

Die Soziokratische Konsultation - ein Schritt zum radikaldemokratischen, agonistischen öffentlichen Raum

Rita Mayrhofer¹

Policy Paper

Einleitung

Das Vertrauen der Bürger:innen in die Politik und die demokratischen Institutionen ist in den letzten Jahren gesunken und schwächt die repräsentative Demokratie. Vor diesem Hintergrund hat die Stadt Wien Forschungsvorhaben gefördert, die einen Beitrag leisten, die gegenwärtige gesellschaftliche Situation zu erfassen und gleichzeitig Modelle entwerfen, die das Vertrauen wieder stärken können. Unter dem Titel „Sociocratic Consultation of Locals“ ([SoCool](#)) hat ein transdisziplinäres Projektteam² von 2022 bis 2024 den Soziokratischen Konsultationsrat (SKR) als neues demokratisches Instrument entwickelt und einen Prototypen im 10. Wiener Gemeindebezirk erprobt. Der SKR setzt auf der in Wien am häufigsten umgesetzten Beteiligungsstufe Konsultation an und ermöglicht einen schrittweisen Übergang zur Partnerschaft für die Wiener Bezirkspolitik. Der SKR bietet einen direkten, moderierten Austausch zwischen Politiker:innen und Bürger:innen zu einem bestimmten Thema. Der direkte, sachliche Dialog ist eines der Mittel, das gegenseitige Vertrauen zu stärken.

Dieser Artikel beschreibt die Prinzipien und Merkmale des neu entwickelten Soziokratischen Konsultationsrat (SKR), die Erfahrungen mit dem Prototyp und dessen Wirkungen, soweit sie sich unmittelbar nach Projektende beschreiben lassen.

Problemstellung

Die Bürger:innen in den westlichen Demokratien verlieren zunehmend das Vertrauen in politische Entscheidungsträger:innen und Institutionen (Zandonella 2022). Obwohl Österreich eines der reichsten Länder der Welt ist und seit vielen Jahren zu den funktionierenden Demokratien zählt (Unit, E. I. 2024), glauben nur 61 % der befragten Österreicher:innen, dass die Demokratie sehr gut oder eher gut funktioniert. Bei der Frage nach dem Vertrauen in die Politik haben sogar nur 42% großes oder etwas Vertrauen in die Politik. Gleichzeitig hat sich der Wunsch der Öffentlichkeit nach einer strukturellen Erneuerung verfestigt (Praprotnik et al. 2022).

Zu oft erleben sie, wie politische Akteur:innen als Parteigänger:innen handeln, Eigeninteressen verfolgen und im politischen Prozess ein "Stellungskrieg" in Bezug auf Interessen und Werte führen (Mouffe, 2014). Klimakrise, Pandemie und der Krieg in Europa verstärken die Demokratiekrise der Spätmoderne (Rosa 2020). Vertrauen ist das am häufigsten fehlende oder vorhandene Element in unwirksamen oder

¹ Dr. Rita Mayrhofer, Institut für Landschaftsplanung, Universität für Bodenkultur Wien, rita.mayrhofer@boku.ac.at

² Das Projekt-Konsortium besteht aus: Soziokratie Zentrum Österreich (Florian Bauernfeind), ILAP Universität für Bodenkultur Wien (Rita Mayrhofer, Philipp Amin), Institut für partizipative Sozialforschung (Alfons Bauernfeind, Maria Angerer) und Verein zur Förderung von sozialer Nachhaltigkeit und Partizipation (Orsolya Lelkes, Johannes Zimm).

Kooperationspartner sind: Bezirksvorstand Favoriten, LA 21 Favoriten, en:tribe

Gefördert aus Mitteln der Stadt Wien, [Wissenschaft- und Forschungsförderung, Stipendien](#), im Rahmen der Projektausschreibung: "[democracy in progress - Beiträge zur Stärkung des Vertrauens in demokratische Institutionen](#)" - Call 2022

wirksamen Prozessen (Senecah, 2004). Es ist ein Schlüsselement gut funktionierender demokratischer Systeme. Verlorenes Vertrauen (wieder) aufzubauen ist ein langfristiger Prozess mit vertrauensbildenden Maßnahmen auf beiden Seiten, Politiker:innen und Bürger:innen (Ostrom, 1998). Vertrauen wächst vor allem im direkten Kontakt und durch direkte offene Kommunikation zwischen Politiker:innen und Bürger:innen (Laurian 2009).

Dass das Vertrauen der Bürger:innen massiv gesunken ist und autoritäre bzw. rechtsextreme Gruppen wieder Zulauf bekommen und in Landesregierungen vertreten sind, hat viele Gründe (Mounk 2018, Rosa 2020). Die repräsentative Demokratie erlebt eine nie dagewesene Legitimationskrise (Habermas 2022). In Wien sind 35 % der Menschen im wahlfähigen Alter auf nationaler Ebene nicht wahlberechtigt (Stadt Wien 2024). Die Beteiligung der Bürger:innen bei den Entscheidungen in ihrem Lebensumfeld, die dieses Legitimationsproblem etwas ausgleichen könnte, hat auch stark an Vertrauen eingebüßt. In Wien findet kaum Mitbestimmung im engeren Sinne statt, hier kommen nur selten Verfahren über die proto-partizipativen Stufen der Information und Konsultation hinaus. Der Neoliberalismus hat in ganz Europa Spuren hinterlassen. Politik wurde durch Management und Governance ersetzt (Latour, 2012). Aktuell ist die Gefahr groß, dass selbst die geringen Beteiligungsangebote weiter eingeschränkt werden, je mehr die schon länger bestehenden Krisen (Klimakrise, Biodiversitätskrise) in den Blick geraten. Beispiele aus England zeigen, wie sich der Autoritarismus durch Gesetzesänderungen, die Umgestaltung von Regeln, die Verkleinerung von Entscheidungsprozessen und die Verkleinerung demokratischer Räume in die politischen Prozesse eingeschlichen hat (Fearn, Davoudi 2021).

