



Soziokratisch Arbeiten

Der grosse TSG-Reader

Christine Krämer – Markus Höning – Pieter van der Meché

- ✓ Gleichwertig
- ✓ Dynamisch
- ✓ Selbstorganisierend
- ✓ Kreativ Zukunft gestaltend



The Sociocracy Group



Inhaltsverzeichnis

A. Soziokratisch Arbeiten – der grosse TSG-Reader

Eine Übersicht

A. Soziokratisch Arbeiten	D. Wirkungen	09
Der grosse TSG-Reader	E. Schwerpunkte	11
Eine Einführung	1. Macht und Korrigierbarkeit	
B. Prävolution	2. Hierarchie und Partizipation	
Vorwort von Gerard Endenburg,	3. Raus aus dem Silodenken	
dem Begründer der SKM	4. Spannungen sind produktiv	
Lebendige Organisationen	5. Semi-Autonomie:	
05	frei & verbunden	
Vorwort von Christine Krämer	6. Soziokratie & Agile: Fragen an	
und Markus Höning	Peter Nuding (Product Owner)	
(TheSociocracy Group Schweiz)		
C. Soziokratie ist nicht soft	F. Eine Frage der Haltung	
07	– «a sociocratic Mindset»	20
Vorteile und Versuchungen für		
Top Manager – das Interview mit		
Piet Sliker (langjähriger CEO		
des Pionierunternehmens)		

G. Basisinformationen	21
Der kleine Reader	
H. Organisationen	
mit Zukunft	31
Nachwort von Annewiek Reijmer	
(CEO TheSociocracy Group)	
Weiterführende Literatur	
von Gerard Endenburg	32

Eine Einführung

Sie bekommen mit diesem offiziellen Reader einen kompakten Einblick in den reichen Erfahrungsschatz von TheSociocracy Group (TSG), der Entwicklerin und führenden Beraterin dieser Wurzel vieler moderner Organisationsformen. Der Reader will Ihnen in diesem Sinne einen verlässlichen Ausgangspunkt geben.

Doch Soziokratie kann aus Büchern nicht gelernt werden. Das Soziokratische Kreisorganisationsmodell (SKM) gehört zu den «Dingen», die praktisches Erfahren und Erleben brauchen, begleitet von Menschen, die selbst in einer soziokratisch arbeitenden Organisation zu Hause sind.

Menschen, die täglich erleben, was die Anwendung von Soziokratie ermöglicht – und wie mit den Herausforderungen erfolgreich umgegangen werden kann. Ihre Erfahrungen sind die Basis für diesen Reader.

In Teil B begrüßen wir Sie deshalb doppelt: In **Prävolution**, dem Vorwort von Gerard Endenburg, zeigt der Erfinder der Soziokratie und Mitglied des Topkreises von TheSociocracy Group eine globale Perspektive. Denn TheSociocracy Group ist eine international arbeitende Organisation. Mit **Lebendige Organisationen** begrüßen wir Sie in der Schweiz.

In Teil C finden Sie das Interview mit dem langjährigen CEO des weltweiten soziokratischen Pionierunternehmens. Ein Fazit: **Soziokratie ist nicht soft**.

Welche **Wirkungen** Soziokratie entfalten kann, erfahren Sie in kompakter Form in Teil D.

Die **Schwerpunkte** in Teil E zeigen Entwicklungsmöglichkeiten, die sich Organisationen mit SKM eröffnen.

In Teil F finden Sie Aspekte einer uns in den letzten Jahren in der Arbeit mit Kund*innen immer wichtiger gewordenen **Haltung – «a sociocratic Mindset»**.

Teil G enthält den «kleinen Reader», der vor allem methodische und technische **Basisinformationen** in geschlossener Form zusammenfasst (dabei lassen sich Wiederholungen von Inhalten aus anderen Teilen nicht vermeiden).

Schliesslich gibt uns Annewiek Reijmer, CEO von TheSociocracy Group, in Teil H eine ermutigende Perspektive. Sie zeigt, was entstehen kann, wenn wir uns dafür einsetzen: **Organisationen der Zukunft**.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und Inspiration!

Impressum

Herausgeber
TheSociocracyGroup (TSG) Schweiz
Winterthurerstrasse 501
CH-8051 Zürich
Tel.: +41 44 261 72 68
info@thesociocracygroup.ch
thesociocracygroup.ch

Autoren*innen
Christine Krämer, Markus Höning,
Pieter van der Meché

Die Weitergabe dieser digitalen Edition ist mit Nachweis der Quelle erlaubt. Sie darf nicht verkauft werden.

Fotos / Illustrationen
New Africa (S.2/4) • vegefox.com (S.2/11) • Jacob Lund (S.3) • larygin Andrii (S.07) • blackdiamond67 (S.09) • Lionel (S.13) • Tryfonov (S.14) • luckybusiness (S.16) • alotopeople (S.23/30) • arthito (S.23/25) • fizkes (S.23/31) • contrastwerkstatt (S.24) • andreusK (S.32) – alle AdobeStock.com • alvarez (S.02/22) / istockphoto.com



B.1 Prävolution

Ein Vorwort von Gerard Endenburg (Prof. Dr. Ing.),
Begründer der SKM, Mitglied des Topkreises von TheSociocracy Group (TSG)

Wir alle kennen das Gefühl, das entsteht, wenn wir einen Schritt in eine düstere, uns unbekannte Umgebung setzen wollen oder müssen. Gleichermassen ist uns das Gefühl bekannt, wenn sich nach diesem ersten Schritt herausstellt, dass wir tatsächlich weitergehen können.

Die dann folgenden Schritte unterscheiden sich von dem ersten dadurch, dass die Umgebung vage sichtbar zu werden beginnt und wir allmählich anfangen, so etwas wie eine Richtung zu erkennen. Und wenn wir dann den Mut haben, zurückzuschauen und bemerken, dass es sogar ein Weg sein könnte, dem wir folgen, entsteht ein neues Gefühl: **Die anfängliche Unsicherheit weicht einer wachsenden Sicherheit, denn wir erkennen unseren Weg immer besser.**

An anderer Stelle nannte ich Soziokratie einen nächsten Schritt auf «dem Schlangelweg, auf dem wir seit Menschengedenken auf der Suche sind nach der Erfüllung unserer Bedürfnisse, nach unserem Wohl

und unserem Glück». **Im Laufe der Zeit hat sich in mir das Bewusstsein verstärkt, dass diese wachsende Sicherheit eine «endliche, jedoch unbegrenzte» Anzahl von Möglichkeiten bietet, um unser Leben und Miteinanderleben zu strukturieren.** Ich lernte begreifen, dass ich mit dem Entwickeln des Soziokratischen Kreisorganisationsmodells (SKM) im Begriff bin, das ganze «Inventar einer Werkstatt» anzubieten.

In seinem bereits 1955 erschienenen Buch «The sane society» (deutsche Ausgabe «Der moderne Mensch und seine Zukunft») führt Erich Fromm aus, dass kein einziger seriöser Versuch, unser Leben zu ändern und neuzugestalten, erfolgreich sein wird, wenn er nicht auf allen Gebieten gleichzeitig wirksam werden kann. Wenn Soziokratie tatsächlich der **nächste Schritt in der Entwicklung der Organisation unseres Miteinanderlebens und -arbeitens** ist, dann entspricht die «SKM-Werkstatt» Fromms Voraussetzungen. Denn das soziokratische Modell zieht Konsequenzen nach sich auf allen

Ebenen und auf jedem Gebiet unseres Daseins als Menschen – sowohl als Individuum wie auch als Gesellschaft.

Dabei handelt es sich nicht, wie in den heutigen Gesellschaftsstrukturen üblich, um Konsequenzen der Parteiwahl, des Status, des Besitzes oder der Produktivität, sondern um die **praktischen Folgen der Gleichwertigkeit** eines jeden und einer jeden bei der Entscheidungsfindung. Und unmittelbar damit verbunden auch um die **Gleichwertigkeit aller bei der Möglichkeit, als Mensch da zu sein und sich zu entfalten.** Dadurch, dass das soziokratische Modell allen diese dreifache Gleichwertigkeit garantiert und damit nicht nur die **Einzigartigkeit jedes Individuums anerkennt**, sondern diese Einzigkeit auch **in der Organisation des Miteinanderlebens und -arbeitens gebraucht wird**, unterscheidet sich das soziokratische Modell sehr wesentlich von den Modellen, in denen das Individuum zwar «mitzählt» oder «mitwählt», sich jedoch darüber hinaus nicht als Individuum kon-

kret inhaltlich beteiligen kann. Die soziokratischen Grundregeln (Basisprinzipien), insbesondere die der «doppelten Koppelung», stellen dazu wirksame «Werkzeuge» bereit. Noch immer empfinde ich jeden Tag, dass das Arbeiten mit diesem «Werkzeug» eine alles andere als unverbindliche und oft emotionale Angelegenheit ist. Man kann nicht einfach, harrend der Dinge, die da kommen, in der Hoffnung, etwas mehr Individuum sein zu können, schon mal ein bisschen unverbindlich anfangen, zu soziokratisieren. **Ohne mein eigenes ernsthaftes Engagement geht es nicht.**

Bei zahlreichen Gelegenheiten wurde und wird nach dem «soziokratischen Menschenbild», nach der

«hinter» dem soziokratischen Modell stehenden Lebensanschauung gefragt. **Doch die Soziokratie stellt Steuerungsmittel zur Verfügung, kein allgemeingültiges Ziel.** Sie erhöht nur die Untergrenze bei der Entschlussbildung, damit jedes Individuum und jede Gruppe die Freiheit besitzt, den Raum oberhalb dieser Untergrenze nach eigener Überzeugung und Wahl, aufgrund des eigenen Glaubens oder eigener Ideale zu gestalten.

Zweifellos trägt diese Individualisierung dazu bei, dass die Organisation unserer Gesellschaft komplexer wird. Doch, Pierre Teilhard de Chardin folgend, ist die zunehmende Komplexität einer Organisation geeignet, zu einer Zunahme des Bewusstseins

zu führen. Sobald das Konsentprinzip die Beschlussfassung regiert und dadurch die Gleichwertigkeit eines jeden Teilnehmenden bei der Beschlussfassung garantiert, **wird die Emanzipation des Individuums möglich.** Es liegt nahe, diese Emanzipation für eine unvermeidbare Phase im Wachstum des Bewusstseins zu halten, ein entscheidender Schritt auf dem in der Düsternis des Chaos begonnenen Weg zu unserem individuellen und gemeinsamen «Glück».

Glück verstanden als eine während des Wachstums erreichte Vollendung, die in sich den Keim birgt zu einer weiteren Entwicklung. Ich hoffe, dass dieser Reader in diesem Sinn ein «Entwicklungskeim» sein kann.

B.2 Lebendige Organisationen

Ein Vorwort von TheSociocracy Group (TSG) Schweiz

Wie können wir Organisationen so gestalten, dass sie sich wie lebendige Organismen verhalten können? Dass sich Teams und Menschen weiterentwickeln können – und wollen?

Um dieser Dynamik, diesem Lebendigen gerecht zu werden, braucht es eine Kultur, **braucht es Strukturen und Methoden, die genügend Orientierung und Sicherheit geben und gleichzeitig nicht starr sind.** Die (im Konsent) verändert werden können, wenn sie bzw. Teile davon nicht mehr sinnvoll erscheinen.

Das Soziokratische Kreisorganisationsmodell (SKM), von Gerard Endenburg ursprünglich für das eigene Unternehmen entwickelt, stellt einen

solchen Rahmen zur Verfügung, in dem sich die dafür nötigen Qualitäten entwickeln können: **Menschen und Teams, die gleichwertig und produktiv, agil und sinnvoll miteinander arbeiten.** Was am Beginn von Organisationsentwicklungsprozessen oft zu wenig Beachtung findet ist die Frage, in welcher Phase der Entwicklung sich die Organisation befindet (vgl. dazu insbesondere die Arbeiten von Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed).

Entwicklungsphasen von Organisationen berücksichtigen

Besonders häufig sind es Organisationen im Übergang aus der Differenzierungsphase in die Integrations-

phase, die sich für soziokratisches Arbeiten interessieren. Denn nach einer **Pionierphase**, die in der Regel stark von einzelnen Gründer*innen geprägt ist und in der Regel wenig Wert auf formale Strukturen und Abläufe legt, folgt die **Differenzierungsphase**. In dieser Phase bilden sich immer mehr Formalisierungen heraus, Strukturen werden bewusst gestaltet, so dass die Organisation unabhängiger wird von Einzelpersonen – im speziellen von den Pionier*innen. Nach einer gewissen Zeit tendieren diese Formalisierungsbestrebungen dazu, immer detaillierter zu werden und sich zu verfestigen. Es besteht dann die Gefahr, dass Organisationen in ihrem Funktionieren unflexibel werden, das Engagement

und die Begeisterung der Mitarbeitenden verschwindet und auf Veränderungen des Umfeldes (Markt) nicht angemessen reagiert werden kann. Hier ist oft eine zunehmende Unzufriedenheit bei Mitarbeitenden zu beobachten, die sich beispielsweise über mangelnde Gestaltungsspielräume beschweren.

