemente: die Stille, das gemeinsame Hören, wie der Heilige Geist in einer anstehenden Frage zu ihnen spricht, und der Austausch darüber. Auf dieser Basis wuchs die Entscheidung. Diese Elemente kennt auch die ignatianische Entscheidungsfindung in Gemeinschaft. Die ersten Gefährten rund um Ignatius von Loyola standen am Anfang des Jesuitenordens vor der Frage: Wie bleiben wir als Freunde verbunden, wenn wir uns dem Papst zur Verfügung stellen und er uns in alle Weltrichtungen sendet? Sie stiegen, um diese Frage zu klären, in einen geistlichen Prozess ein, dessen Stil wir Jesuiten heute noch pflegen. Er umfasst folgende Elemente: Hören auf die Meinungen der anderen; Stille; Anhörrunde zu dem, was in der erste Runde Resonanz in mir ausgelöst hat. So entsteht ein Raum, in dem eine Entscheidung heranreifen

\* Andreas Diederer ist bischöflicher Beauftragter für die Fortbildungen im Bistum Chur.

\*\* Dr. phil. Lea Hollenstein, dipl. Sozialarbeiterin, selbstständige Organisations- und Soziokratieberaterin, Dozentin und Projektleiterin der Zürcher Fachhochschule ZHAW, Departement Soziale Arbeit, Institut für Sozialmanagement.

\*\*\* P. Bruno Brantschen ist Jesuit und lebt und arbeitet im Lassalle-Haus Bad Schönbrunn bei Zug. Dort ist er für die Bereiche Exerzitien, geistliche Begleitung und Langzeitgäste zuständig.

kann. Ich habe im Gespräch mit Frau Hollenstein entdeckt: Soziokratie liefert eine wirksame, strukturierte Methode, die den äusseren Rahmen setzt. Das Ignatianische achtet auf das Innere, die Bewegungen des Geistes.

*LH:* Soziokratie ist letztlich ein Kind der Aufklärung, als es darum ging, in eine Regierungsform der Welt zu kommen, die Bürgerinnen und Bürger miteinbezieht. Der Soziologe Auguste Comte hat den Begriff erstmals zu Beginn des 19. Jahrhunderts geprägt. In den 1920er-Jahren entwickelte der holländische Friedensaktivist Kees Boeke an der von ihm mit seiner Frau Beatrice Cadbury gegründeten Schule die gemeinsame Beschlussfassung nach soziokratischen Prinzipien. Das Ziel war, den Kindern Grundwerte und Impulse für die Entwicklung einer friedlichen Gesellschaft mit auf den Weg zu geben. Der Naturwissenschaftler und Systemtheoretiker Gerard Enderburg besuchte als Kind diese Schule, lernte hier die Soziokratie kennen, entwickelte sie später weiter und führte sie in Unternehmen ein. Wichtig war ihm eine Rückkoppelung zwischen Entscheidung und deren Umsetzung. War die Entscheidung sinnvoll, inwieweit lässt sie sich in der Praxis umsetzen, braucht es allenfalls eine Nachjustierung? Der Zyklus Leiten/Entscheiden – Tun – Messen ist ein zentrales Element, das Enderburg dafür einführte. Er hat weiter die vier Grundprinzipien formuliert: Das erste Grundprinzip ist die Entscheidung im Konsent, das zweite die offene Wahl von Personen für Ämter und Aufgaben auf eine bestimmte Zeit. Das dritte Grundprinzip ist die Kreisorganisation. Sie strukturiert eine Organisation oder ein Unternehmen in Kreise. Jeder Kreis ist wie ein runder Tisch, der in seinem Bereich berät und entscheidet. Das vierte Grundprinzip ist die doppelte Koppelung. Aus jedem Kreis sind die Leiterin/der Leiter sowie die Delegierte Mitglied des nächsthöheren Kreises. An der Dekanatsfortbildung haben wir uns auf die Entscheidungsfindung nach Konsent fokussiert.<sup>1</sup>

### **Wie geht eine Entscheidungsfindung im Konsent?**

*LH:* Die soziokratische Methode der Entscheidungsfindung im Konsent beginnt mit einer Ankommensrunde, um die Mitglieder des Kreises abzuholen und sich an die gemeinsame Vision zu erinnern. Darauf folgt die erste Runde. Sie dient der Bildformung. Was meint das? Hier klärt der Kreis, z. B. ein Pastoralteam, die Frage, die Aufgabe oder das Problem. Sie sammelt alle Informationen, die für die Entscheidungsfindung relevant sind. Wichtig ist, dass es an dieser Stelle um Informationen geht und nicht um Meinungen. Sobald der Kreis ein klares Bild hat, worüber ein Grundsatzentscheid in der heutigen Kreisrunde getroffen werden soll, folgen die zwei Meinungsrunden, allenfalls eine dritte, wenn es nötig ist. Zentral dabei ist, dass man in Runden vorgeht. So kann und sollte sich jede und jeder äussern. Es sind alle Perspektiven zum Thema gefragt. Die zweite Runde gibt mir die Möglichkeit, meine Meinung,