Konzeptionelle Grundlagen des SKR

Politik findet nicht nur in den politischen Gremien statt, sondern grundsätzlich zwischen Menschen (Arendt 2018). Und zwar als *Handeln* zwischen Menschen (Arendt 2018), die alle grundsätzlich verschieden sind und unterschiedliche Erfahrungen und Ansichten über die gemeinsame Welt einbringen und unter den Bedingungen der Gleichheit austauschen (*Pluralität*) (Arendt 2018, Weißpflug 2019). Die Auseinandersetzungen der unterschiedlichen Sichtweisen als agonistische Austragung der Meinungsverschiedenheiten einzugehen ist dabei zentral (Benhabib 1991, Mouffe 2014). Es erfordert Zeit für die Erkundung und Erörterung der unterschiedlichen Standpunkte und einen geschützten Rahmen, der die Gleichheit in der Debatte für alle Beteiligten gewährleistet (Moderation). Politisches *Handeln* in diesem Sinne schafft öffentlichen Raum, wo niemand herrscht und niemand gehorcht (Straßenberger 2015) auch außerhalb der politischen Institutionen. Das bedeutet gemeinsame Wahrnehmung öffentlicher Verantwortung durch persönliches und kollektives *Handeln* (Benhabib 1997). Es geht nicht darum, die Ansichten von anderen zu vertreten, Einfühlungsvermögen zu zeigen oder sich der Meinung der Mehrheit anzuschließen (Arendt 2016). Meinungen dürfen einseitig bleiben, einander ausschließen und Vorurteile enthalten. Es geht vielmehr darum, „mit Hilfe der Einbildungskraft, aber ohne die eigene Identität aufzugeben, einen Standort in der Welt einzunehmen, der nicht der meinige ist, und mir nun von diesem Standort aus eine eigene Meinung zu bilden“ (Arendt 2016: 342). Zu einer eigenen und einer gemeinsamen Meinung zu kommen, erfordert eine Einschätzung entsprechend dem der Sache eigenen Wert und einen gewissen Abstand zur eigenen Situation, eine gewisse „Teilnahmslosigkeit und Uninteressiertheit“ (Arendt 2013). Selber Nach-Denken, zu einer eigenen Meinung kommen, über eine Sache von öffentlichem Belang zu urteilen, dazu sollten möglichst viele Menschen in der Lage sein. Das ist das Mittel gegen Diktatur und totalitäre Regime.

Kritik hat im *Handeln* einen festen Platz, sie ist immer eine „Probe auf Freiheit“, hier zeigt sich, ob es einen Raum gibt, um „über unterschiedliche Wahrnehmungen, Perspektiven und Möglichkeiten zu streiten“ (Weißpflug 2019). Kritik ist der Einspruch des Konkreten, sie erhebt die Stimme im Namen der geteilten Welt und fügt eine Perspektive hinzu. Sie ist konstruktiv, solange sie nicht Ausdruck einer Position oder eines Dogmas ist, sondern durch die Person beglaubigt ist, die sie äußert. (Arendt 2003, Weißpflug 2019).

Das Konzept der deliberativen Demokratie (Habermas 1992), das auf dem Arendtschen *Handeln* (2018) aufbaut, geht auch von einem herrschaftsfreien Diskurs durch direkten Austausch von rationalen Argumenten aus. Es geht darum im direkten Gespräch eine Verständigung bzw. Konsens zu erzielen und damit Entscheidungen eine höhere Legitimität zu geben. Dabei beruht die Legitimität politischer Entscheidungen auf öffentlich artikulierten, im Diskurs zustande gekommenen Meinungen (Schmidt 2019). Die Akteur:innen der Zivilgesellschaft sind "das Substrat jenes allgemeinen, aus der Privatsphäre gleichsam hervortretenden Publikums von Bürgern, die für ihre gesellschaftlichen Interessen und Erfahrungen öffentliche Interpretationen suchen und auf die institutionalisierte Meinungs- und Willensbildung Einfluß nehmen" (Habermas 1992: 444). Als Akteur:innen werden dabei nicht mehr nur als diejenigen aufgefasst, die formale Bürgerrechte besitzen, sondern alle Menschen, die an einem Ort leben, die Stadtbürger:innenschaft (Baubock 2003).

Deliberation kann über verschiedene Stufen der Partizipation organisiert werden. In Wien handelt es sich bei fast allen Beteiligungsprozessen um *Information* und *Konsultation* gemäß der Arnsteinschen Typologie der Beteiligungsverfahren (Arnstein 1969). Die Stadtbürger:innen werden um ihre Meinung gefragt, aber an der Entscheidungsfindung haben sie keinen Anteil. Als eine der größten Hürden für aktive Beteiligung wurde die geringe Teilnahme und die wenig erfolgreiche Vermittlung des persönlichen Nutzens für eine Teilnahme identifiziert (Vlasak, Kühberger 2019).

In der Deliberation ist direkte Kommunikation zentral. Um einen herrschaftsfreien Diskurs und einen sachlichen Austausch von Argumenten zu sichern, braucht es eine sogenannte "ideale" Sprechsituation (Habermas 1984). Sie kann durch Organisations- und Dialogformen wie die Soziokratische Kreisorganisationsmethode ([SKM](#)) (Endenburg 1992, Strauch 2022) weitgehend hergestellt werden. Die SKM wurde ursprünglich für die Mitbestimmung und Selbstorganisation in Organisation und Firmen entwickelt, inzwischen gibt es auch erste Beispiele der Anwendung im politischen Kontext (siehe [Soziokratiezentrum Österreich](#)).

Damit ist der Bogen gespannt, vom Verlust des Vertrauens auf beiden Seiten der politischen Repräsentation, über die Deliberation und das politische *Handeln* als menschliche Grundtätigkeit bis zur Soziokratie und zur Konsultation als proto-partizipative Stufe der Beteiligung in Wien.

Konsultation soziokratisch organisieren

In diesem Artikel wird der Soziokratischen Konsultationsrates (SKR), ein neues partizipatives Verfahren vorgestellt. *Konsultation* (Arnstein 1969) ist zwar noch keine Partizipation, aber der erste entscheidende Schritt der Vertrauensbildung und ein Grundstein tatsächlicher Partizipation. In Wien wird sie in verschiedenen Formaten angewendet. Unter dem Titel „Sociocratic Consultation of Locals“ ([SoCool](#)) hat ein transdisziplinäres Projektteam von 2022 bis 2024 den Soziokratischen Konsultationsrat (SKR) entwickelt und im 10. Wiener Gemeindebezirk erprobt. Der SKR ist eine Erweiterung der Partizipationsstufe *Konsultation* und ein Übergang zur ersten Stufe der tatsächlichen Partizipation, der *Partnerschaft* (Arnstein 1969). Dazu wurde die Konsultation um einige Prinzipien der Soziokratie erweitert und in Form eines Rates angehalten. Es entsteht ein moderierter direkter Austausch zwischen Politiker:innen und Stadtbürger:innen. Sie tauschen sich in zwei Treffen zu einem Thema aus, bilden sich eine Meinung und beschließen gemeinsam eine Empfehlung (Lösungsvorschlag) für die Entscheidungsträger:innen in den gewählten politischen Gremien. Der erprobte Prototyp gibt Anlass zu Optimismus, dass damit die *Konsultation* aufgewertet und der SKR als Ergänzung des partizipativen Angebotes der Stadt zu verschiedenen Themen eingesetzt werden kann.

Der Soziokratische Konsultationsrat SKR

Der im Zuge des Projekts entwickelte und erprobte Soziokratische Konsultationsrat (SKR) baut auf den Prinzipien der Konsultation und der Soziokratie auf, die hier jeweils kurz beschrieben werden. Danach

wird der Soziokratische Konsultationsrat (SKR) im Detail erläutert und die Umsetzung des Prototypen sowie dessen Wirkungen beschrieben. Zuletzt diskutieren wir inwieweit er einen Beitrag zur Stärkung des Vertrauens sein kann, inwieweit er den Prinzipien der Deliberation und der Soziokratie gerecht werden kann und ob diese Form der Konsultation dem politischen *Handeln* für Stadtbürger:innen einen Rahmen bietet.