Weil jeder Übergang entsprechende Krisenanzeichen zeigt – die sich je nach Kultur unterschiedlich stark ausprägen – kann daraus eine neue Aufbruchsstimmung entstehen, sofern die Organisation wach ist und die Leitenden an Veränderung und Entwicklung interessiert sind. Solche Themen des Aufbruchs gehen häufig in Richtung Eigeninitiative, Mitverantwortung und Mitgestaltung in der Organisation. Hier stossen Organisationen dann auf entsprechende evolutionäre Ansätze und damit auf Soziokratie bzw. das Soziokratische Kreisorganisationsmodell (SKM). In der folgenden **Integrationsphase** verabschieden sich Organisationen wieder von vielen Regelungen und entwickeln eine Kultur und entsprechende Strukturen und Methoden in Richtung mehr Eigen- und Mitverantwortung.

Gerade auch hier können die soziokratischen Prinzipien eine sehr geeignete Antwort sein: Denn Bestehendes, was sich bewährt hat, kann erhalten werden. Es gibt einen genügend sicheren Rahmen, in dem die Organisation sich in ihrer eigenen Art und Weise weiterentwickeln kann. **Nicht alles wird auf den Kopf gestellt, sondern eine Kreisstruktur wird nach und nach installiert, in der die Mitarbeitenden lernen, im Konsent gleichwertige Entscheidungen zu treffen. Dabei erfahren die Beteiligten, dass und wie sie mitgestalten können – und was es bedeutet, Mitverantwortung zu übernehmen.**

Organisationen werden auf diese Weise beweglicher, entwickeln eine Wachheit bezüglich dem, was nicht mehr passend ist, nicht mehr stimmt. Veränderungen geschehen dann fortlaufend und sind häufig nicht mehr in grossem Umfang nötig (weil lange – oft zu lange – gewartet wurde). Es etabliert sich ein Kulturwandel in der gesamten Organisation, an dem alle beteiligt sind. Eine wichtige Entwicklungsrichtung ist der **Aufbau einer Vertrauenskultur**, die sich insbesondere auch in einem veränderten Führungsverständnis zeigt, wie es Ausdruck findet im **soziokratischen Verständnis von Leiten und Leitung**.

Daran kann sich dann als nächste Entwicklungsphase die **Assoziationsphase** anschliessen, weil sich mit der oben beschriebenen Wachheit und Veränderungsfähigkeit ein stärkeres Bewusstsein für das Umfeld der Organisation entwickelt. Das Motiv des Eigennutzens wird weniger wichtig, der **Blick auf eine gemeinsame Verantwortung für das Ganze** rückt in den Vordergrund. Und damit in der Regel die Frage, welchen Beitrag die eigene Organisation in ihrem Umfeld leistet.

Ein nächster Schritt kann dann in einer stärkeren Verbindung mit anderen Organisationen und Gruppen bestehen – mit Zulieferern, aber auch mit gesellschaftlichen Institutionen und Gruppen bis hin zu Kooperationen innerhalb der eigenen Branche. Soziokratisch lässt sich das u. a. **mit Hilfe des Topkreises** unterstützen und verwirklichen, dem «obersten» Kreis in einer Organisation, der die Organisation in strukturierter Weise – und zum wechselseitigen Vorteil – mit dem relevanten Umfeld verbindet.

Gemeinsam verantwortlich für wesentliche Verbesserungen

Menschen und Teams in soziokratisch geführten Organisationen erfahren und lernen, über den eigenen Nutzen hinauszudenken. Sie erleben sich als Mitgestaltende. Für das gemeinsame Ziel des Teams und der Organisation (bis ins gesellschaftliche Umfeld hinein) sich verantwortlich zu fühlen und zu engagieren entsteht hier aus erlebter Praxis – und muss nicht (in der Regel vergeblich) verordnet werden. Die soziokratische Struktur und Methode, allem voran die Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung, **verändert die Qualität der Zusammenarbeit und ihre Ergebnisse grundlegend**. Das erfordert eine sorgfältige Planung bei der Einführung. **Ein geeignetes Lernen und begleitetes Erfahren der neuen Konzepte hat sich als unbedingt notwendig erwiesen**. Nicht zuletzt, weil sich im Prozess der Implementierung vielfältige Lebenszeichen wie Skepsis, Enthusiasmus, Besorgnis und andere anspruchsvolle Reaktionen zeigen können – und der Umgang mit Verantwortung neu geübt und erfahren werden will.

Begeben Sie sich auf die Reise und bedenken Sie dabei: Sie müssen nicht die Krisensymptome der Differenzierungsphase abwarten. **Auch Pionier*innen in kleinen und grossen Startups können sich und ihrer Organisation das Leben erleichtern**, wenn sie frühzeitig die Weichen entsprechend stellen.

Wir als TheSociocracy Group (TSG) Schweiz beraten und unterstützen Sie dabei gerne. Fragen Sie uns – und geben Sie uns Rückmeldungen, auch zu diesem Reader.

Ihre Christine Krämer und Markus Höning



C. Soziokratie ist nicht soft – Vorteile und Versuchungen für Top Manager

Interview mit Piet Sliker (langjähriger CEO des Pionierunternehmens)

Piet, Du hast vor kurzem einmal in einer Gesprächsrunde erzählt, Soziokratie macht die Leitung eines Unternehmens so einfach. Wie meinst Du das?

Soziokratie lässt die Mitarbeitenden erleben, dass sie in ihrem eigenen Unternehmen arbeiten. Denn sie können alle wichtigen Dinge, alle wichtigen Entscheidungen über die Kreisstruktur beeinflussen. Die Verantwortlichkeit ist geteilt. Als CEO kannst Du die Mitarbeitenden unterstützen, ihre Probleme selbst zu lösen. Es geht darum, die jetzt beste Lösung zu finden. Sie dürfen dabei Fehler machen und daraus lernen. Das fühlt sich für alle gut an.

Welche weiteren Vorteile soziokratischen Arbeitens siehst Du?

Es geht darum, den besten Weg zu finden, wie etwas getan werden kann. Soziokratie legt sehr grossen Wert darauf zu klären, wer welchen Aufgaben- und Verantwortungsbereich (Domain) hat. Das ermöglicht allen, auf dieser Grundlage so autonom wie möglich am gemeinsamen Ziel zu arbeiten.

Dabei werden Grundsatzentscheidungen (Rahmenbedingungen, Kriterien für die Ausführung) auf den verschiedenen Kreisebenen (gesamtes Unternehmen, Bereich, Abteilung, Team) von den jeweiligen Beteiligten gleichwertig getroffen. Die Ausführung bzw. Umsetzung der Entscheidungen erfolgt effizient innerhalb der vorhandenen Linienstruktur, die in der Regel klar hierarchisch ist.

D. h. aus Effizienzgründen sind Führungspersonen in der Ausführung häufig ganz klassisch weisungsbefugt. Doch wie geführt wird, welche Grundsätze in welchem Kreis dafür gelten, also «welche Befehle möglich sind», das wird mit Blick auf die möglichst sinnvolle Erreichung des gemeinsamen Ziels gleichwertig im Kreis entschieden.

Und wer mit den getroffenen Entscheidungen nicht einverstanden ist, kann sie über die Kreisstruktur wieder zum Thema machen. Auf diese Weise können schlechte Entscheidungen leicht erkannt und korrigiert werden. Das Feedback, die Rückkoppelung funktioniert in beide Richtungen.

Deshalb ist meine Erfahrung: Wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen haben, weil sie woanders mehr Geld oder höhere Positionen einnehmen konnten – die allermeisten sind zurückgekommen. Wer einmal erlebt hat, was Soziokratisches Arbeiten Mitarbeitenden ermöglicht, wird darauf nicht mehr verzichten wollen. Und ich habe gesagt: «Willkommen zurück. Einmal.» Keiner ist wieder gegangen.

Wie erklärst Du Dir, dass viele Top Manager dennoch eine Anwendung soziokratischer Instrumente bislang nicht ernsthaft in Erwägung ziehen. Was sind die Stolpersteine, was denkst Du, lässt sie zurückschrecken?

Sie denken häufig, Soziokratie wäre soft. Doch es geht nicht um hart oder weich, sondern um die Frage, wie die besten Entscheidungen getroffen werden können.

Als Top Manager brauche ich die Mitarbeitenden. Sie wissen, wie die Probleme auf die beste Weise gelöst werden können. Es geht nicht um Macht oder Geld, sondern dar-

um, wie das Unternehmen längerfristig den Kund*innen nützlich sein kann. Wie soll das gehen, wenn die Mitarbeitenden sich nicht entwickeln können? Und die Kund*innen wissen es sehr zu schätzen, wenn ihre Ansprechpersonen hoch motiviert und überzeugt sind vom eigenen Unternehmen.

In der Schweiz gab es kürzlich einen Fall, der in den Medien einigen Wirbel erzeugt hat. Ein renommierter Reiseveranstalter hatte Bestandteile soziokratischen Arbeitens eingeführt, das Ganze Globokratie genannt und dann, wenige Monate später, die Mitarbeitenden dazu veranlasst, selbst zu entscheiden, wer in einer grossen Kündigungswelle seinen Job behalten darf. Was denkst Du spontan dazu?

Alle Mitarbeitenden in einer nicht erst seit gestern soziokratisch arbeitenden Organisation können die Zuversicht haben: Entlassungen sind die allerletzte Möglichkeit. Ich erinnere mich an eine Situation, wo wir in der Geschäftsleitung aufgrund der anhaltend schlechten Wirtschaftslage zu der Überzeugung gekommen waren, dass 20 Personen entlassen werden müssten. Wir haben das dann im Unternehmenskreis besprochen (dort sind alle Bereiche mit je ihren Leitungen und den aus den Bereichen gewählten Delegierten vertreten). Und wir sind gemeinsam zu der Überzeugung gekommen, dass wir doch Chancen haben, noch zusätzliche Aufträge zu bekommen. Der Fokus verschob sich von «Entlassung» zu «neue Geschäftsfelder». Und tatsächlich ist es gelungen. Schliesslich mussten drei Personen, nicht 20 entlassen werden. Das war schmerzhaft genug.

Und wie war das Verfahren für diese Entlassungen?

In Zusammenarbeit von Topkreis* und Unternehmenskreis (siehe oben) wurden die notwendigen Grundsätze (Kriterien) dafür beschlossen. Die konkreten Namen der Personen sind dann von den verantwortlichen Vorgesetzten in den Bereichen auf der Grundlage dieser gemeinsam erarbeiteten Kriterien ausgewählt worden.

Die drei Personen haben das Unternehmen mit einem einmaligen Geldbetrag und der Zusage verlassen, zurückkommen zu können, sobald es die Geschäftslage zulässt. Wie gesagt, das war nicht einfach. Doch auch soziokratisch arbeitende Organisationen leben nicht im Paradies...

Abgesehen von der Abwälzung unangenehmer Verantwortung: Welche Versuchungen für Führungskräfte gibt es in Zusammenhang mit Soziokratie? Welche Gefahren siehst Du?

Es braucht die Bereitschaft, Macht zu teilen. Es braucht die Erkenntnis, als CEO, als Führungskraft nicht alles besser wissen zu können. Es braucht den Willen, nicht nur den eigenen Ideen, was die beste Lösung ist, folgen zu wollen. Wer einen trumpschen Stil schätzt, wird nicht soziokratisch arbeiten können.

Was hilft diese Gefahren zu verringern oder zu vermeiden?

Die echte Bereitschaft, traditionelles Denken zu überprüfen. Wir alle stecken wohl am Anfang mehr oder weniger in solchem traditionellen Denken fest. Wenigen fällt es von Anfang an leicht, den Fokus auf das gemeinsame Ziel zu richten, nicht die eigenen Lieblingslösungen durchzusetzen zu wollen. Das gehört zu den grossen Herausforderungen, wenn

man sich für Soziokratisches Arbeiten entscheidet. Und es braucht die Bereitschaft, Geduld und Geld zu investieren, um sich mit dem Soziokratischen Modell vertraut zu machen, es in der eigenen Praxis anwenden zu können. Weil man leicht wieder in das alte Funktionieren zurückrutscht, sollte man sich mindestens am Anfang extern unterstützen und begleiten lassen.

Wie erklärst Du einem CEO-Kollegen, was die soziokratische Learner's Attitude für ihn bzw. sie bedeutet – und für die Führungskräfte, Projektleitenden, Mitarbeitenden?

Lernen heisst, zu wissen was es braucht. Dazu muss man mit den Leuten reden. Mit denen, die den Job machen. Wirklich an ihnen interessiert sein – am ganzen Menschen. Und bereit sein, sich korrigieren zu lassen. Sich überzeugen lassen, es schätzen, dazulernen zu können. Wenn sich das auch im Moment nicht angenehm anfühlen sollte. Aber darum geht es nicht. Soziokratie ist nicht soft.

«Soziokratie ist nicht soft.» Da werden einige Leute überrascht sein. Deine abschliessende Empfehlung an uns?

Klärt die Domains gut, die Aufgabenbereiche. Alles kann diskutiert werden. Aber nicht alle sollen alles entscheiden, sondern die, die das jeweils nötige Wissen dazu haben.

Und: Wenn manche Führungskräfte wirklich alles alleine entscheiden wollen, macht es wenig Sinn, sie von Soziokratie überzeugen zu wollen.

Herzlichen Dank, Piet.

* Topkreis = eine erweiterte Form des in der Schweiz üblichen Verwaltungsrats auf der Basis gleichwertiger Entscheidungsfindung



D. Wirkungen

Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM) ist für Anwender*innen ein Mittel, um bestimmte, von der Organisation bzw. Gruppe gesetzte Ziele zu erreichen. Ob diese Ziele erreicht werden, ist nicht nur von der Methode abhängig, sondern hängt stark von der Fähigkeit der Anwender*innen ab, sie der Situation entsprechend angemessen umzusetzen.