nach dem, was ich in der ersten Runde gehört habe, zu ändern. Die Soziokratie geht davon aus, dass sich über diese Runden die Weisheit des Kreises entwickeln kann. Eine Moderatorin, ein Moderator leitet das Gespräch. Sie macht nach den Meinungsrunden einen Vorschlag zum Konsent. Es ist einer, bei dem sie davon ausgeht, dass es ein guter Vorschlag ist zur Lösung der Frage und bei dem alle mitgehen können. Die Kreismitglieder geben in einer weiteren Runde mündlich oder per Handzeichen ihren Konsent: Ich bin einverstanden oder ich habe einen schwerwiegenden begründeten Einwand im Hinblick auf die Vision.

### **Was ist ein schwerwiegender begründeter Einwand?**

*LH:* Grundsätzlich ist zu sagen: Konsent ist eine Widerstandsabfrage, keine Zustimmungsabfrage. Kann ich mit diesem Entscheid leben im Blick auf die gemeinsame Vision? Schwerwiegende begründete Einwände sind zum einen eine Gefährdung der Vision, zum anderen geeignetere Lösungen für die schrittweise Umsetzung dieser. Es kann auch einfach ein schlechtes Bauchgefühl sein. Ein Einwand ist immer ein Geschenk im Blick auf die gemeinsame Vision. Auf den Einwand hin integriert der Kreis ihn in die Lösung. Auf diese Weise kommt er zu einer Lösung, die alle mittragen. Entscheidungen werden immer für einen bestimmten Zeitraum gefällt und danach überprüft. Haben sie die Wirkung, die der Kreis mit ihr anzielte? Soziokratie ist eine agile Methode. Nach dem Konsent folgt eine Abschlussrunde. Hier hält der Kreis Rückblick auf die Entscheidungsfindung. Wie haben wir zusammengearbeitet? Ein zentrales Stichwort der Soziokratie ist auch «lernende Organisation».

### **Wie haben Sie diese Methode mit der ignatianischen Entscheidungsfindung konkret verbunden?**

*BB:* Ich hielt vor den einzelnen Prozessschritten Impulsreferate zu geistlichen Themen; vorweg zur Frage: Was ist eigentlich ein geistlicher Prozess? Vor den Meinungsrunden erklärte ich das synodale «Gespräch im Geist». Vor der Entscheidung, dem Konsent, sprach ich zur Unterscheidung der Geister, also, wie es auf die innere Resonanz auf das Gehörte und im Blick auf die anstehende Entscheidung zu achten gilt. Wie spricht der Heilige Geist durch das, was ich durch andere und im eigenen Innern höre? Was führt wirklich zum Leben, was nicht? Jeder Schritt ist umgeben von Stille und Gebet.

*AD:* In der Dekanatsfortbildung sind mir folgende Elemente wichtig geworden: Die Ankommensrunde eignet sich gut als Raum zur spirituellen Erinnerung – ich und die anderen im Kreis sind gleichwertig und gleichwürdig. Als Getaufte sind wir alle Träger des Heiligen Geistes. Diese

<sup>1</sup> Informationen zu den vier Grundprinzipien und zur Soziokratie allgemein: [www.soziokratiezentrum.org](http://www.soziokratiezentrum.org); als Video: <https://www.youtube.com/watch?v=u3JJotOJ7kI>

Haltung prägt das folgende Gespräch. Ich erfuhr wieder neu die wesentliche Bedeutung der Stille in geistlichen Gesprächen und merke, wie oft wir sie vernachlässigen. Auch wichtig geworden ist mir der Gedanke des Geschenkes. Einwände empfinden wir für gewöhnlich als mühsam. In einer geistlichen Lesart: Der Heilige Geist spricht auch durch Einwände. Es braucht Zeit und Geduld, sie zu integrieren und zu einer Lösung zu kommen, mit der alle mitgehen können.

*BB:* Ja, es braucht eine Haltung «einer dauerhaften Geduld», wie Arnd Bünker im theologischen Einführungsreferat an der Dekanatsfortbildung sagte. Ich beobachte, dass Entscheidungsprozesse vielfach von Ungeduld und Zeitknappheit getrieben sind.