Konsultation

Die von Sherry Arnstein vorgeschlagene „[Ladder of Citizen Participation](#)“ (1969) ist eines der am häufigsten zitierten und einflussreichsten Modelle im Bereich der demokratischen Bürger:innenbeteiligung. Sie liefert damit ein grundlegendes Modell der unterschiedlichen Stufen der Partizipation und ein scharfes Diagnosetool für den tatsächlichen Einfluss der Bürger:innen auf Entscheidungen. Sie stellt damit klar die Fragen: die zentrale Frage, „Wer entscheidet“?

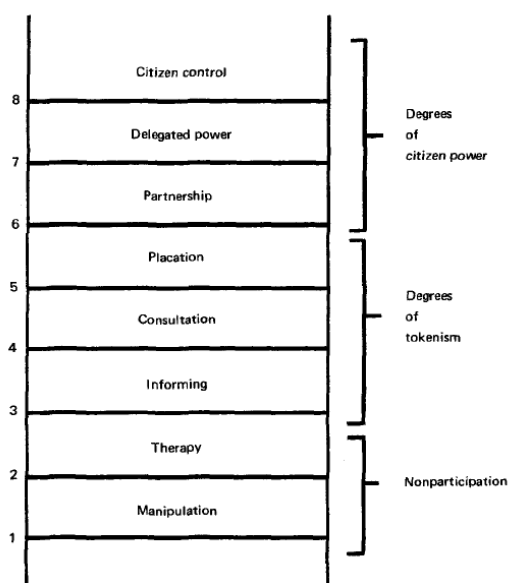


FIGURE 2 *Eight Rungs on a Ladder of Citizen Participation*

Arnsteins Modell formuliert, ausgehend von den in den USA üblichen Beteiligungsverfahren in der Stadtplanung, in verschiedene Stufen ein. Sie reichen von manipulativen Prozessen (Nonparticipation) über verschiedene Grade der Beschäftigung von Bürger:innen im Vorfeld von Entscheidungen (Tokenism - Schein-Beteiligung: Information, Konsultation und Beschäftigung) bis hin zur Mitentscheidung bzw. Selbstorganisation der Bürger:innen (Citizen Power – Bürger-Macht: Partnerschaft, delegierte Macht und Selbstbestimmung). Über die Analyse von bestehenden Verfahren hinaus kann Arnsteins Leiter auch prozesshaft gesehen werden, um schrittweise zu mehr Bürger:innen-Macht und einer Konzeption von Beteiligungsprozessen zu kommen (Mayrhofer 2019).

(Abbildung 1: Auszug aus dem Original Arnstein 1969)

Der SKR setzt auf der Stufe der Konsultation, an. Hier werden Entscheidungen nicht von den Beteiligten getroffen, sondern Entscheidungsträger:innen können sich durch die Bürger:innen beraten lassen. Dabei verstehen wir mit Arnstein die Konsultation als legitimes proto-partizipatives Element, als einen wichtigen Schritt zu mehr Bürger:innen-Macht, wenn die Konsultation weiter reichende Schritte vorbereitet. Die Konsultation, wie wir sie hier erweitern, bietet eine Möglichkeit für Menschen, politisches Handeln zu lernen und so schrittweise eine demokratische Qualifizierung (Geißel et al. 2015) und mehr Bürger:innen-Macht zu erlangen.

Soziokratie

Soziokratie ist ein kreisförmiges Organisationsmodell mit hohem Grad an geteilter Mitsprache und Verantwortung. Es geht zurück auf eine Begriffsschöpfung von französischem Auguste Comte, einen wissenschaftlichen Artikel von amerikanischen Soziologen Lester Frank Ward (Buck und Villines 2007, S. 31), die erste Anwendung durch den Reformpädagogen Kees Boeke (1945) und die Weiterentwicklung zum heute angewendeten Modell durch den niederländischen Unternehmer Gerard Endenburg (1992). Das Modell beruht auf den Erkenntnissen der Systemtheorie und der Kybernetik. Übersetzt bedeutet der Begriff: das Regieren der Gefährten (der Gleichberechtigten). Durch vier Prinzipien wird sichergestellt, dass alle Beteiligten sich gleichberechtigt einbringen können und niemand überstimmt wird. Die Kreisstruktur kann der linearen Organisationsstruktur hinzugefügt werden. Die Anwendung

reicht von Firmen jeder Größe, über NGOs, Bildungseinrichtungen und Bürgerinitiativen, bis zu Bürgerräten und politischen Gremien.

Die vier wesentlichen Prinzipien der Soziokratie (Buck und Villines 2007, S. 68, Strauch 2022):

1. Konsententscheidung: alle Beteiligten entscheiden gleichberechtigt, alle Entscheidungen müssen argumentiert werden und eine Entscheidung kann nur getroffen werden, wenn niemand der Anwesenden einen schwerwiegenden und begründeten Einwand im Sinne der gemeinsamen Ziele hat. Der Entscheidungsprozess besteht aus vier unterschiedlichen Schritten (Bildformung, Meinungsbildung, Vorschlag und Entscheidung)
2. Kreisstruktur: die Organisation ist in teil-autonome Kreise unterteilt, die über festgelegte Entscheidungsbereiche verfügen und ihre Ziele selbst organisiert erreichen
3. Doppelte Koppelung: die Kreise verschiedener Hierarchieebenen sind verbunden, zwei Menschen (Leitung und Delegierte) sind Mitglieder in beiden Kreisen
4. Offene Wahl: alle Rollen der Kreisstruktur werden durch den Austausch von Argumenten und im Konsent gewählt

Tabelle 1: Prinzipien der Soziokratischen Kreisorganisations-Methode SKM

Die soziokratischen Kreissitzungen sind deliberative Prozesse. Sie ermöglichen einen direkten Austausch der beteiligten Menschen, ermöglichen das Erlernen politischen *Handelns* auch im Alltag und gewährleisten eine effiziente Selbstorganisation der Beteiligten. Einwände zu einem Vorschlag sind hier willkommen, sie werden als Verbesserung des Ergebnisses gesehen und fließen in den Beschluss ein. Wenn das nicht möglich ist, dann muss das Thema weiter exploriert und beraten werden.

Struktur und Rahmenbedingungen des SKR

Der Soziokratische Konsultationsrat (SKR) ist ein deliberatives Verfahren auf lokaler Ebene. Politiker:innen konsultieren Bürger:innen und beraten mit ihnen gemeinsam über ein Thema. Das ist neu. Im Gegensatz zur klassischen Konsultation handelt es sich hier um einen offenen Dialog, in dem beide Seiten ihre Perspektiven einbringen können. Gemeinsam erarbeiten sie Empfehlungen und leiten sie an die zuständigen politischen Gremien weiter, die dann laut den bestehenden gesetzlichen Regeln darüber zu entscheiden haben. Dabei werden im Verfahren des SKR mehrere Ebenen der Partizipation vereint: *Information, Konsultation und Partnerschaft*.