Im Kern kann man mit SKM die Qualität der Zusammenarbeit erheblich erhöhen. Das setzt viel ungenutztes Potential frei und hat seine Auswirkung auf viele Bereiche. Team- und Organisationsziele werden einfacher erreicht und was vorher als unerreichbar erschien, wird Realität. Die verbesserte Qualität der Zusammenarbeit zeigt sich insbesondere in folgenden Aspekten:

1. Erhöhte Qualität der Entscheidungsfindung

Inhaltlich bessere Entscheidungen, die diejenigen, die sie ausführen, auch überzeugt zur Ausführung bringen.

Selbst wenn sie für die Ausführenden tiefgreifende Konsequenzen haben. Z. B. mit Runden, in der alle zu Wort kommen, erhöht man die Partizipation. Der Austausch von Argumenten und das Konsentprinzip regen die Mitglieder dazu an, einander wirklich zuzuhören, eine breitere Perspektive zu entwickeln und nach Lösungen zu suchen, die alle Blickwinkel angemessen einbeziehen.

2. Steigerung der Mitverantwortung

Teammitglieder sind wirklich engagiert, die Ziele ihres Teams und die der Organisation zu verwirklichen. Probleme bei der Zielverwirklichung erleben sie auch als ihre Probleme. Durch den Zugang zu den Kreisversammlungen und die Möglichkeit für jedes Teammitglied, im Konsent die Grundsätze mit zu entscheiden, fühlen sich alle Kreismitglieder besser gehört und mehr verbunden mit den Herausforderungen ihres Kreises. Es sind damit auch ihre Herausforderungen.

3. Effizientere und effektivere Meetings

Soziokratische Meetings erzeugen Teamgeist, klare Ergebnisse, sind gut strukturiert und geleitet. Sie ergeben klare Rahmenbedingungen und Aufgabenbereiche, mit denen die Teammitglieder in der Ausführung schneller vorankommen. In jeder Kreisversammlung machen die Mitglieder eine bewusste Unterscheidung zwischen Grundsätzen und Ausführung. Die Ausführung delegieren sie, damit sie sich fokussieren können auf das Entscheiden von Grundsätzen. Das erhöht die Effizienz. Das Entscheiden im Konsent und der strukturierte Ablauf über Bildformungs-, Meinungsbildungs- und Beschlussfassungsrunden stärkt ihre Effektivität. Entscheidungen haben eine höhere Qualität und werden besser mitgetragen.

4. Verbesserte interne Kommunikation und Verbindung

Mehr Offenheit, das, was lebendig ist, kommt auf den Tisch, auch die span-

nungsgeladenen, sonst unterschwellig wirksamen Themen. Teams und Abteilungen kommunizieren offener und positiver miteinander. Genauso zwischen den Organisationsebenen. Sie bereichern einander, lernen voneinander. Über die doppelte Koppelung sind auf jeder Organisationsebene sowohl Leitung, Ausführung und Messung vertreten. Vorschläge bekommen direkt Feedback von denjenigen, die sie ausführen müssen. Dadurch verbessert sich die Kommunikation nicht nur vertikal, sondern auch horizontal (zwischen den unterschiedlichen Teilen der Organisation). Und sie vermeidet viele Fehlentscheidungen.

5. Steigerung der Mitunternehmerschaft

Mitarbeitende arbeiten kundenorientierter. Bei Entscheidungen und während ihrer tagtäglichen Arbeit behalten sie immer den Fokus auf die (internen) Kund*innen. Jeder Kreis formuliert im Konsent ein gemeinsames Ziel. Darin beschreiben die Kreismitglieder, wie sie den Tausch mit der Umgebung sehen, also, was sie den (internen) Kund*innen anbieten, was diese davon haben und worin ihr Angebot sich unterscheidet von anderen Anbietern.

Dieses gemeinsame Ziel ist die Existenzgrundlage jedes Kreises und dient als Ansatz und Referenz für die weiteren Grundsatzentscheidungen.

6. Stärkung der Selbststeuerung und/oder Selbstorganisation

Die Kompetenzen nehmen zu, um als Mitglied, Team oder Abteilung die eigene Zielerreichung erfolgreich selbst zu leiten. Das entlastet die Leitung und erzeugt bei allen mehr Freude am Arbeiten. Über ihre gleichwertige Mitwirkung in den Kreisversammlungen lernen die Organisationsmitglieder die Grundsät-

ze besser kennen. Sie lernen darüber nachzudenken, in der Entscheidungsfindung mitzusteuern und Mitverantwortung zu übernehmen für die Verwirklichung des gemeinsamen Ziels.

7. Stärkung der Qualität der Leitung und der Hierarchie

Leitende haben mehr Möglichkeiten, ihre Organisationseinheit weiter zu entwickeln, indem sie mit der SKM die kollektive Intelligenz nutzen und das Potential der Mitarbeitenden entfalten. Die Leitung wird in den Kreisen gewählt, Teammitglieder beteiligen sich an den Grundsatzentscheidungen, damit steigt die Akzeptanz des Leitens enorm. Die Leitung erfährt eine Entlastung, weil Teammitglieder Mitverantwortung übernehmen für die Zielverwirklichung.

Die Hierarchie – als Ordnung der Entscheidungsfindung auf Organisationsebene – bekommt mehr Akzeptanz durch die Doppelte Koppelung. Weil die unteren Organisationsebenen durch die Delegierten mitentscheiden können über Grundsätze, die sie ausführen müssen. Damit steigt die Qualität und die Akzeptanz von Entscheidungen in der gesamten Prozesshierarchie.

8. Steigerung der Kreativität und Kapazität, Probleme (selbst) zu lösen

Teams lernen, Spannungen zwischen Teammitgliedern oder zwischen Hierarchieebenen erfolgreich für alle Betroffenen zu lösen. Und daraus gemeinsam zu lernen, damit Spannungen eine Quelle sind für Verbesserungen, die die Zusammenarbeit stärken. Die Kreisversammlungen rufen jedes Kreismitglied dazu auf, Mitverantwortung zu übernehmen für die Lösung von Spannungen und Problemen. Sie sind ein Ort, worauf man verweisen kann, falls es Span-

nungen und Probleme gibt, die sich in der Ausführung nicht so einfach lösen lassen.

9. Verbesserte Governance

Die Verbindung mit relevanten Umgebungsfeldern der Organisation wird gestärkt. Sie tragen aktiv bei zur Zielerreichung der Organisation. Und die Organisation ist besser mit ihrer Umgebung verbunden. Im Topkreis sind sowohl die Organisation selbst als auch Vertreter*innen von relevanten Umgebungsfeldern vertreten. Gemeinsam und im Konsent entscheiden sie darüber, wie interne und externe Entwicklungen aufeinander abgestimmt werden können.

Interne und externe Topkreismitglieder werden dazu angeregt, dafür gemeinsam und auf Basis von Gleichwertigkeit Verantwortung zu übernehmen. Damit steigt die Sicherheit und das Vertrauen zwischen internen und externen Topkreismitgliedern. Die Steuerbarkeit der Organisation nimmt zu.



E.1 Schwerpunkt: Macht und Korrigierbarkeit

Macht entsteht, wenn immer Menschen gemeinsam handeln. Macht haben heisst, von Menschen ermächtigt worden sein, in ihrem Namen zu handeln. Hannah Arendts Sichtweise ist der soziokratischen nahe: Macht an sich ist weder gut noch schlecht, sondern eine Realität. Sie braucht **keine Rechtfertigung, aber Legitimität.** Macht meint: **Wir wollen und wir können.**

Problematisch wird sie als «Macht über andere»: Voltaires Macht besteht darin, andere zu veranlassen, so zu handeln, wie es mir beliebt. Autokratisch, andere verneinend, nicht korrigierbar. Wenn eine Organisation sich dazu entschliesst, soziokratisch arbeiten zu wollen, bewegt sich ihre Kultur im Umgang mit Macht in Richtung einer Ermächtigung, im Sinne des gemeinsamen Ziels aktiv zu werden. Zuerst kann es für Führungskräfte wie ein Verzicht wirken, **nicht mehr alleine Grundsatzentscheidungen zu treffen.** Doch sobald Führungskräfte es zulassen, diese Gestaltungsmacht auf viele Schultern zu verteilen, können sie **erleben, in einer neuen Weise anerkannt und unterstützt zu sein.** Konventionelle

Macht über (Ressourcen und Menschen) wird zur Macht mit bzw. für die gemeinsame Sache. Führungskräfte erfahren es als bereichernd, tatsächlich **gemeinsam auf dem Weg zur jetzt bestmöglichen Problemlösung** zu sein. Und damit auch die Umsetzung von Entscheidungen weniger als Durchsetzen- und Kontrollieren-Müssen zu praktizieren, sondern als verlässliches Delegieren-Können.

Bereit, sich korrigieren zu lassen

Zentral für soziokratisch arbeitende Führungskräfte ist deshalb die Offenheit und Bereitschaft, sich korrigieren zu lassen. Das bedeutet: Sich als Führungsperson von anderen Meinungen, Ideen, Vorschlägen und Widersprüchen der Mitarbeitenden dazu **anregen lassen, die eigene Meinung zu verändern, sie weiterzuentwickeln.**

Traditionelles, auf die Durchsetzung des eigenen Standpunkts konzentriertes Funktionieren, wird soziokratisch ersetzt durch ein **zielgerichtetes Erforschen, was es braucht, um das gemeinsame Ziel bestmöglich**

zu erreichen. Entsprechend braucht es die Bereitschaft, die eigene (Leitungs-) Rolle anders zu betrachten.

Auch für Mitarbeitende ist das anfangs nicht einfach. Zu gewohnt ist die Haltung, die Chef*in sei zuständig, nicht selten kombiniert mit unwilligem Klönen in Kaffee-Ecken oder Break-out-Sessions. Während eine Herausforderung für Führungskräfte darin besteht, kritische Rückmeldungen von Mitarbeitenden als grundsätzlich berechnete, nützliche und insofern erfreuliche Messungen im Sinne eines funktionierenden Informationsflusses zu verstehen, bedeutet es für Mitarbeitende, **Mitgestalten nicht nur einzufordern, sondern auch die damit verbundene Verantwortung anzunehmen.** Dafür einzustehen und (selbst-) verantwortlich zu sein, gelingt nicht allen sofort.

Immer wieder finden sich auch in soziokratisch arbeitenden Organisationen Mitarbeitende, die sich über Entscheidungen beschweren, die sie selbst in der jeweiligen Kreisversammlung mitgetragen haben, insofern sie ihren Konsent gegeben

und auf die Aufrechterhaltung eines schwerwiegenden Einwands verzichtet haben. Frei nach dem Motto, der Chef*in widerspricht man doch nicht. Doch Korrigierbarkeit zum Wohle des gemeinsamen Ziels lebt nicht nur von denen, die sich bereitwillig korrigieren lassen, sondern auch von denen, die es wagen, wohlwollend abweichende Meinungen im Sinne einer bestmöglichen Problemlösung beizusteuern.

Dafür notwendiges, **verlässliches Vorbild-Verhalten** ist erfahrungsgemäss – insbesondere in der Anfangsphase – ohne externe Begleitung nicht zu gewährleisten. Die soziokratische Struktur und die Methoden sind eine Einladung, individuelles Verhalten und organisationale Abläufe in verlässlicher Weise zu verändern, um das gemeinsame Ziel dauerhaft erreichen zu können.

Von allen Beteiligten hängt es letztlich ab, diese Einladung immer wieder (neu) anzunehmen. Dabei helfen, neben der oben skizzierten Haltungsänderung, zum Beispiel auch die soziokratische Unterscheidung zwischen Grundsatz und Ausführung und die doppelte Koppelung (das 3. Basisprinzip):

Grundsatz und Ausführung

Diese Unterscheidung ist gerade im Umgang mit Macht bedeutsam. Sieht das Soziokratische Kreisorganisationsmodell (SKM) doch vor, Grundsatzentscheidungen in den jeweiligen **Kreisversammlungen** im Konsent zu treffen, also gleichwertig von allen Kreismitgliedern. Da die Ausführungsstrukturen in der Mehrzahl der Organisationen hierarchisch sind, bestehen die dort üblichen Weisungsrechte aus Effizienzgründen weiter. **Neben den unter Machtgesichtspunkten gleichwertigen Kreis-**

versammlungen bestehen also weiterhin Arbeitsbesprechungen (z. B. des Management-Teams) für die organisatorischen Themen, in denen Umsetzungs- bzw. Alltagsthemen ohne Konsententscheide, also ohne funktionale Gleichwertigkeit bearbeitet werden (nur noch bedarfsweise mit dem gesamten Team nötig). Allerdings gilt das Prinzip der Korrigierbarkeit auch dort.

Ausschlaggebend bei der Frage, ob es sich um Grundsatzentscheidungen oder Ausführungsthemen handelt, ist die Wichtigkeit bzw. Tragweite eines Entscheides: **Ist es sinnvoll und notwendig, alle Perspektiven, Fähigkeiten und Standpunkte einzubeziehen? Soziokratisch gibt es hier keine allgemein gültige Definition, sondern jede Organisation bzw. jeder Kreis entscheidet für sich: Was wollen wir als Grundsätze behandeln, was in der Ausführung? Theoretisch ist alles im Kreis möglich – doch wollen und können wir das mit Blick auf unsere Ressourcen leisten? Welche Grundsatzentscheidungen braucht es, um in der Ausführung gut ans Ziel zu kommen?**

Doppelte Koppelung

Um die Sichtweisen, Verantwortlichkeiten und Betroffenheiten von jeweils übergeordnetem, eigenem Kreis und untergeordnetem Kreis einzubeziehen, gibt es die vom jeweiligen Kreis gewählte **Delegierte** im nächsthöheren Kreis.