### **Herr Diederer, wie kam diese synodale Gesprächsmethode zur Entscheidungsfindung bei den Teilnehmern an?**

*AD:* Die Echos der Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren durchwegs positiv. Die Methode sei konkret anwendbar in verschiedenen Gremien in der Pfarrei. Geschätzt haben sie das bewusste Wahrnehmen und Wertschätzen der anderen. Das habe viel untereinander in Bewegung gebracht. Da ich bei den Teilen, in denen sie die Gesprächsmethode üben konnten, aktuelle Fragen und Themen aus der Pastoral eingebracht habe, konnten die Teilnehmenden auch zu den anstehenden pastoralen Herausforderungen in fruchtbaren Austausch kommen. Manche haben die Erkenntnis gewonnen, dass gemeinsam synodal entscheiden nicht umkrepeln der kirchlichen Lehre bedeutet. Alle Teilnehmer eines Kreises haben die Möglichkeit, begründete Einsprache gegen einen Konsent zu erheben. Das haben wir bei der Demokratie nicht. Selber sehe ich das Potenzial dieser Methode für einen Wandel in der Gesprächs- und Entscheidungskultur in der Kirche. Eine Teilnehmerin sagte, dass die Verbindung des soziokratischen Modells mit ignatianischer Entscheidungsfindung zu Demut führe und innere Freiheit schenke. Sie lade ein, die eigenen Lieblingsideen loszulassen. Ignatianisch gesprochen geht es um eine Haltung der Indifferenz. Soziokratie, so meine Meinung, setzt eine solche Haltung voraus.

### **Wie geht es nach diesen Dekanatsfortbildungen weiter?**

*AD:* Ich gehe von einem Sauerteigeffekt aus. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden vor Ort das Gelernte und Erfahrene ausprobieren und beginnen umzusetzen. Zur Soziokratie gehören auch strukturelle Elemente. Ich könnte mir vorstellen, dass diese in einem nächsten Schritt angepackt werden und an immer mehr Orten die

soziokratische Kreisstruktur mit ihrer doppelten Kopplung erprobt wird. Das könnte in einer Pfarrei konkret bedeuten, dass die Delegierte der Gruppe «Mittagstisch» Teil des Seelsorgeteams wird. Falls eine Pfarrei interessiert ist, Soziokratie als Methode in den Gremien und in der Struktur einzuführen, braucht es eine externe Fachperson, die den Prozess einführt, leitet und begleitet.

### **P. Bruno Brantschen, welche Erkenntnisse haben Sie aus der Zusammenarbeit gewonnen?**

*BB:* Die soziokratische Methode ist für mich ein Gewinn im synodalen Prozess. Sie fordert heraus, dass alle – gerade die leisen Stimmen – klar aussprechen, was sie bewegt. Dabei werden sie von allen gehört und ernst genommen. In Verbindung mit der Soziokratie zeigt sich mir, Synodalität braucht Struktur. Heiliger Geist und Strukturen sind kein Widerspruch, im Gegenteil: Der Heilige Geist mag Strukturen im Dienst gemeinsamen Suchens. So gesehen ist der synodale Prozess eine kontemplative Übung, deren zentrales «Tool» das Gespräch im Geist ist. Es geht um ein Gegenwärtigwerden und ein Hören auf die anderen, auf mich und auf das, was dabei in Bewegung kommt in Richtung «Mehr Leben». Ein Raum entsteht, in dem Neues sich zeigen und der Heilige Geist uns überraschen kann.

### **Was war für Sie, Frau Hollenstein, wertvoll?**

*LH:* Die Zusammenarbeit und das Verbinden der soziokratischen Methode mit ignatianischen Elementen waren ein Gewinn. Ich nenne einige Punkte. Für mich ist die Ausrichtung auf eine Vision zentral. Wenn wir die spirituelle Dimension in die Vision hineinnehmen, gewinnt diese an Tiefe und Weite. Die Mitglieder eines Kreises sind Teil einer religiösen Gemeinschaft, sie sind miteinander unterwegs und stellen sich gemeinsam den Herausforderungen der Wirklichkeit. Weiter sind mir die Stille und die Unterscheidung der Geister wichtig geworden. Das Innehalten gibt mir Raum, mich auf die Vision und das Gehörte zu besinnen. Bei der Unterscheidung der Geister prüfe ich die inneren Stimmen: Was ist in mir leitend? Wo zieht es mich hin und will ich mich in diese Richtung ziehen lassen? Beide Methoden ergänzen und befruchten sich wunderbar.

*Beim Zuhören kam mir das Bild einer Metanoia auf verschiedenen Ebenen: Konsent statt Mehrheitsprinzip; ein Meinungsaustausch reihum statt eine Diskussion querbeet; alle kommen zu Wort und nicht nur einige. Das verlangt einen Wandel und vom einzelnen eine Haltung der Offenheit für unterschiedliche Perspektiven. Ich danke Ihnen herzlich für das lehrreiche Gespräch.*

*Interview: Maria Hässig*