Der Prozess des SKR umfasst vier Phasen:

1. Vorbereitungsphase
2. Auswahl der Themen und Beteiligten
3. Durchführung des Soziokratischen Konsultationsrates
4. Nachbereitungsphase

Der innovative Kern des Prozesses ist der „Konsultationsrat“, in dem Bürger:innen und Politiker:innen soziokratisch moderiert zusammenarbeiten. Er besteht aus 5-12 Menschen, die in die Rolle des Ratsmitgliedes gewählt werden. Er findet in 2-4 Sitzungen von je etwa 3 Stunden statt. Die soziokratische Moderation gewährleistet, dass alle Stimmen gehört werden, dass ein offener Austausch und ein Verständnis für unterschiedliche Positionen möglich ist und dass Entscheidungen getroffen werden, gegen die niemand einen gewichtigen Einwand hat (Konsententscheidung). Die Ergebnisse sind konkrete Empfehlungen für die Politik und die Erfahrungen, die im SKR-Prozess gesammelt wurden.

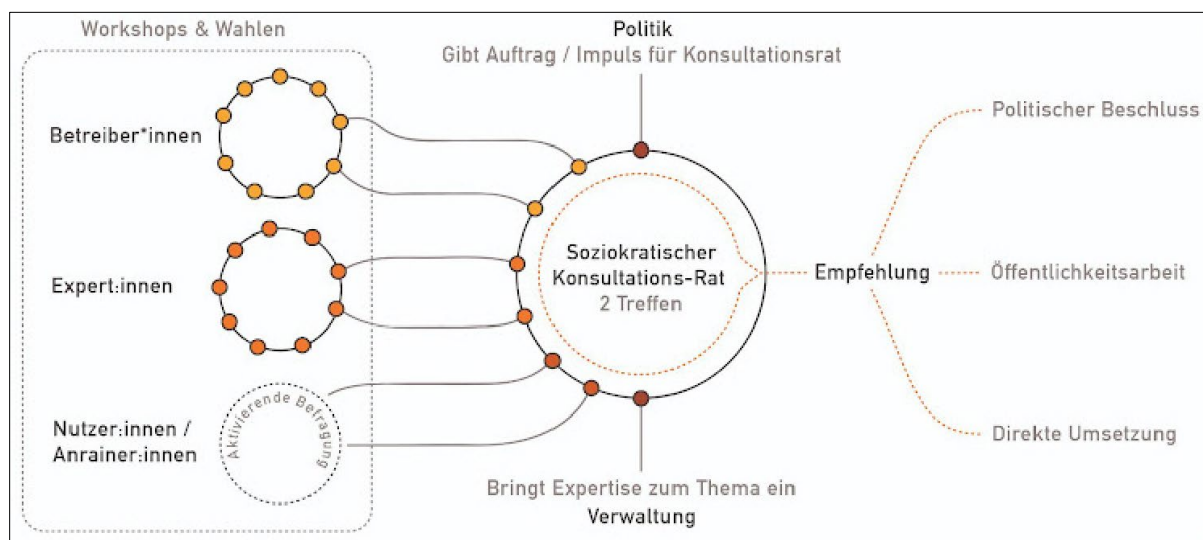


Abbildung 2: Schematischer Ablauf des Soziokratischen Konsultationsrates (SKR)

Vorbereitung und Nachbereitung ist ebenso wichtig wie der Rat selbst. Der SKM wird von neutralen Dritten organisiert (z.B. Gebietsbetreuung, Quartiersmanagement, Lokale Agenda 21), die das wichtige Kriterium der Transparenz und Dokumentation über den ganzen Prozess und darüber hinaus sicherstellen. Zwischen den Sitzungen werden Informationen eingeholt, um die Qualität der Ergebnisse zu sichern. Vor den Sitzungen braucht es einen Prozess der Aktivierung, damit die für ein bestimmtes Thema geeigneten Personen im SKR teilnehmen.

Der Kern der SKR Sitzungen ist die Beratung und Beschlussfassung zu einem von den politischen Vertreter:innen eingebrachten Thema. Es geht darum, das Thema aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, die Probleme möglichst klar zu benennen und Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Das findet in einer soziokratischen Vorgangsweise statt: zuerst tragen alle reihum ihr Wissen und ihre Erfahrungen bei, um ein Bild der Situation zu kreieren (Bildformung). Es wird durch die Moderation darauf geachtet, dass zuerst alle Informationen gesammelt werden, bevor die Meinungen zum Thema oder zu einem Lösungsvorschlag eingebracht werden. Erst wenn alle Mitglieder des Rates zustimmen, dass sie ein ausreichendes Bild der Situation haben, werden wieder reihum alle zu ihrer Meinung befragt und um Lösungsvorschläge gebeten. Die Meinungsrunde wird wiederholt, da jede/r die eigene Meinung nach dem Zuhören der anderen verändern kann. So können schrittweise eine gemeinsame Meinung oder ein Vorschlag entstehen. Aus dem Gehörten machte die Moderation üblicherweise einen Vorschlag, zu dem alle einzeln unmittelbar um ihren Konsent gefragt werden. In diesem Prozess war das Thema komplex und die Vorschläge vielfältig. Daher hat das Projektteam einen konkreten Vorschlag bis zum nächsten Treffen ausformuliert und am Beginn der nächsten Sitzung zum Konsent vorgeschlagen. Der so gefasste Beschluss ist eine Empfehlung an die politischen Gremien und eventuell auch an die Teilnehmenden, wenn sie direkt etwas zur Lösung beitragen können.

Entwicklung und Umsetzung

Die Entwicklung eines Prototypen für den Soziokratische Konsultationsrat (SKR) erfolgte in einem mehrstufigen Verfahren und unter Beteiligung aller Konsortiumsmitglieder des Forschungsprojektes. Die soziokratische Projektorganisation hat die transdisziplinäre Zusammenarbeit gefördert, indem alle Mitglieder des Konsortiums an den Entscheidungen im sehr agilen Prozess eingebunden waren und die Entscheidungen im Konsent allen, mit ihren spezifischen Kenntnissen und Erfahrungen, genug Raum gegeben haben.

Im ersten Schritt wurden die Handlungs- und Entscheidungsprinzipien bestehender Beteiligungsverfahren analysiert, verglichen und integriert. Zweitens wurden verfügbare Unterlagen von mehreren

internationalen Beteiligungsprozessen untersucht, welche den konzeptuellen Grundgedanken des Forschungsprojekts entsprachen. Auch eine Sekundäranalyse eigener Daten kam zum Einsatz. Die Erkenntnisse über relevante Beteiligungs- und Konsultationsprozesse der nationalen und internationalen Erhebungsphase wurden übersetzt in einzelne „Elemente der Beteiligung als Konsultation“. In einem extern moderierten internen Workshop wurde, ausgehend von der Design-Thinking-Methode die „Elemente der Beteiligung als Konsultation“ in einem ko-kreativen Gestaltungsprozess zu einem neuen Prototyp zusammengesetzt. Diese kreative Vorgangsweis korrespondiert mit dem hermeneutischen Forschungsansatz, in dem im ersten Schritt zum Forschungsgegenstand ein Abstand gesucht wird - in diesem Fall gemeinsam und durch kreatives Denken, um in einem zweiten Schritt die erhobenen Daten und erarbeiteten Prinzipien zum kreative erarbeiteten Prototyp zu befragen und ihn daran zu prüfen und zu verbessern. Der Prototyp wurde in zwei Feedback-Workshops von externen Expert:innen aus den Tätigkeitsbereichen Politik, Verwaltung und Beteiligungsarbeit begutachtet. Das Feedback dieser Workshops enthielt wertvolle Hinweise zur Verbesserung, die in den letztendlichen Entwurf des Prototyps eingeflossen sind. Im letzten Prozessschritt, der Überprüfung der zu erwartenden Umsetzungskosten für den Prototypen, ging es um die Frage der Ressourcen für die Umsetzung der geplanten Maßnahmen mögliches Einsparungspotential ohne substantielle Verluste.