Das heisst: **Wenigstens zwei Personen eines Kreises (die Leitung des Kreises und die von den Kreismitgliedern gewählte Delegierte) sind an der Beschlussfassung des nächsthöheren Kreises beteiligt.** Mit dieser Verbindung der Ebenen entsteht eine Durchlässigkeit, die sich insbesondere auf den Informations-

fluss auswirkt. Anliegen des eigenen Kreises werden im übergeordneten Kreis durch zwei voneinander unabhängige Perspektiven eingebracht. Und bei Entscheidungen des übergeordneten Kreises prüfen ebenfalls zwei voneinander unabhängige Perspektiven die **Machbarkeit und Angemessenheit** der Vorschläge und geben entsprechend ihren Konsent (nicht).

Auf diese Weise wird Macht aus beiden Richtungen legitimiert und Korrigierbarkeit erleichtert. **Der Umgang mit Macht verwandelt sich vom menschlichen und produktivitätsbezogenen Problem zum gemeinsamen Gestalten mit unterschiedlichen Funktionen und Beiträgen.**



E.2 Schwerpunkt: Hierarchie & Partizipation

Hierarchie und Partizipation sind wertvolle Instrumente, um die Beschlussfassung effektiv zu machen. Hierarchie, weil sie ermöglicht, dass wir **komplexe Zusammenhänge strukturieren und die Entscheidungsfindung ordnen und priorisieren.** Partizipation, weil sie aus Sicht der Organisation die **Qualität und die Akzeptanz der Entscheidungsfindung bereichern** kann. Mit Hilfe des Soziokratischen Kreisorganisationsmodells (SKM) lassen sich beide Instrumente **gut kombinieren**, so dass sie sich ergänzen, statt einander entgegen zu wirken.

Hierarchie meint Prozesshierarchie

Um zu verstehen, wie das gelingen kann, ist es hilfreich, sich die Soziokratische Sichtweise auf beide Begriffe anzuschauen. Denn oft ist das Verständnis dieser **Begriffe zu sehr geprägt von den bestehenden linearen Strukturen und deren negative Konsequenzen** für die Wirkung dieser Instrumente. Hierarchie meint ein Prinzip, um Ziele und Aktivitäten zu ordnen, sie in eine bestimmte Reihenfolge zu setzen: Eine Torte zu backen ist ein Ziel. Wenn es eine der

Aktivitäten zur Vorbereitung einer Geburtstagsfeier ist, dann wird aus der Torte ein Mittel zu einem übergeordneten Ziel, nämlich der Geburtstagsfeier. Das Backen dieser Torte ist damit ein Teilprozess eines übergeordneten Prozesses, dem Organisieren einer Geburtstagsfeier. **Damit entsteht eine Prozesshierarchie. Das Backen der Torte muss dem übergeordneten Prozess entsprechen.**

Auf diese Weise entsteht auch die Möglichkeit, Aufgaben- und Entscheidungsbereiche (Domäne) voneinander zu unterscheiden: Die Bäckerin hat ihre eigene Domäne zu entscheiden, wann genau sie die Torte backen will, welchen Ofen sie dafür verwendet, wann und wo sie die Zutaten beschafft usw. Doch diese Aktivitäten und Entscheidungen sollen den Rahmenbedingungen der übergeordneten Domäne – das Organisieren einer Geburtstagsfeier – entsprechen. Auch auf der übergeordneten Domäne (die Domäne der Bäckerin ist dort soziokratisch vertreten) werden Entscheidungen getroffen: z. B. über die Planung der Feier, wer eingeladen wird, wo die Feier stattfinden soll, welche und

wie viele Torten gebraucht werden, das Budget usw. Bei manchen Entscheidungen kann die Ausführung an untergeordnete Domänen delegiert werden, z. B. neben der Bäckerin gibt es auch eine Gruppe, die den Raum vorbereitet, eine, die die Einladungen entwirft, schreibt und verteilt. **So lässt sich die Hierarchie der Entscheidungsbereiche entsprechend der erwünschten Ziel-Mittel-Hierarchie strukturieren.**

Diese Ziel-Mittel Hierarchie ist wichtig zu beachten, weil sonst das Ziel nicht (wie beabsichtigt) erreicht wird. Ohne diese oder durch eine falsch strukturierte Prozesshierarchie bestimmt die Bäckerin, wann der beste Termin für das Fest ist oder bestimmt die Leitung der Geburtstagsfeier, wie der Teig geknetet werden soll. Die Prozesshierarchie dient dazu, eine Ordnung zu entwickeln, damit z. B. nicht in der Domäne der Bäckerin Sachen entschieden werden, die dem Erreichen des übergeordneten Ziels entgegenwirken.

Und umgekehrt, dass über- und nebengeordnete Domänen keine Entscheidungen treffen, für die sie nicht

die notwendige Expertise besitzen. In der SKM sind die Entscheidungsfindungsdomänen verteilt über Kreise. In jedem Kreis sind diejenigen vertreten, die in dieser Domäne tätig sind und leitende, ausführende oder messende Aktivitäten übernommen haben.

Echte Gleichwertigkeit in einer zirkulären Kreisorganisation

Eine nächste Frage ist, wie und was in den jeweiligen Kreisen entschieden wird. Viele Entscheidungen können von den einzelnen Teilnehmenden selbständig getroffen werden

oder es benötigt nur Abstimmung zwischen einigen der Kreismitglieder. **Solche Entscheidungen nennen wir in der SKM «Ausführung».** Aber bestimmte Entscheidungen brauchen die Mitwirkung von allen Kreismitglieder, weil sie z. B. große Auswirkung haben auf alle Teilnehmenden, weil man sicher gehen will, dass alle unterschiedlichen Sichtweisen ausreichend berücksichtigt sind, weil es die kollektive Intelligenz aller braucht. **Diese Entscheidungen nennen wir «Grundsatzentscheidungen».** Durch das Konsentprinzip kann jedes Kreismitglied in der eigenen Kreisversamm-

lung gleichwertig mitentscheiden und mittels doppelter Koppelung der Kreise auch im nächsthöheren Kreis. **Denn die doppelte Koppelung ergänzt die Ausführungshierarchie mit einer strukturell verankerten Bottom-up-Steuerung.** So entsteht eine zirkuläre Prozesshierarchie, die Steuern sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben ermöglicht. **Damit werden Zielerreichung in der Organisation wie Mitarbeitende gleichermaßen wesentlich gefördert.**

also Kooperationsverbünde, um (anspruchsvolle) menschliche und gesellschaftliche Bedürfnisse erfüllen zu können. **Deshalb kann die Überwindung des Silodenkens nicht darin liegen, lineare Strukturen einfach aufzulösen in lose verbundene Netzwerke** mit jeweils individuellen Zuständigkeitsbereichen (was derzeit vielerorts als modern empfohlen und versucht wird). Stattdessen stehen Organisationen vor der grossen Herausforderung, wie sie die Fokussierung auf jeweils eigene und auf (alle) anderen Bereiche in geeigneter Weise verknüpfen können. Wer in Organisationen arbeitet, weiss, wie schwierig das ist. Es geht also um die **Art und Weise der Verbindung zwischen den einzelnen Akteur*innen und Organisationseinheiten.** Soziokratisch geschieht dies unter anderem durch die Orientierung am gemeinsamen Ziel und dem Aufbau einer das Vorhandene ergänzenden Kreisorganisation (2. Basisprinzip).

Das gemeinsame Ziel

Das gemeinsame Ziel eines Bereichs (Abteilung, Team) ist der konkrete **Ausdruck des Beitrags dieser Organisationseinheit**, um Kund*innenbedürfnisse bzw. das gemeinsame Ziel der Gesamtorganisation zu erfüllen. Dieses erwünschte Ergebnis ist aus soziokratischer Sicht besonders bedeutsam und deshalb so deutlich, spezifisch und verständlich wie möglich zu formulieren. Das gemeinsame Ziel gibt dem Team eine klare Orientierung über seinen Aufgaben- und Entscheidungsbereich.

Ein insofern ausdrücklich und im Konsent formuliertes gemeinsames Ziel bildet auch den **Masstab für die Messung** der Arbeitsergebnisse. Und für die **Beurteilung der Argumente** beim Treffen von Entscheidungen. Bereits im Prozess des Aufstellens des gemeinsamen Ziels werden un-

terschiedliche Sichtweisen in strukturierter Weise sichtbar. Und damit besser steuerbar. Das gemeinsame Ziel vermeidet ein oft langwieriges und kaum auflösbares Aneinander vorbeireden. Es hilft, individuelle Ziele und eigene Bilder der Wirklichkeit auf das gemeinsame Ziel hin abzustimmen. Mit anderen Worten, das gemeinsame Ziel verbindet und verknüpft in für die Gesamtorganisation geeigneter Weise die Interessen, Bedürfnisse, Fähigkeiten und Aktivitäten der Einzelnen mit denen des Umfelds.

Die Kreisorganisation (2. Basisprinzip)

Klarheit und Verlässlichkeit, was wo von wem entschieden wird, braucht es in Krisensituationen wie im Alltagsgeschäft. Das Soziokratische Kreisorganisationsmodell (SKM) legt grossen Wert darauf, dass diejenigen **Menschen bei der gleichwertigen Beschlussfassung mitentscheiden, die von den Themen und Problemen direkt betroffen sind.** Das sind die Themen und Probleme aus dem eigenen Arbeits- bzw. Aufgabenbereich (Domain des Kreises).

Deshalb wird die Kreisstruktur der bestehenden (meist hierarchischen) Struktur hinzugefügt. Das bedeutet, vorhandene lineare Strukturen bleiben bestehen und dienen der effizienten Ausführung der gefällten Entscheidungen bzw. der alltäglichen Aufgaben. In diesem Sinne sind die **einzelnen Kreise semiautonom, also in ihrem Aufgaben- und Entscheidungsbereich selbstorganisiert und entsprechend selbstverantwortlich.** Wie wir bereits oben gesehen haben, ist ein Kreis also eine Gruppe von Menschen mit gemeinsamem Ziel bzw. Aufgaben. Im jeweiligen Kreis werden in erster Linie die richtungsgebenden Rahmenbedingungen (Grundsätze) für das Ar-

beiten in diesem Kreis entschieden. **Damit stellt der Kreis sicher, dass die gemeinsame (Ausführungs-) Arbeit unter den jeweils bestmöglichen Umständen erfolgen kann.** In einer hierarchischen Organisation bewegen sich diese Grundsätze im Rahmen der Grundsätze des jeweils nächsthöheren Kreises).

Durch das gleichwertige Entscheiden im Konsent können alle Anliegen in den Kreisen bzw. Ebenen der Kreis-Struktur eingebracht und in einem **sicheren Entscheidungsprozess** auf die berechtigten Anliegen der Anderen und des Gesamten abgestimmt werden. Dieses Aufeinanderabstimmen erreicht einen Höhepunkt im sogenannten **Allgemeinen Kreis (Leitungskreis)**, indem alle Bereiche bzw. Abteilungen vertreten sind, um über geeignete Rahmbedingungen zu entscheiden. Eventuell noch vorhandenes Silodenken hat in den Konsententscheidungen Gelegenheit, sich auf das Gemeinsame auszurichten.

Mit Hilfe der Kreisorganisation und dem Fokus auf das gemeinsame Ziel lassen sich also die **unterschiedlichen Realitäten der Einzelnen und der Teams** – Quelle aller Kreativität und Problemlösung – **für die Organisation produktiv machen.** Und die Mitarbeitenden erhalten den notwendigen Spielraum, um sinnvoll handeln und sich entwickeln zu können. Nicht zuletzt werden sowohl Teams, als auch die Gesamtorganisation leichter steuerbar.



E.3 Schwerpunkt: Raus aus dem Silodenken

Silodenken bedeutet, in isolierten Prozessen zu denken. Wer in isolierten Prozessen denkt, hat die eigenen Aufgaben im Blick und nicht auch die der anderen – seien es Kolleg*innen, Teams und Bereiche. So wichtig die Optimierung der eigenen Kosten, des eigenen Auftragsvolumens oder der eigenen Prozesszeiten ist, so gefährlich kann es werden, wenn das jeweils grössere Ganze nicht mitgedacht

wird. Auf körperlicher Ebene ergeben sich schwerwiegende Erkrankungen, wenn Zellen ohne angemessene Verbindung und Rückkoppelung mit dem Gesamtorganismus handeln. **Was sich aus Sicht isolierter Zellen als eindrucksvolles Wachstum darstellt, kann benachbarte Bereiche schädigen und die Lebensfähigkeit des Ganzen gefährden. Doch lineare Strukturen erzeugen Silodenken.**

Organisationen sind Kooperationsverbünde

Warum schliessen sich Menschen mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Kenntnissen zu Gruppen und Organisationen zusammen? Weil anspruchsvolle Aufgaben, Produkte bzw. Dienstleistungen von Einzelnen nur schwer oder gar nicht erbracht werden können. Organisationen sind



E.4 Schwerpunkt: Spannungen sind produktiv

Für viele ist klar: In Organisationen soll Harmonie herrschen, Spannungen sind zu vermeiden. Andere meinen, nur unter Hochspannung funktionieren zu können. Doch Harmonie ist keine Spannungslosigkeit – und nicht nur Saiten reissen bei zu grosser Anspannung. Musik ist eine Vibration, die nur entstehen kann, wenn Spannung erzeugt wird. Eine Geige ist nur zu hören, wenn die Violinsaiten angespannt werden. **Ob daraus der erwünschte Klang entsteht, hängt ab von den Fähigkeiten der Geigenspielerin, die Spannung der Violinsaiten richtig zu dosieren.** Die gleiche Herausforderung stellt sich beim Steuern der Zusammenarbeit in Organisationen.

Probleme entstehen, wenn zu viel oder zu wenig Spannung im Team bzw. der Organisation vorliegen. Es geht darum, das **richtige Mass an Spannung zu erzeugen, was einen dynamischen und sicheren Kreisprozess verlangt.** So kommt die Soziokratie ins Spiel als Instrument, um Spannung besser zu steuern. Man könnte sagen: eine verbesserte Geige. Doch die verbesserte Geige führt nur dann zum erwünschten

Ergebnis, wenn die Geigenspielerin lernt, auf neue Weise Spannung zu steuern. Und das braucht eine neue Haltung in Bezug auf das Steuern von Spannung: **auf der Basis von Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung gemeinsam zu lernen, statt in Spannungssituationen gegeneinander zu kämpfen, zu flüchten oder zu erstarren.** Mit anderen Worten: **Spannungen sind im Zusammenleben und -arbeiten von Menschen so unumgänglich wie notwendig,** weil sie – eine geeignete Handhabung vorausgesetzt – genau die **Energie liefern, die Menschen und Organisationen brauchen, um ihre Aufgaben gut erfüllen zu können.**

Daran schliesst das soziokratische Denken an und schlägt vor, die Fähigkeiten des produktiven Umgangs mit Spannungen bei den Menschen und in der Organisation zu kultivieren und auszubauen. Das bedeutet ganz grundsätzlich, mit Unterschieden anders umgehen zu lernen. **Nicht zu versuchen, Unterschiede zu neutralisieren, indem sie verneint, nicht beachtet oder durch Einsatz von Macht-über-Mitteln vorschnell beseitigt werden,** erweist sich in

der Praxis als grundlegend wichtig. Stattdessen gilt es, den **Fokus auf das Herstellen von Zusammenhängen** zwischen den unterschiedlichen Sichtweisen zu richten, damit gemeinsame, nicht selten neue und unerwartete Lösungen – Synthesen im Wortsinn – entstehen können. Für das Gelingen dieser Entwicklung kommt insbesondere Führungskräften (Leitungsgebenden) und der Moderation eine grosse Bedeutung zu. Darüber hinaus kann und soll jede(r) Teilnehmer*in der Organisation den eigenen, unverletzlichen Beitrag leisten, indem er und sie lernt, das Konsentprinzip auch auf den Umgang mit den eigenen inneren Ambivalenzen anzuwenden.

Die Rolle der Leitenden

Für soziokratisch arbeitende Führungskräfte, also Leitungsgebende, geht es um die Einsicht in die Bedingungen für das Leiten eines dynamischen Prozesses. Zentral dafür ist u. a. das **Schaffen einer Basis von Sicherheit für alle Mitarbeitenden und das Bereitstellen einer Organisations- und Sitzungsstruktur, die das Steuern von dynamischen**

Prozessen ermöglicht. Leitungsgebende müssen innerhalb dieser Prozesse in geeigneter Weise mit Spannungen umgehen. Am Anfang steht eine Zielsetzung, die die Betroffenen anspricht. Mit Antoine de Saint Exupéry: das lebendige Bild des ganzen Bootes, das Verlangen nach dem Meer...

Bei den Betroffenen soll ein Spannungsfeld entstehen zwischen der bestehenden Situation und dem anvisierten Ergebnis. Der Anstoss zu dieser Spannung geht von den Leitungsgebenden aus, indem sie im Kreis die Vision, Mission, Zielsetzung, Grundsätze und Strategien ansprechen und im Konsent Absprachen treffen. Wenn die grundsätzlichen Absprachen im Kreis getroffen sind, dann gehen alle an ihre Arbeit, diese umzusetzen.

Für die Ausführenden muss genügend Bandbreite bleiben, mit unerwarteten Störungen umzugehen und die Spannungen, die diese erzeugen, steuern zu können. **Wird die Spannung einer Mitarbeiterin zu gross,** dann muss die Leitungsgebende eingreifen, z. B. durch das Anbieten von Unterstützung wie fachlichem Feedback, Schulungen etc. **Wird die Spannung zu klein,** dann wird die Leitende die Spannung vergrössern. Z. B. indem sie Informationen (Messdaten) einbringt, die die Ist-Situation mit der Soll-Situation vergleichen und zeigen, was noch nicht gut (genug) gelingt.

Auf diese Weise erfüllt sie ihren Beitrag, die Aufträge der internen und externen Kund*innen bzw. der Gesellschaft im Blick zu behalten. Innerhalb ihres Leitungsbereichs hat die Leitungsgebende den Kreis als Resonanzraum, um insbesondere eine zu gross gewordene Spannung zu thematisieren. Wie wichtig das

ist, hängt damit zusammen, dass das **Leugnen von Spannungen zu versteckten und damit unsteuerbaren Prozessen führt** – innerhalb des eigenen Bereichs und mit anderen Bereichen.

Die Rolle der Moderation

Während also Leitende eines Kreises dessen Zielerreichung insgesamt im Blick haben, besteht die Aufgabe der soziokratischen Moderation (Gesprächsleitung) insbesondere darin, die **Kreisversammlungen effizient und unter gleichwertiger Einbeziehung aller Mitglieder dieses Kreises zu steuern.** Die Moderation achtet dabei vor allem auf die soziokratische Sitzungs- bzw. Versammlungsstruktur und die Konsententscheidungsprozesse.

Bei beidem geht es um das Gewährleisten eines sicheren und produktiven Raumes, in dem sich Unterschiede kreativ und zielgerichtet zu jetzt benötigten neuen Lösungen verbinden können – gut genug für jetzt und sicher genug, es auszuprobieren. Aufgabe der Moderation ist, den Versammlungsprozess so zu steuern, dass die Spannungen weder zu gross (eskalierender Konflikt) noch zu klein (zu wenig gute Ideen und Lösungsvorschläge) werden.

Innere Ambivalenzen und das Soziokratische Innere Team (SIT)

Doch alle Mitglieder eines Kreises sind für das Erreichen des gemeinsamen Ziels verantwortlich, nicht nur Leitungsgebende und Moderation. Denn **jedes Mitglied leitet ja den eigenen Aufgabenbereich, wo sie bzw. er für die Spannungsregulierung nach aussen (gegenüber den anderen Kreismitgliedern) und innen (mit den eigenen Stimmungen, Ambivalenzen etc.) verantwortlich ist.** Im Umgang mit den eigenen

Stimmungen, Motiven und Bedürfnissen samt den daraus resultierenden Spannungen hilft das Soziokratische Innere Team, die **äussere soziokratische Arbeit auch für sich selbst, mit dem eigenen inneren Kreis praktizieren zu können.** Gelingt es, die inneren Kreismitglieder (innere «Stimmen» oder «Personen») auf diese Weise miteinander ins Gespräch und in einen strukturierten Entscheidungsprozess («innerer Konsent») zu bringen, können eigene Entscheidungen schneller und in besserer, tragfähigerer Weise getroffen werden.

Soziokratisch gesehen ist also auch hier das bewusste Wahrnehmen und Steuern von Spannungen ein wesentlicher Beitrag, um eine kreative und effektive Form von Harmonie zu gewährleisten. Allerdings erfordert dies für alle Beteiligten einen «spannenden» Lernprozess, der in der Regel externe Begleitung erfordert.

E.5 Schwerpunkt: Semi-Autonomie: frei & verbunden

Was ist Freiheit? Die Möglichkeit, so zu handeln, wie man will? Viele betrachten sie deshalb als etwas, das durch andere eher beeinträchtigt als gefördert wird. Neben dieser Vorstellung der «Freiheit von» (äusseren Beeinträchtigungen) existiert jedoch auch eine andere, schöpferische und innovative Idee von Freiheit. Sie ist auf die Realisierung von Möglichkeiten gerichtet. Freiheit ist dort Möglichkeitsraum, eine «Freiheit zu», jetzt und in Zukunft aktiv zu werden, etwas zu tun: Projekte, Produkte, Dienstleistungen für Kund*innen und Gesellschaft zu entwickeln und herzustellen.

Möglichkeitsräume gestalten

Eine extrem arbeitsteilig organisierte Welt macht uns freier, weil sie uns mehr Möglichkeiten eröffnet. Damit das auch tatsächlich funktioniert, damit in diesem Tausch- und Transformationsprozess tatsächlich **für alle Betroffenen Mehrwert entsteht, muss die Entscheidungsfindung gleichwertig sein**. Sonst könnte die Zusammenarbeit zwischen Menschen zu einer lebensbedrohenden Konkurrenz werden. Es geht also darum, ein Gleichgewicht zu finden: Die U-Bahn erweitert meinen Möglichkeitsraum – und sie schränkt mich ein, weil sie nicht genau dort stoppt, wo ich hinwill. Eine Chefin erweitert meinen Möglichkeitsraum – und sie schränkt mein Handeln auch ein. **Sich über Tauschprozesse mehr Möglichkeiten zu schaffen, bedeutet, mich in meinem Handeln einschränken zu lassen. Die Frage ist: Womit bin ich einverstanden, was hat meinen Konsent?**

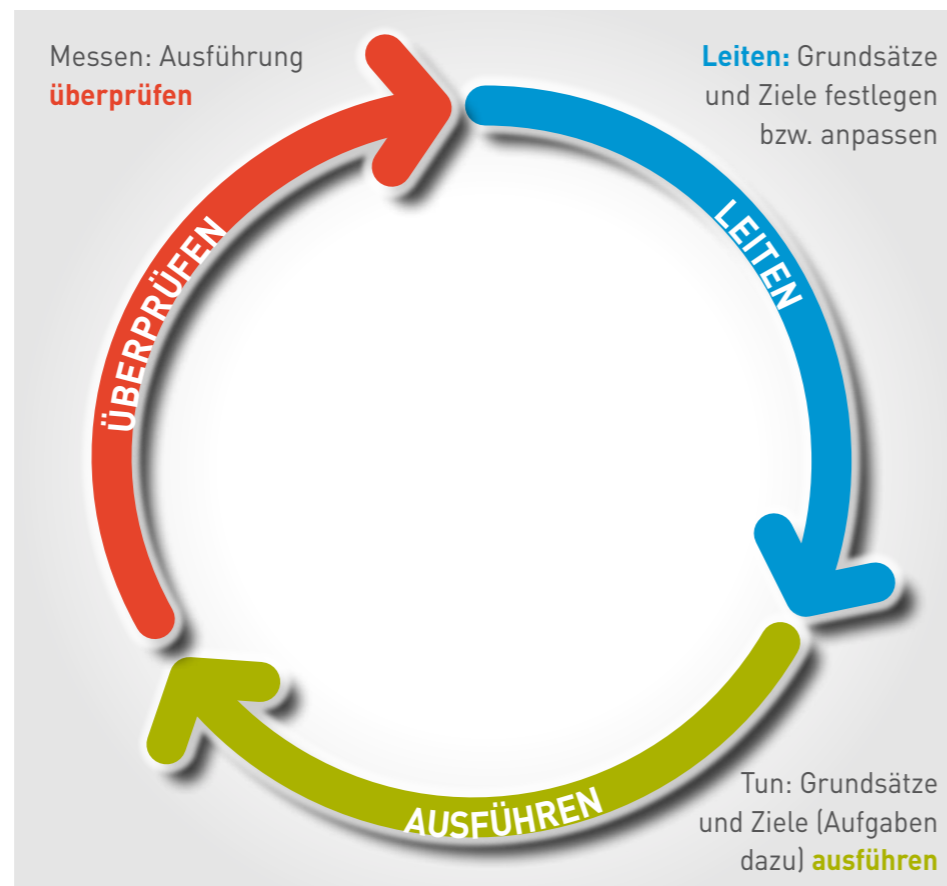
Organisationen sind solche Möglichkeitsräume, die sich nur gemein-

sam mit anderen sinnvoll gestalten lassen. Doch wie können sie sich als zukunftsfähige Kooperationsräume effektiv und wertschätzend weiterentwickeln? Sören Kierkegaard spricht vom «Schwindel der Freiheit» und meint, dass sowohl die **Enge der Vorgaben und Begrenzungen** (z. B. hierarchisch einseitige top-down-Strukturen, verbindliche Vereinbarungen ohne Mitentscheidungsmöglichkeit) als auch das **Meer der Möglichkeiten (z. B. unregelte Netzwerke, unklare Rollen, vage Entscheidungen) Unbehagen bereiten können**. Organisationen, die in den letzten Jahren ihr Heil in einer einseitigen Lösung gesucht haben, merken bald grundsätzliche Schwierigkeiten. Deshalb schlägt das Soziokratische Kreisorganisationsmodell (SKM) eine **dynamische Balance** vor, die seit rund 50 Jahren

in der Praxis erprobt ist. Zwei Instrumente der SKM sollen hier kurz angesprochen werden: Das Steuern dynamischer Prozesse mittels Leiten – Tun – Messen und das Entscheiden im Konsent.

semi-autonom durch «Leiten – Tun – Messen»

Um mich gut anpassen zu können, muss ich in guter Verbindung mit meiner Umgebung sein. Deshalb sorgt die SKM dafür, dass **funktionsorientierende soziale Regelkreise in der Organisation** existieren. In den jeweiligen Kreisen geben die dort beteiligten Menschen in gleichwertiger Weise **Feedback darüber, wie Entscheide sich ausgewirkt haben**, ob es funktioniert, ob etwas angepasst werden muss. Sie befassen sich gemeinsam mit den Rückmeldungen und passen Entscheide bzw.