Die Umsetzung des SKR fand von September 2023 bis im April 2024 im 10. Wiener Gemeindebezirk statt. Der Prozess war eine Kooperation des Projektteams mit der Bezirksvorstehung Favoriten und der Lokalen Agenda 21. Die vier Phasen folgendermaßen umgesetzt werden:

1. **Vorbereitungsphase:** Bedarf und Eignung der Methode gemeinsam mit politischen Vertreter:innen (Bezirksvorstehung) geprüft, Ziel festgelegt, Themen überlegt, Zeitrahmen und Meilensteine festgelegt, Stakeholder-Gruppen identifiziert, adressiertes Gremium festgelegt, SKR-Mitglied von Seiten des Bezirks (Auftraggeber) geklärt, Aufgaben und Rollenverteilung zwischen Auftraggeber und Prozessteam sowie Spielregeln für den Prozess geklärt (Gleichwertigkeit im Rat zwischen Politiker:innen und Bürger:innen), Aufwand und Kosten geklärt. Viele dieser Schritte waren dem geschuldet, dass der Prozess komplett neu ist für alle Beteiligten. Würde der SKM als wiederkehrende Form der Konsultation eingerichtet, ist etwa die Hälfte des Aufwandes nötig.
2. **Auswahl der Themen und Beteiligten:** Das Thema, das der SKR behandeln sollte, wurde gemeinsam mit dem Bezirksvorstand ausgewählt. Der Rat sollte Empfehlungen für den besseren Umgang mit Parklets im dicht bebauten Gebiet Innerfavoriten. Um zu den für das Thema passenden Mitgliedern für den Rat zu kommen und zu den dafür wichtigen Informationen, fanden zwei Workshops statt. In einem tauschten sich Expert:innen und Intermediäre aus. 12 Vertreter:innen von 10 Organisationen aus verschiedenen Bereichen (Soziale Arbeit, Stadtplanung, Landschaftsplanung, Verwaltung) brachten Erfahrungen und Anliegen zum Thema Parklets ein und machten Verbesserungsvorschläge. Im anderen trafen sich Betreiber:innen von Parklets in Favoriten. Aus beiden Workshops wurden in offener Wahl je zwei Vertreter:innen für den SKR gewählt. Die Auswahl der Gruppe der unbeteiligten Stadtbürger:innen war deutlich schwieriger. Die ursprünglich geplante Wahl in einem Nachbarschaftsforum und ein Losverfahren mit Postwurfsendung schieden aus Kostengründen aus. Das Projektteam hat sich für Aufrufe in lokalen Netzwerken und eine aufsuchende Befragung (n= 58) rund um bestehende Parklets und eine informelle Veranstaltung in einem nahegelegenen Lokal entschieden. Eine offene Wahl war unter diesen Umständen nicht möglich. Es konnten aber zwei Menschen gewonnen werden und beim SKR ihre Sicht der Dinge einbringen.
3. **Durchführung des Soziokratischen Konsultationsrates** fand an zwei Abenden in den Räumlichkeiten der LA21 Wien Favoriten statt. Jede Sitzung dauerte 3 Stunden, wurde soziokratisch moderiert und dokumentiert. Beide Sitzungen waren gleich strukturiert:
 1. Kennenlernen bzw Ankommen

2. Organisatorisches, gemeinsames Ziel, Konsent zur Agenda
3. Vorschläge zu Themen priorisieren u. abstimmen
4. Inhaltliche Behandlung der Themen mittels Kreismoderation
 - Bildformung
 - Meinungsbildung
 - Vorschlag
 - Beschluss
5. Next Steps
6. Abschlussrunde und Reflexion zum Treffen und zum Prozess

Teilgenommen haben insgesamt sieben Personen teilgenommen: ein Vertreter der Bezirksvorstehung (Gemeinderat der SPÖ), zwei Expert:innen aus dem Feld Soziale Arbeit und Stadtteilarbeit, zwei Betreiber:innen von Parklets und zwei Stadtbürger:innen ohne direkten Bezug zum Thema. Zusätzlich anwesend waren zwei Moderator:innen und ein Sozialwissenschaftler (Begleitforschung). Die gewählten Personen erschienen zu beiden Terminen pünktlich und diskutierten angeregt mit.

4. **Nachbereitungsphase:** Das Prozessteam sorgte für ein Protokoll der Sitzung zusammen mit den Ergebnissen des SKR (den Empfehlungen zum künftigen Umgang mit Parklets in Favoriten) und hat diese zur Veröffentlichung an die Bezirksvorstehung übergeben. Ein Termin zur Nachbesprechung mit dem Auftraggeber und den Kooperationspartnern zur Reflexion ist geplant.

Wirkungen des SKR-Prototypen

Der Sozioratische Konsultationsrat (SKR). Die Prinzipien der Deliberation und der SKM konnten im Soziokratischen Konsultationsrat zu großen Teilen eingehalten werden (Erläuterung aller Prinzipien im Detail und im Vergleich siehe Anhang). Die Formulierung von Zweck und Ziel (purpose), Transparenz im Prozess (transparency), Zugang zu Informationen (access to information), die Gleichheit im Sprechen (Equality) und die Gedankenvielfalt (Diversity of thought) konnten nach Meinung aller Beteiligten gut umgesetzt werden. Allerdings waren die Altersgruppen eher homogen (ca. 25 bis 50 Jahre) und hatten ein hohes Bildungsniveau (Matura, Universität). Eine gemeinsame Grundlage (Common ground to find common sense) zu finden ist sehr gut gelungen, der zeitliche Rahmen war angemessen und sicher (adequate timing and safe spaces). Alle Teilnehmer:innen fühlen sich gehört, verstanden, respektiert, ernst genommen und wertgeschätzt. Die Bürger:innen sind überrascht über die Offenheit der Bezirksvertretung, die Bezirksvertretung zeigt sich beeindruckt vom Engagement und den konstruktiven Vorschlägen der Bürger:innen. Die Integrität des Prozesses war durch zwei geschulte Moderator:innen gesichert. Die Evaluierung (evaluation) jeweils direkt nach den beiden Treffen hat gezeigt, dass alle Beteiligten den sachlichen Austausch sehr geschätzt haben und erstaunt waren, wie viele Aspekte eines Themas sich in den drei Stunden auf angenehme Art klären lassen. Die Verbindlichkeit (accountability) war insofern hoch, als alle Beteiligten im Laufe der Runden bereits Maßnahmen formuliert haben, die sie selbst umsetzen können und sich selbst als To-Do mitgenommen haben. Das war nicht intendiert, zeigt aber die Impulse zur Selbstverantwortung, die dieses Format setzen kann. Inwieweit der beteiligte politische Vertreter die Lösungen in das zuständige Gremium tragen wird und wie es dort weiter behandelt wird, ist zu diesem Zeitpunkt noch offen. Die Workshops und der Konsultationsrat waren barrierefrei zugänglich, die Bewohner:innen haben Incentives als Aufwandsentschädigung erhalten und als Zeichen der Wertschätzung wahrgenommen (inclusivity). Die Teilnahme am SKR ist jedoch kognitiv herausfordernd und erfordert gute Kommunikationsfähigkeiten sowie sehr gute Sprachkenntnisse. Die demographische Repräsentativität (representativity) konnte nicht erreicht werden. Durch aktivierende Befragungen sollten auch jene Teile der Bevölkerung erreicht werden, die nicht im Konsultationsrat vertreten waren. Die Abdeckung aller Stakeholdergruppen (Entscheidungsträger:innen, Bewohner:innen, Intermediäre und Betreiber:innen) ist hingegen gelungen. Im Nachgang betrachtet ist es wichtiger Menschen zu erreichen, die von der Problemstellung betroffen sind und bereit