Abläufe wenn nötig entsprechend an. **Gemeinsam verantwortet der Kreis das Leiten (Ziele, Grundsätze bzw. Rahmenbedingungen festlegen), das Tun (die Ausführung bzw. Umsetzung der Entscheidungen) und das Messen (Überprüfen).**

Mitarbeitende sind damit wach und verantwortungsvoll gegenüber ihren Aufgaben und den Ergebnissen. **Sie schätzen sowohl die gemeinsam entschiedenen Rahmenvorgaben als auch den eigenen Spielraum in der Umsetzung. Leitenden ist ihr Angewiesen-Sein auf die Rückmeldungen und den Beitrag der Mitarbeitenden bewusst – und sie erleben Mitdenken und verbindliche Mitverantwortung.** Schliesslich kann, wenn etwas nicht gut genug funktioniert, entsprechend nachgesteuert werden (grundsätzlich sind alle Entscheide terminiert, sogar die Soziokratischen Wahlen, siehe 4. Basisprinzip).

semi-autonom durch «Entscheiden im Konsent»

Soziokratisch arbeitende Organisationen sorgen für einen produktiven Umgang mit Freiheit und Verbundenheit auch durch die gleichwertige Beschlussfassung der beteiligten Personen bei wesentlichen Entscheiden **keine Beschlussfassung über die Köpfe anderer hinweg** möglich ist, keine Mehrheit über eine Minderheit per Abstimmung siegen kann, fühlen sich alle Mitglieder eines Teams bzw. einer Organisation sicher und damit **frei genug, um sich mit ihren Fähigkeiten und Bedenken wirklich einzubringen**. Das bedeutet ganz konkret: Mit Hilfe der Bildformungsphase des Konsentprozesses **können alle Beteiligten genügend wissen**, um sich eine Meinung zu bilden. Sie sind frei, jederzeit verständnisrelevante Fragen zu stellen. In der Meinungsbildungsphase können sich alle, einer nach der anderen, zum vorgestellten Thema einbringen.

Ergänzungen, Verbesserungsvorschläge, Sorgen und Bedenken sind ausdrücklich erwünscht. Die soziokratische Moderation sorgt dafür, dass alle Kreismitglieder sicher zu Wort kommen können. Sie ermutigt zur Meinungsänderung, zum Loslassen von Voreingenommenheiten. Es geht nicht mehr um das Durchsetzen persönlicher Idealvorstellungen. Gerade in der Konsentphase achtet sie darauf, dass kein sozialer Druck entsteht, einfach auf einen schwerwiegenden Einwand zu verzichten und «endlich» zuzustimmen. **Weil schwerwiegende Einwände als Bereicherung** verstanden werden, als etwas, was das Ergebnis noch vollständiger, noch besser macht.

SKM bietet die **Hilfsmittel, in Organisationen mehr Freiheit zu erleben und effektiv verbunden zu sein**. Doch das erfordert eine entsprechende Haltung und Kompetenzen in der Anwendung, die nicht aus einem Buch o. ä. gelernt werden können.

E.6 Schwerpunkt: Soziokratie & Agile

Fragen an Peter Nuding, Product Owner und Soziokratie-Anwender in einem grossen Schweizer Unternehmen

TSG: Peter, Du arbeitest in einem Umfeld, das sehr von agilen Methoden geprägt ist. Wie sind Deine Erfahrungen mit diesen Methoden?

Peter: Die agilen Methoden sind eine Antwort auf die sich ständig verändernden Anforderungen an Softwareprodukten bzw. Applikationen. Wird eine Anforderung nicht in einer für den Anwender/Kunde nützliche Frist umgesetzt, sucht sich der Anwender eine andere Applikation bzw. der Kunde einen anderen Lieferanten, der seinen Anforderungen eher entspricht.

Das Erleben wir nahezu täglich mit den vielen Smartphone Apps, aber auch in Unternehmen in denen Applikationen entwickelt werden. Ohne agilen Methoden würden wir heute keine zeitgemässen Applikationen mehr entwickeln.

TSG: Was hat sich mit ihrer Einführung für Dein Alltagsgeschäft als Product-Owner* verändert? Was ist leichter, was schwieriger geworden?

Peter: Der gesamte Softwareentwicklungsprozess ist anders.

Was ist einfacher/besser: Wir wenden deutlich weniger Zeit für eine allesumfassende Dokumentation (Studien, Konzepte, Detailspezifikationen, Pflichtenhefte usw.) an, die bis zur Umsetzung bereits veraltet oder überholt wäre. Eine Idee, eine Anforderung wird besprochen und wenn sie als «brauchbar/wertbringend» eingestuft wird, wird sie in Teilen umgesetzt und präsentiert. Findet der Lösungsansatz Anklang, wird weiter daran gearbeitet, wenn nicht, wird es ad acta gelegt.

Was ist schwieriger/schlechter: Das Mitnehmen von Kollegen, die mit diesem Ansatz nicht mitziehen können oder wollen. Die tailoristische Aufgabenteilung Anforderungsteller → Business Analyst → Software-Ingenieur → Programmierer → Tester ist bei vielen Kollegen fest verankert. Es sind noch viele, die nicht bereit sind diese Aufgabenteilung aufzugeben.

TSG: Du arbeitest explizit soziokratisch. Wie vertragen sich die beiden Ansätze in der Praxis? Wo gibt es Reibungspunkte, was kann aus Deiner Sicht die eine Methode von der anderen lernen?

Peter: Es ist eine «Symbiose». Ein agiles Softwareentwicklungsteam muss unter anderem semi-autonom, selbstorganisiert und in Eigenverantwortung handeln. Es muss auf den Anwender bzw. den Kunden eingehen, mit ihm zusammenarbeiten und gemeinsam Entscheidungen treffen.

Soziokratie unterstützt die Selbstorganisation in dem jeder Kreis für sich und innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen (Semi-autonomie) seine Strategie, seine Governance bestimmt. «Nur wer sich selbst regieren kann, kann sich auch selbst organisieren». Soziokratie unterstützt die Eigenverantwortung, indem Entscheidungen partizipativ und im Konsent getroffen werden. «Nur wer mitbestimmen kann, hat Freude an der Arbeit». Durch die doppelte Kopplung ermöglicht die Soziokratie die Rückkopplung, das Feedback über ihr Dasein gegenüber dem nächsthöheren Kreis.

TSG: Du kennst den Spruch «Dem Ingenieur ist nichts zu schwer». Wie erklärst Du Dir, dass dennoch viele Führungskräfte in technischen Bereichen eine Anwendung soziokratischer Instrumente

bislang nicht ernsthaft in Erwägung ziehen? Was denkst Du, lässt sie zurückschrecken? Schliesslich ist der Begründer der Soziokratie, Gerard Endenburg, doch selbst Ingenieur gewesen.

Peter: Das ist eine Frage, die ich mir auch stelle. Vielleicht ist der Name Soziokratie zu nahe an Sozial und hat somit keinen Platz im «Tough Business». Die meisten Referenzen der Soziokratie finden sich auch im sozialen Umfeld. Methoden wie Holokratie, kollegiales Führungsmodell, laterale Führung, um ein paar zu nennen, bauen alle samt auf die Soziokratie auf. Diese Namen lassen sich offensichtlich im harten Geschäft wohl besser verkaufen.

TSG: Gibt es besondere Herausforderungen, wenn ein klar technisch geprägtes Umfeld, wenn Ingenieure miteinander auf soziokratische Weise zusammenarbeiten wollen?

Peter: Eigentlich nicht. Wenn die anfängliche Skepsis (die bei alles was neu ist oft vorhanden ist) überwunden wurde, arbeiten auch Ingenieure gerne nach den soziokratischen Prinzipien. Auch der zu Beginn vorhandene soziale Beigeschmack wird schnell weggelegt.

TSG: Projektbezogenes Arbeiten und Soziokratisches Kreisorganisations-Modell (SKM), wie harmonisiert das nach Deinen bisherigen Erfahrungen?

Peter: Weil die Soziokratie eine hierarchische Struktur nicht unterbindet ist sie strukturell direkt umsetzbar. Eine Projektoberleitung fungiert als Top Kreis, die Projektsteuerung (Projektleiter, Projekt Office, Teilprojektleiter) amtiert als Allgemeiner Kreis und die einzelnen Teams als untere Kreise.

Entscheide im Konsent zu treffen wird positiv angenommen. Die doppelte Kopplung ist in der Tat gewohnheitsbedürftig und bedarf einer «Vorlaufzeit». Die Nominierung der Kreisleitenden (Projektleiter, Teilprojektleiter) findet analog zu einem Projektsetup.

Die offene Wahl, als 4. Prinzip der SKM, ist ebenfalls gewohnheitsbedürftig und beansprucht ebenfalls eine «Vorlaufzeit».

TSG: Und wie reagiert Dein technisch geprägtes Umfeld auf die Learner's Attitude, die soziokratische Lernhaltung?

Peter: Die agile Methode, Scrum oder SAFe zwingen uns in der Softwareentwicklung auf neues einzugehen – zumindest, wenn wir weiterhin bestehen und im Wettbewerb bleiben wollen. Viele Mitarbeiter wollen selbstbestimmt und selbstorganisiert arbeiten. Die Soziokratie ist eine Ergänzung, die uns hilft, die Agilität in unserer Arbeit zu steuern.

TSG: Was sind Deine abschliessenden Empfehlungen an sie und uns?

Peter: Unternehmen, die verantwortungstragende, mitwirkende und energetische Mitarbeiter über alle Ebenen suchen, kommen um partizipative Führungsmodelle nicht mehr herum. Die soziokratische Kreismethode (SKM) ist eine hervorragende Methode im «Tough Business» genau diese Haltung und diese Einstellung bei den Mitarbeitern zu fördern.

Vielen Dank, Peter!

* Ein Product Owner (Produkteigentümer) ist für die Wertmaximierung eines Software-Produkts und für die Arbeit eines Software-Entwicklungsteams verantwortlich.



F. Eine Frage der Haltung – «a Sociocratic Mindset»

Wie sehr mit der SKM die erwünschte Wirkung erzeugt wird, ist sehr abhängig von der Qualität der Anwendung. **Neben Wissen und Fähigkeiten, ist die Haltung grundlegend für die Qualität der Anwendung.** SKM umzusetzen ist darum mehr als eine Technik – sie entfaltet ihre Wirkung durch eine soziokratische Haltung.

Konventionelle Sichtweisen ändern

«Genau das tut sie immer.» Ein Mitglied des Allgemeinen Kreises beklagt sich über seine Leitung, die regelmässig zu bestimmten Traktanden sagt: «Dieses Thema ist Ausführung, das gehört nicht in den Kreis.» Falls ein Kreismitglied das in Frage stellt, ist ihre Antwort: «Die Soziokratie sagt, wir sollen Grundsätze und Ausführung trennen. Und dieses Thema ist Ausführung, das entscheide ich selbst.» **«Und damit eignet sie sich Entscheidungen an, die wir nicht beeinflussen können.»** Die Leitung sagt: **«Die Mitarbeitenden melden sich nicht,** sie beklagen sich ausserhalb der Kreisversammlung. Doch sie sollen mich ansprechen.» So bestätigt man sich gegenseitig in den alten Mustern. Sich da weiterzuentwickeln ist nicht einfach.

Das Entwickeln einer soziokratischen Haltung ist Bereicherung wie Herausforderung. Die grosse Her-

ausforderung liegt in unseren bisherigen Verhaltensmustern, die sich oft **als Antwort auf den konventionellen, linearen Umgang mit Macht entwickelt** haben. Diese Verhaltensmuster bestehen oft aus einer **Mischung aus Streiten, Flüchten oder Erstarren.** Sie treten dann besonders stark an die Oberfläche, wenn wir in spannungsvolle Situationen geraten (was auch in soziokratischen Strukturen vorkommt). Wir brauchen also einen soziokratischen Umgang mit Spannung, eine Lernhaltung.

Eine Lernhaltung entwickeln

Diese Lernhaltung ermöglicht uns, auch wenn wir viel Spannung erfahren, diese zu regulieren. Das bedeutet: **mit den unterschiedlichen Sichtweisen in Verbindung zu bleiben, ihre Gleichwertigkeit aufrecht zu erhalten und nach gemeinsamen Lösungen zu suchen.** Hier oft besonders schwierig: Die Situation nicht nur aus der eigenen Perspektive zu betrachten, und die unterschiedlichen Sichtweisen auf einander abzustimmen, statt sie abzulehnen.

Die soziokratische Haltung beginnt bei der Motivation für die Anwendung des Soziokratischen Kreisorganisationsmodells (SKM). Wenn man SKM betrachtet als ein Mittel, um Andere von eigenen Plänen zu überzeugen oder Leitung und Hierarchie pau-

schal abzulehnen oder als etwas, womit Andere (z. B. die Leitung) dir Gleichwertigkeit verschaffen sollen, dann wird SKM nicht die für Organisation und Mitarbeitende gesuchte Wirkung haben. Dann bleiben wir in den alten Mustern und es wird nicht gelingen, mit Hilfe der SKM die Qualität und Effektivität der Zusammenarbeit für alle Beteiligten zu steigern.