sind, sich auf den Prozess der soziokratischen Konsultation einzulassen und gemeinsam an einem Ziel zu arbeiten, als ein möglichst repräsentatives Abbild der Bevölkerung zu schaffen.

Die Wirkungen des Prototypen wurden anhand eines IOOI-Modells Stufenmodells nach Kurz/ Kubek (2021) abgebildet. Wirkungen sind Veränderungen der Zielgruppe, im Lebensumfeld oder der Gesellschaft. Die gesellschaftliche Wirkung wird als Impact, die Wirkung bei den Zielgruppen als Outcome bezeichnet. Die Outcomes lassen sich in einzelne Wirkungsebenen unterteilen: wie Einstellungen und Fähigkeiten verändert werden (Ebene 4); wie die Zielgruppe ihr Verhalten ändert (Ebene 5); und wie sich die Lebenslage oder die Ausgangssituation des Einzelnen verändert (Ebene 6). Wirkungen entstehen durch Leistungen (z.B. Maßnahmen), die in diesem Modell Outputs heißen. Inputs spiegeln die eingebrachten Ressourcen wider. Grundlage dafür sind fünf leitfadengestützte Ex-post-Interviews mit Teilnehmer:innen am SKR in den folgenden beiden Wochen nach dem letzten Termin, die Wortmeldungen während des SKRs und eine interne Reflexion des Konsortiums. Inwiefern langfristige Wirkungen sich entfalten können, ob wider Erwarten keine Handlungen folgen und in der Folge ein Vertrauensverlust stattfindet und inwiefern die Wirkungen skalierbar bzw. replizierbar sind, kann nur in Folgeuntersuchungen erforscht werden. Die Grafik zeigt die potentiellen Wirkungen des SKR, die künftig gemessen werden können.



Abbildung 3: Wirkungspotentiale der Soziokratischen Konsultation

Fazit

Der Beitrag stellt die Ergebnisse eines transdisziplinären Forschungsprojektes vor, das die Möglichkeiten einer agonistischen Politik am Beispiel des 10. Wiener Gemeindebezirk erforscht. Der im Rahmen des Projekts von einem transdisziplinären Projektteams entwickelte und erprobte Soziokratische Konsultations-Rat (SKR) setzt auf der untersten politischen Ebene an, wo die Nähe zu gewählten Vertreter:innen am ehesten besteht und Entscheidungen das Leben der Menschen direkt beeinflussen. Der SKR setzt fast alle Prinzipien der deliberativen Demokratie und zwei der zentralen Elemente der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode (SKM) um. Theoretisch bietet er alle Voraussetzungen das Vertrauen zwischen Bürger:innen und gewählten Vertreter:innen zu stärken. Er wurde mit einem Prototyp im 10. Wiener Gemeindebezirk erprobt und in seiner unmittelbaren Wirkung gemessen. Seine volle

Wirkung kann der SKR erst entfalten, wenn er regelmäßig stattfindet, über die Zeit immer mehr Stadtbürger:innen und Politiker:innen in diese Erfahrung politischen *Handeln* einbezieht und so beide Seiten Vertrauen in den offenen, sachlichen Austausch gewinnen und Deliberation eine Bereicherung ihres Lebens werden kann.

Der SKR knüpft an die bestehenden partizipativen Angebote der Stadt Wien an, die vor allem im Bereich Information und Konsultation liegen. Tatsächliche Partizipation braucht Vertrauen auf beiden Seiten, den Politiker:innen und den Stadtbürger:innen.

Über die Soziokratische Konsultation, diesen direkten Austausch und das Erleben von sachlich argumentierenden Auseinandersetzungen, kann das gegenseitige Vertrauen wieder gestärkt und damit tatsächliche Partizipation (ab er Stufe Partnerschaft) auf der lokalen politischen Ebene in Wien erst ermöglicht werden. Der SKR bietet neben dem Austausch von Informationen und Meinungen auch die Möglichkeit, im agonalen Austausch zu einer gemeinsamen Meinung und zu einem gemeinsamen Urteil (Arendt, Beiner 2013) zu kommen. Aktives gegenseitiges Zuhören, das "Ansinnen" der jeweils anderen Position ermöglicht das Verhandeln einer gemeinsamen Welt (Arendt 2018). Der offene Dialog und die gemeinsame Erfahrung einer aktualisierten Pluralität (Loidolt 2017) ist eine zentrale Voraussetzung, dass Argumente Sinn und Relevanz bekommen und Entscheidungen normativen und moralischen Prinzipien folgen (Arendt 2018). Demokratie kann durch gegenhegemoniale Praktiken, die das Aufeinanderprallen unterschiedlicher politischer Meinungen in Gegnerschaft – nicht Feindschaft – zulassen, wiederbelebt werden (Mouffe 2017). Dieses politische Handeln im Alltag braucht Zeit und etwas Übung. Die Frage ist, sind wir bereit, diesen zusätzlichen Aufwand zu leisten, um die Demokratie zu sichern und weiterzuentwickeln?

Literatur

Arendt, Hannah (Hg.) (2003): Was ist Politik? Fragmente aus dem Nachlaß. Ungekürzte Taschenbuchausg. München, Zürich: Piper (Serie Piper, 3770).

Arendt, Hannah; Beiner, Ronald (Hg.) (2013): Das Urteilen. Texte zu Kants Politischer Philosophie ; dritter Teil zu "Vom Leben des Geistes". 2. Auflage. München, Zürich: Piper (Piper, 7490).

Arendt, Hannah (2016): Zwischen Vergangenheit und Zukunft. 4. Auflage, Ungekürzte Taschenbuchausgabe. Hg. v. Ursula Ludz. München, Berlin, Zürich: Piper (Serie Piper, 30174).

Arendt, Hannah (2018): Vita activa oder Vom tätigen Leben. Ungekürzte Taschenbuchausgabe, 19. Auflage. München, Berlin, Zürich: Piper (Piper, 3623).

Arnstein, Sherry R. (1969): A ladder of citizen participation. In: Journal of the American Institute of planners 35 (4), S. 216–224.

Baubock, Rainer (2003): Reinventing Urban Citizenship. In: Citizenship Studies 7 (2), S. 139–160.

Boeke, Kees (1945): Sociocracy: Democracy as It Might Be by Kees Boeke. Unter Mitarbeit von Beatrice Cadbury Boeke. Hg. v. Beatrice Cadbury Boeke. Center for Dynamic

Buck, John; Villines, Sharon (2007): We the people: Consenting to a deeper democracy: A guide to sociocratic principles and methods: Sociocracy. info.

Endenburg, Gerard (1992): Soziokratie — Königsweg zwischen Diktatur und Demokratie? In: Jürgen Fuchs (Hg.): Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen. Wiesbaden: Gabler, S. 135–147.

Fearn, Gareth; Davoudi, Simin (2022): From post-political to authoritarian planning in England, a crisis of legitimacy. In: Trans Inst British Geog 47 (2), S. 347–362. DOI: 10.1111/tran.12501.

Geißel, Brigitte, Roth, Roland, Collett, Stefan, Tillmann, Christina (2014): Partizipation und Demokratie im Wandel - Wie verändert sich unsere Demokratie durch neue Kombinationen repräsentativer, deliberativer und direktdemokratischer Elemente?, in: Bertelsmann Stiftung/Staatsministerium Baden-Württemberg (Hrsg.): Partizipation im Wandel, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 11-42.

Habermas, Jürgen (2022): Ein neuer Strukturwandel der Öffentlichkeit und die deliberative Politik: Platz 1 der Sachbuchbestenliste der WELT: Suhrkamp Verlag.

Laurian, Lucie (2009): Trust in Planning: Theoretical and Practical Considerations for Participatory and Deliberative Planning. In: Planning Theory & Practice 10 (3), S. 369–391. DOI: 10.1080/14649350903229810

Loidolt, Sophie (2017): Phenomenology of Plurality: Hannah Arendt on Political Intersubjectivity. New York: Routledge.

Mouffe, Chantal (2014): Democratic politics and conflict: An agonistic approach. In: Political power reconsidered: state power and civic activism between legitimacy and violence, S. 17–29.

Mouffe, Chantal; Neumeier, Niels (2017): Über das Politische. Wider die kosmopolitische Illusion. 7. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Edition Suhrkamp, 2483).

Mouk, Yascha (2018): Der Zerfall der Demokratie: wie der Populismus den Rechtsstaat bedroht: Droemer eBook. Ostrom, E. (1998). A behavioral approach to the rational choice theory of collective action: Presidential address, American Political Science Association, 1997. American political science review, 92(1), 1-22.

Praprotnik, Katrin/Oberluggauer, Patricia/Juen, Isabella (2022). Demokratieradar, Welle 10 – Vertrauen in die Politik. Datensatz. Version 1.0. Krems/Graz.

Rosa, Hartmut (2020): Unverfügbarkeit. 2. Auflage. Berlin: Suhrkamp.

Senecah, S. L. (Ed.). (2004). The environmental communication yearbook. Routledge.

Stadt Wien 2024: Wahlen und Wahlberechtigte wien.gv.at/menschen/integration/daten-fakten/monitoring.html

Straßenberger, Grit (2015): Hannah Arendt zur Einführung. Hamburg: Junius.

Strauch, Barbara (2022): Soziokratie. Organisationsstrukturen zur Stärkung von Beteiligung und Mitverantwortung des Einzelnen in Unternehmen, Politik und Gesellschaft. Unter Mitarbeit von Daniel Ornetzeder. 2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.

Unit, E. I. (2024): Democracy Index 2023: Age of Conflict.

Vlasak, Lisa, Kühnberger, Peter 2019: Partizipation und Teilhabemöglichkeiten in Wien Kurzstudie zu Beteiligungsangeboten für StadtbürgerInnen der Stadt Wien <https://dialogplus.at/projekt/partizipation-und-teilhabe-moeglichkeiten-in-wien/>

Zandonella, Martina (2022): Demokratie Monitor 2022. Wien: SORA <https://www.demokratiemonitor.at/>

Prinzip	Deliberative Demokratie	SKM	Soziokratische Konsultation
Purpose (Zweck)	öffentliche Probleme identifizieren und daraus eine klare Frage definieren	Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel (definiert die Grenzen); Agendasetting (Beteiligte entscheiden ob ein Thema/Problem reif für eine Beschlussfassung ist); Problemlösung wird zum gemeinsamen Ziel	Bürger:innen und/oder Politiker:innen identifizieren ein öffentliches Problem , Am Beginn des SKR konsentieren sie ein gemeinsames Ziel
Accountability (Haftung)	A Verpflichtung von Politik und Verwaltung auf Empfehlungen zu reagieren oder sie zeitnah umzusetzen, Fortschritte bei der Umsetzung zu überwachen und regelmäßig darüber zu berichten. Sie unterstützen das B Engagement Einzelner oder der gesamten Gemeinschaft	Domäne: jeder Kreis hat Entscheidungsmacht und Verantwortung für bestimmte Themen; jedes Mitglied eines Kreises ist für seine eigenen und die gemeinsamen Aufgaben verantwortlich; Anbindung an die „Außenwelt“ durch einen Kreismitglieder werden in offener Wahl bestimmt und geben ein commitment, sich für eine bestimmte Zeit hier verantwortlich zu engagieren; regelmäßige Fortschrittsberichte zur Sicherung der Umsetzung	A Bürger:innen werden offen gewählt und verpflichten sich für bestimmte Zeit einem Konsultationsrat anzugehören B Politiker:innen werden nominiert und verpflichten sich für eine bestimmte Zeit einem Konsultationsrat anzugehören und die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse in die passenden politischen Gremien zu tragen C Alle beobachten die Fortschritte
Transparency (Transparenz)	A Leichter Zugang für alle Beteiligten zu Informationen: Zweck, Aufbau, Methodik, Einzelheiten zur Rekrutierung, Expert:innen, Empfehlungen, Reaktion der Behörde und Maßnahmen zur Umsetzung B Öffentliche Kommunikation zur Information und Förderung von Beteiligung	Vision, Mission und Ziele sind dokumentiert und digital zugänglich ; Kreismitglied werden mit offener Wahl gewählt, es gibt von allen Kreis-sitzungen Protokolle , es gibt ein Logbuch für gemeinsam getroffene Entscheidungen; es besteht Informationsbeschaffungspflicht; Double-linking	Ziele, Prozess, Offene Wahl der Konsultationsratsmitglieder, Wahl der Expert:innen werden öffentlich kommuniziert ; Protokolle der Sitzungen; Erfolge und Fehler werden dargestellt; Öffentliche Informationen sind auf der Website und werden laufend ergänzt
Access to Information (Zugang zu Informationen)	Ein breites Spektrum an präzisen, relevanten und zugänglichen Fakten und Fachwissen sind zugänglich , es gibt die Möglichkeit, zusätzliche Informationen anzufordern	Alle für die Organisation relevanten Informationen sind für alle Mitglieder zugänglich; in der Bildformung bringen alle Informationen ein, wenn das nicht reicht, werden die fehlenden Informationen beschafft	Alle Informationen und Protokolle sind intern zugänglich; In der Bildformungsphase kann jede/r zusätzliche Informationen anfordern oder Expert:innen einladen
Representativeness (Repräsentativität)	Die Teilnehmenden sollten die allgemeine Öffentlichkeit darstellen ; durch Zufallsstichproben wird repräsentative Auswahl getroffen, sodass die Gruppe dem demografischen Profil der Gemeinde entspricht	Alle Mitglieder einer Organisation werden in ihren jeweiligen Kreisen in Entscheidungsprozesse einbezogen jede/r ist Mitglied in einem Kreis; Offene Wahl : jeder Kreis sucht sich die Mitglieder selbst (alle die er für die Aufgabe braucht), Subsidiarität: Lösung der Probleme auf der Ebene, auf der sie auftreten	Alle Betroffenen sind eingeladen; möglichst Abbild der Bewohner:innen beteiligen, direkt oder über Multiplikator:innen; Offene Wahl ; erweitertes Losverfahren / Sortition
Inclusiveness (Inklusivität)	Vergütung , Kostenübernahme und/oder Bereitstellung	Vergütung möglich; Reduktion des Zeitaufwandes durch effiziente Sitzungen;	Alle haben eine Chance mitzumachen (individuelle Hürden erheben und