Ein grundlegender Aspekt dieser Haltung ist also unsere Bereitschaft von und mit Anderen zu lernen, uns Mühe zu geben, unsere Sichtweise auf andere Sichtweisen abzustimmen. **Schwerwiegende Einwände und andere Meinungen willkommen heissen. Diese besser zu verstehen, auch wenn sie bei uns (viel) Spannung erzeugen.** Mut haben, die eigene Sichtweise zu vertreten, sie kritisch zu hinterfragen und sogar anzupassen. Sich die Zeit für solche Abstimmungsprozesse zu geben, weil wir uns damit weiterentwickeln können als Individuum, Gruppe und Organisation.

Allerdings funktioniert das Entwickeln dieser Haltung nicht so, wie man einen Schalter betätigt. Es braucht Übung und überzeugende Beispiele von Menschen, die schon mehr Erfahrung mit diesem Prozess haben.



Inhaltsverzeichnis

Eine Übersicht

<p>I. Wirkung und Nutzen der SKM 24</p>	<p>II. Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM) 25</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Notwendigkeit von Kreisprozessen • Vor- und Nachteile der Linearen Struktur • Gleichwertigkeit bei der Beschlussfassung • Vier Basisprinzipien <ul style="list-style-type: none"> - Das Konsentprinzip* - Kreisorganisation - doppelte Koppelung - Soziokratische Wahl von Personen 	<p>III. Soziokratisch arbeiten und SKM implementieren 30</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzungen • Bilden einer Projektgruppe • Pilotkreise • Schulung • Integrieren und Sichern <p>IV. Wie geht es weiter? 31</p>
--	---	--

G. Basisinformationen SKM

Der kleine Reader zur Soziokratischen Kreisorganisationsmethode

- ✓ Gleichwertig
- ✓ Dynamisch
- ✓ Selbstorganisierend
- ✓ Kreativ Zukunft gestaltend



Die Weitergabe dieser digitalen Edition ist mit Nachweis der Quelle erlaubt. Sie darf nicht verkauft werden.

*Anmerkung: Wir verwenden den Begriff Konsent, um auch im Deutschen Konsent dem Konsens gegenüberstellen zu können (analog zum Englischen consent gegenüber consensus).



I. Wirkung und Nutzen der SKM

Die Praxis zeigt, dass die SKM auf überraschend vielen Gebieten Organisationen dabei unterstützen kann, besser zu funktionieren. Ein erstes Anwendungsziel der SKM ist das **Verbessern der Beschlussfassung**.

Darüber hinaus können wir feststellen, dass **das Soziokratische Modell die Fähigkeit erhöht, komplexe Probleme zu lösen**. Die besondere juristische Struktur schützt u. a. gegen eine unerwünschte («feindliche») Übernahme.

Personen in der Organisation – aber auch die Organisation als Ganzes – erleben die erneuernde Wirkung des Prozesses, der durch die soziokratische Beschlussfassung in Gang gebracht wurde. Persönliche Betroffenheit, Hingabe, Offenheit und eine Denkweise in Begriffen von «Meine Organisation» werden intensiviert.

Auf dem Gebiet der Kommunikation sorgt die soziokratische Struktur für **vollständigeren Informationsfluss und verlässliche Rückmeldungen** zwischen verschiedenen Ebenen der Organisation (vertikal) und zwischen den Bereichen bzw. Abteilungen untereinander (horizontal).

Das soziokratische Modell ermöglicht die Vorteile von Zentralisierung und Dezentralisierung zu verbinden: Abteilungen sind weitgehend autonom, werden aber gleichzeitig durch die Kreisstruktur organisch mit der Organisation als Ganzes verbunden.

Die Soziokratische Kreisstruktur passt sowohl für kleine und überschaubare Organisationen als auch für das effektive Steuern von komplexen Organisationen.

Die durchgehende Anwendung von «Leiten – Ausführen – Messen» innerhalb des Kreisprozesses ermöglicht eine **integrale Qualitätssicherung** und Qualitätsentwicklung in den Arbeitsprozessen selbst.

Partizipationsmodelle kommen an der SKM kaum vorbei: Dadurch, dass jede/r an der Beschlussfassung teilnehmen kann, ist **maximale Mitverwaltung** gegeben (kann eine Organisation nachweisen, dass sie gemäss der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode funktioniert, kann sie in den Niederlanden sogar offiziell freigestellt werden von der Auflage, einen Betriebsrat zu gründen). Durch die Garantie der Gleichwertigkeit für

alle Betroffenen innerhalb der Kreisstruktur schafft die SKM **einen sicheren Raum, um kreativ, innovativ und produktiv sein zu können**.

Dazu kommen die offene Wahl von Personen, das **Soziokratische Entwicklungsgespräch** (manche sagen «Performance Review») und die Möglichkeit **Soziokratischer Audits**, um die Organisation als Ganzes weiterzuentwickeln (lernende Organisation).

Auf individuellem Niveau führt die soziokratische Methode zur Bereicherung der eigenen Arbeitsmöglichkeiten. Innerhalb semi-autonomer Arbeitseinheiten (Kreisen) können Menschen Aufgaben und Verantwortung in anderer Weise übernehmen.

Daraus folgt, dass die SKM auch eine Methode ist, um eigene Kompetenzen und sich selbst durch integrale Schulung und die Erweiterung von Funktionen und Aufgaben innerhalb einer soziokratischen Organisation weiterzuentwickeln.



II. Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM)

Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM) ist eine umfassende Sammlung von Managementinstrumenten für das effektive und effiziente Entwickeln und Leiten von Organisationen. Die SKM basiert auf wissenschaftlichen Erkenntnissen über das Steuern von dynamischen Prozessen (control theory).

Die Notwendigkeit von Kreisprozessen

Die Kreisorganisation ist charakteristisch für jede Form von Leben. In diesem Prozess sind immer drei Funktionen zu finden. **Ein leitender Teil** (beauftragt, gibt die Richtung an), **ein ausführender Teil** sowie **ein messender bzw. rückkoppelnder Teil**. Diese drei Funktionen wiederholen sich immer wieder, im Grossen wie im Kleinen.

Der leitende Teil gibt einen Auftrag; der ausführende Teil erledigt diesen; der messende Teil misst das Resultat und gibt die Information an den leitenden Teil weiter. Dieser steuert – wenn nötig – um und gibt einen neuen Auftrag an den ausführenden Teil. Auf diese Weise schliesst sich der Kreis und das dynamische Gleichgewicht (die Norm) wird aufrechterhalten.

Um den Kreisprozess zu illustrieren, nehmen wir ein einfaches Beispiel: Eine Velofahrerin fährt von A nach B. Wir gehen davon aus, dass die direkte Verbindung zwischen A und B ein gerader Weg ist. Die Velofahrerin probiert, ihr Ziel zu erreichen. Um nicht umzufallen, muss sie ständig lenken. So behält sie ihr Gleichgewicht. **Die Velofahrerin merkt, dass sie keine gerade Linie fahren kann, egal wie sehr sie sich auch bemüht**.

Wenn sie durch eine Pfütze fährt und sich danach umschaute, dann sieht sie auf dem Asphalt eine schlingende Spur. **Die Velofahrerin muss schlingern, um ihr Ziel zu erreichen**.

Der Kreisprozess sieht in diesem Beispiel wie folgt aus: Die Beine der Velofahrerin treten und die Hände steuern, sie führen aus. Die Augen messen. Ihr Gehirn behält das Ganze im Blick und gibt neue Steuerungsimpulse, es leitet. Die drei Funktionen des Steuerungsprozesses sind also erfüllt.

Nehmen wir nun an, wir würden den Lenker in Richtung B ausrichten und ihn arretieren. Theoretisch wäre es dann möglich, in kürzester Zeit und mit geringstem Energieverbrauch

auf gerader Linie von A nach B zu gelangen. Aber die Praxis sieht anders aus. Die Velofahrerin kann nun nicht mehr den Lenker bewegen und wird deshalb das Gleichgewicht verlieren. Die Velofahrerin kann B nur erreichen, wenn sie die Möglichkeit hat zu schlingern und ständig von der gewünschten Richtung abweichen zu können. Sie kann nur von A nach B kommen, wenn sie immer wieder neu von der Norm abweichen darf. **Anders gesagt: Fehler müssen sein**.

Im obenstehenden Beispiel kommt die Velofahrerin von A nach B mit Hilfe eines Kreisprozesses. In diesen Kreisprozess ist sie selbst, ihr Velo und die Umgebung einbezogen. In dem Moment, wo ihr Lenker arretiert wird, ist der Kreisprozess unterbrochen. Die Velofahrerin kann Störungen im Gleichgewicht nicht mehr auffangen und fällt hin. **Wenn sie B erreichen will, dann ist es also nötig, innerhalb bestimmter Grenzen frei steuern zu können**. Innerhalb bestimmter Grenzen meint u. a., dass gewisse Dinge, wie z. B. die Breite des Weges, zu berücksichtigen sind.

Das ständige Balancieren um die Norm (das Ziel) herum nennen wir ein dynamisches Gleichgewicht. Die Verwirklichung des Zieles ist allein möglich mit Hilfe von Prozessen, die in der Lage sind, ein solches Gleichgewicht immer wieder (neu) zu finden. **Kreisprozesse sind dafür unabdingbar. Zielgerichtete Organisationen orientieren sich deshalb an Kreisprozessen.**

Vor- und Nachteile der Linearen Struktur

Die herkömmliche Art, in Organisationen Entscheidungen zu treffen, ist anders als in dem Beispiel mit der Velofahrerin. Man kann sagen, dass die grosse Mehrzahl der Strukturen in unseren Organisationen praktisch auf linearen Prozessen basieren (Leitende und Mitarbeitende). Diese lineare Struktur, die aufzeigt, wer wem Anweisungen gibt, wird häufig wie eine Harke dargestellt (siehe Zeichnung unten). In dieser linearen Struktur hat die leitende Person die Befugnis, einen Beschluss zu fassen - eventuell nach Absprache mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Das positive Kennzeichen dieser linearen Struktur sind die Schnelligkeit, in der leitende Personen Aufträge an Mitarbeitende geben können, und die klare Verteilung von Verantwortlichkeiten und Befugnissen.

Ein negativer Aspekt ist die formelle Befugnis der leitenden Person, darüber zu entscheiden, ob sie Informationen, die Mitarbeitende an sie herantragen, auch annehmen will. Sie kann die Information ignorieren. Eine mögliche Folge: Die Führung durch die leitende Person kann nicht beeinflusst werden durch die Ausführungsergebnisse, welche die Mitarbeitenden einbringen. Das beschränkt eine Organisation bei ihren Versuchen, ihre Ziele zu verwirklichen.

Darüber hinaus können allerlei andere ungewollte Prozesse entstehen. Konfrontiert mit Ignoranz und der Unmöglichkeit, diesen formellen Weg zu korrigieren, können Mitarbeitende sich passiv verhalten, Beschlüsse sabotieren, krank werden oder ihr Heil in einer grundsätzlich

negativen Einstellung suchen. Diese Liste möglicher Nebenwirkungen könnte noch fortgesetzt werden.

In der linearen Struktur fehlt formell die Rückkoppelung zwischen Leitung und Mitarbeitenden. Eine leitende Person kann selbst entscheiden, ob sie Informationen, die sie von Mitarbeitern bekommt, annimmt oder nicht. Das Bindeglied zwischen der Funktion Messen und der Funktion Leiten ist schwach. **Der nötige Kreisprozess für zielgerichtetes Handeln fehlt.** Um mit der Velofahrerin zu sprechen: Wenn sie ihr Gleichgewichtsorgan nicht wahrnimmt oder ignoriert, was ihre Augen sehen, hat sie keine Information, um damit zu steuern und erreicht ihr Ziel nie.

Darüber hinaus kann die lineare Struktur zur Erstarrung führen. Durch immer präzisere Vorschriften für die Mitarbeitenden, was sie tun sollen und was nicht, will die leitende Person erreichen, dass diese Mitarbeitenden möglichst nicht schlängeln. Das führt zu einer Anhäufung von Regeln, welche die Mitarbeitenden im Ansteuern ihres Zieles behindern. Die lineare Struktur ist also keine gute Basis für Entwicklung und Verbesserung. Ihr fehlt die Rückkoppelung von Informationen der Mitarbeitenden an die Leitung. Das ist eine der Hauptursachen für schlechtes Funktionieren, sowohl von Organisationen, als auch unseres Zusammenlebens.

Die Frage ist nun, wie wir Entscheidungen treffen können, damit wir eine Rückkoppelung zwischen Mitarbeitenden und Leitung ermöglichen. Das verdeutlichen wir anhand eines anderen Beispiels für einen Kreisprozess: Die Zentralheizung.

Beispiel: Eine Zentralheizung

Eine einfache, automatisch arbeitende Zentralheizung besteht aus Rohren, Heizkörpern, einem Heizkessel und einem Thermostat. Die Zentralheizung hat einen messenden Teil, das Thermometer, und einen Regler (den leitenden Teil), nämlich das Thermostat. Ziel ist, dass der Heizkessel (der ausführende Teil) das Wasser auf die gewünschte Temperatur erwärmt und auf dieser Temperatur hält. Wenn es jetzt zu kalt wird, springt der Heizkessel an. Wenn es zu warm wird, dann geht er wieder aus.