	lung/Bezahlung von Kinderbetreuung oder Altenpflege	online Sitzungen;	beheben); ergänzend aktivierende Befragung und Formate
Equality (Gleichheit)	Die Teilnehmenden müssen in deliberativen Prozessen als gleichberechtigt angesehen werden	Alle Kreismitglieder sind in der Sitzung in ihrer Unterschiedlichkeit gleichwertig und gleichberechtigt ; durch das Setting in der Sitzung gesichert (Ankommen, Runden, Austausch von Argumenten); Konsentscheidung , Der Vorschlag wird so lange weiterentwickelt, bis alle Kreismitglieder ihre Zustimmung geben können. Rollentrennung zwischen Leitung, Moderation und Protokoll	Alle Mitglieder des Kreises sind gleichwertig und gleichberechtigt ; durch das Setting in der Sitzung gesichert; Konsentscheidung ; spezifische Vorbereitung der Politiker:innen und Bürger:innen; Der Vorschlag wird so lange weiterentwickelt, bis kein Kreismitglied einen schwereren Einwand hat. Moderation achtete darauf.
Diversity of thought (Gedankenvielfalt)	Echte Gedankenvielfalt , Teilnehmende mit unterschiedlichem Hintergrund, Alter, ethnischer Zugehörigkeit, politischer Orientierung, Einkommen, Beruf, Bildungsniveau usw. anzieht (Pluralität)	Offener Austausch und ergebnisoffene Haltung; Bildformung und Meinungsbildung in getrennten Runden; alle Bilder und unterschiedliche Meinungen erwünscht; Einwände willkommen; "An-sinnen" der Bedürfnisse anderer; Sub-Kreise für verschiedenen Themen und Bedürfnisse	heterogene Zusammensetzung des Kreises beachten; Bildformung und Meinungsbildung trennen bzw. sichtbar machen
Common ground to find common sense (sensus communis) (Gemeinsame Grundlage um gemeinsamen Sinn zu finden)	Aufmerksames und aktives Zuhören , Abwägen und Berücksichtigen mehrerer Perspektiven, Redemöglichkeit für jede/n Teilnehmenden, Mischung von Formaten ; kompetente Moderation	Redemöglichkeit für jede/n in Runden ; getrennte Runden für Bildformung, Meinungsbildung und Entscheidung , Meinungsbildung in zwei Runden (eigene Meinung bilden und gemeinsame) bildet die Basis für die Entscheidung; ausgebildete Prozessbegleiter ; Beschlüsse sind korrigierbar werden, wenn neue Argumente auftauchen; Weisheit der Gruppe	Redemöglichkeit für jede/n in Runden ; getrennte Runden für Bildformung, Meinungsbildung und Entscheidung , Meinungsbildung in zwei Runden (eigene Meinung bilden und gemeinsame) bildet die Basis für die Entscheidung; ausgebildete Prozessbegleiter ; Bildung einer gemeinsamen Meinung ist möglich und angestrebt
Adequat timing (Angemessene Zeitplanung)	Um sich zu informieren, Erkenntnisse abzuwägen und gemeinsame Empfehlungen zu entwickeln, sind mindestens vier volle Tage in Person erforderlich.	Jedes Meeting hat einen bestimmten Rahmen und dauert max. 3 Stunden in Person oder online (max 3 Entscheidungen); es kommen nur Dinge zum Beschluss, die ausreichend vorbereitet sind (Info und Meinung), Häufigkeit der Treffen themenabhängig	Maximal 3 Stunden pro Sitzung in Person , Anzahl der Sitzungen pro Thema vorher festlegen; Vorbereitung und Nachbereitung ; auf ein Thema fokussieren

Safe spaces (sicherer Rahmen)	Die Privatsphäre der Teilnehmenden respektieren, um sie vor unerwünschter Aufmerksamkeit zu schützen und ihre Unabhängigkeit zu wahren	Die Privatsphäre der Kreismitglieder spielt bei der SKM in Organisationen keine Rolle. Sollten öffentliche Belange besprochen werden, entscheidet der Kreis grundsätzlich selbst darüber, was nach außen kommuniziert wird. Zusätzlich schaffen moderierte Kreissitzungen einen sicheren Rahmen , in dem sich alle Beteiligten offen ausdrücken können, begrenzte Teilnehmerzahl, um effektive Entscheidungsfindung zu ermöglichen	Privatsphäre der Teilnehmenden respektieren (Kreis entscheidet über Veröffentlichungen) und Sicherer Rahmen , respektvolles Miteinander; Korrekturmöglichkeit für Protokolle
Integrität des Prozesses	Um die Integrität des Prozesses zu gewährleisten, sollte er von einem unabhängigen Koordinierungsteam geleitet werden	Ausgebildete Prozessbegleitung; CSE (zertifizierte Expert:innen der SKM), sichern das Ziel des Auftrages im ganzen Prozess	Ausgebildete Prozessbegleitung ; möglichst CSE sichern, dass die Ziele und Abläufe des Prozesses gewahrt werden
Evaluation (Evaluierung)	Deliberative Evaluierung durch oben genannte Prinzipien, um Lernprozesse zu gewährleisten und zukünftige Verfahren zu verbessern und die Auswirkungen zu verstehen.	Alle Sitzungen und Beschlüsse sind dokumentiert; Fortschrittsberichte; regelmäßige Messung der Ergebnisse in den Kreisen; Lernen aus den Messungen und Korrekturen falls notwendig	Messung nach jedem Event; Feedback in den Abschlussrunden; Messung (Reflexion) des ganzen Prozesses mit TN und Auftraggebern