Das Thermostat (die leitende Funktion) gibt hierfür den Auftrag an den Heizkessel (die ausführende Funktion bzw. Mitarbeiter*in). Das kann es tun, weil es ständig darüber Bescheid weiss, wie die Dinge für das Thermometer (die messende Funktion) stehen. Nun der Prozess: Eines Tages beschliesst das Thermostat, dass der Heizkörper das Wasser auf 120 Grad erwärmen soll. Der Kessel protestiert, aber das hilft nichts.

Er muss tun, was die Leitung von ihm will. Die Folge ist, dass das Wasser bei ungefähr 100 Grad kocht, der Kessel zerbricht und die Zentralheizung nicht mehr funktioniert. Auch wenn das Thermostat, das Thermometer und der Heizkessel ihr Problem auf demokratische Weise zu lösen versuchen, wird das Resultat nicht besser ausfallen.

Der Heizkessel weiss, dass er ab 100 Grad nicht mehr funktionieren kann, aber das Thermostat will unbedingt auf 120 Grad gehen. Für das Thermometer macht das keinen Unterschied. Es kann bis 200 Grad messen und versteht nicht, warum der Heizkessel damit Stress hat. Mit zwei gegen eine Stimme wird der Heizkessel blockiert - mit den bekannten Folgen.

Aus diesem Beispiel können wir schliessen, dass demokratische Beschlussformung - die Mehrheit beschliesst - nicht oder kaum anders funktioniert als die autoritäre Art, Entscheidungen zu treffen. **Auch die demokratische Beschlussfassung ist in Wirklichkeit eine lineare Struktur.** Die Mehrheit hat die Möglichkeit, die Stimmen der Minderheit zu ignorieren. Was wir brauchen, ist eine Struktur, Beschlüsse zu fassen, die es für jeden möglich macht, ein «Ignorieren» zu korrigieren: die gleichwertige Beschlussfassung.

Gleichwertigkeit bei der Beschlussfassung

Um diesen Mangel in der linearen Art der Beschlussfassung zu kompensieren, sollten wir unseren Organisationen ein neues Prinzip der Entscheidungsfindung hinzufügen: Ein Prinzip, das angelehnt ist an die Art, wie Kreisprozesse funktionieren. Nehmen wir z. B. den Kreisprozess der Zentralheizung: Hier sind Heizkessel (als ausführender Teil), Thermostat (als auftraggebender Teil) und das Thermometer (als messender Teil) bei der Beschlussfassung über Grundsätze (z. B. bis zu welcher Temperatur das Wasser erhitzt werden darf) gleichwertig einbezogen.

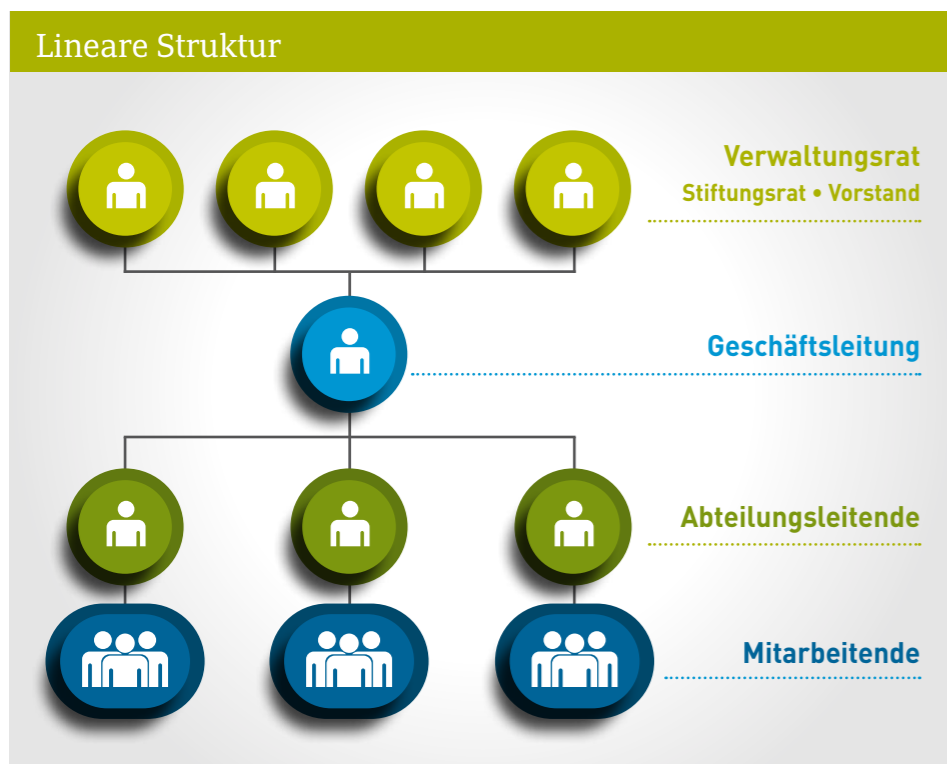
Alle drei Teile sind gleichwertig. Nur wenn alle auf diese Weise zusammenarbeiten, erreichen sie das beste Resultat. Ohne anzuhalten, können sie sich stets auf veränderte Bedingungen in der Umgebung einstellen. Zimmer zu kalt? Kessel an! Zimmer zu warm? Kessel aus!

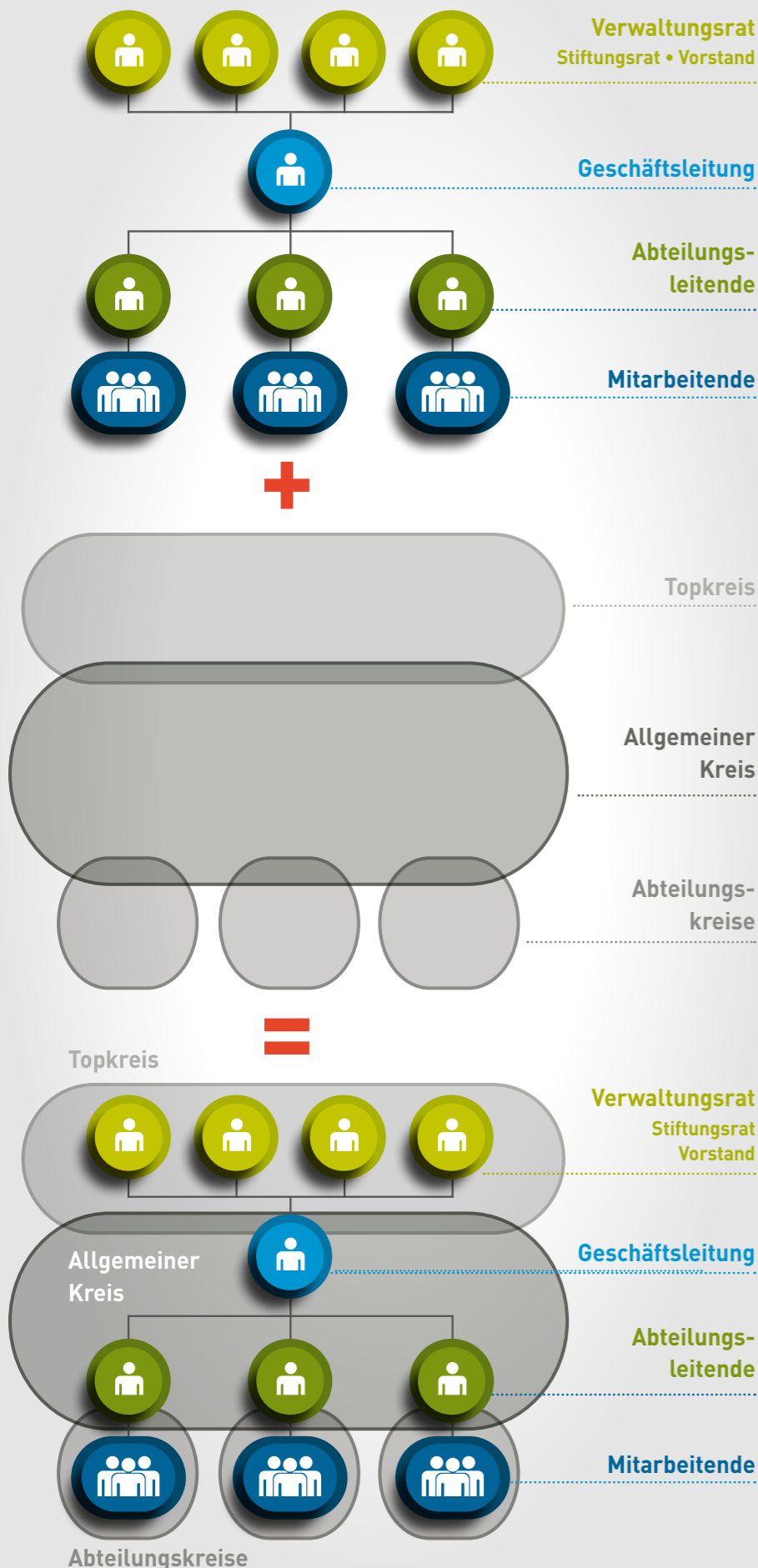
Organisatorisch und sozial haben wir ähnliche Kreisprozesse nötig: Kreisprozesse, die ein Steuern in sich ständig verändernder Umgebung ermöglichen. Dafür müssen die Elemente «Leiten, Ausführen

und Messen» zum Leben erweckt werden und gleichzeitig auf demselben Niveau anerkannt werden. Die Personen, die in den Organisationen die Funktionen «Leiten, Ausführen und Messen» innehaben, sollen in gleichwertiger Weise an den Grundsatzentscheidungen beteiligt sein. **Diese Gleichwertigkeit entsteht, wenn die Grundsätze im Konsent bestimmt werden** (Konsent meint: kein schwerwiegender und begründeter Einwand; siehe Seite 28).

Das Konsentprinzip (siehe Seite 7) ist eines der vier Basisregeln in der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode. **Mit den vier Basisregeln kann eine Kreisstruktur zu einer bestehenden linearen Struktur hinzugefügt werden.**

Die lineare Struktur bleibt also neben der soziokratischen Kreisstruktur bestehen. In der linearen Struktur wird die Grundsatzentscheidung ausgeführt, die in der Kreisstruktur bestimmt wurde. Gezeichnet sieht das dann wie folgt aus:





Vier Basisprinzipien

Die vier Basisprinzipien der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode lauten:

1. Konsentprinzip

Das erste Basisprinzip bietet die Grundlage für die Gleichwertigkeit aller Teilnehmenden einer Organisation bei der Beschlussfassung. Das Konsentprinzip ist die Übereinkunft darüber, dass das Prinzip von «kein schwerwiegender und begründeter Einwand» die Beschlussfassung regiert.

«Regiert» meint, dass **Beschlüsse auch auf andere Weise als mit Konsent getroffen werden können**, jedoch unter der Bedingung, dass darüber im Konsent entschieden wurde.

Demokratisch oder autoritär beschliessen bleibt möglich. Darüber hinaus kann man sich auch im Konsent einigen, ein Orakel zu befragen oder Chaos abzuwarten.

Allgemein kann man sagen, dass über die Grundsätze mit Konsent beschlossen und die Ausführung dieser Grundsätze an eine oder mehrere Teilnehmende der Organisation delegiert wird. Innerhalb der Grenzen des Grundsatzbeschlusses können diese dann über die Ausführung bestimmen.

Man muss nicht ganz und gar mit einem Beschluss zufrieden sein, um zustimmen zu können. **Der Einwand sollte nur nicht schwerwiegend sein.** Konsent meint kein Vetorecht, sondern das Recht, seinen Einwand zu begründen. Wenn auf diese Weise Beschlüsse gefasst werden, verfügt jede Person über das gleiche Mittel, um die Beschlüsse zu beeinflussen.

Dieses Streben nach Gleichwertigkeit ist eine äusserst praktische Vorgehensweise, verschiedene Bedürfnisse und Meinungen im Hinblick auf eine gemeinsame Zielsetzung aufeinander abzustimmen. **Kein Anliegen und keine Meinung werden übersehen.** So wird verhindert, dass unterschiedliche Meinungen nicht mehr steuerbar sind und daraus Frustrationen und Konflikte entstehen.

2. Prinzip der Kreisorganisation

Die SKM beschreibt auch den Ort, an dem die Beschlüsse über Grundsätze gefasst werden: der Soziokratische Kreis. Das zweite Basisprinzip heisst deshalb auch das «Prinzip der Kreisorganisation». **Eine Organisation wird aufgebaut mit Hilfe von Kreisen.** Diese Kreise werden zu der bestehenden funktionalen Einheit hinzugefügt. So entstehen u. a. Abteilungskreise, ein Allgemeiner Kreis (Geschäftsleitung mit Abteilungsleitung und Delegierten der Abteilungen) und ein Topkreis (Verwaltungsrat mit Geschäftsleitung und Delegierten des Allgemeinen Kreises).

Ein Kreis ist eine Gruppe von Personen, die verantwortlich sind, ein gemeinsames Ziel zu verwirklichen. Beschlüsse hinsichtlich der Grundsätze finden in diesem Kreis statt. Der Kreis delegiert an seine Mitglieder drei Funktionen: Leiten, Ausführen (Tun) und Messen.

Er unterhält sein eigenes Erinnerungssystem in Form eines Logbuchs und erweitert seine eigenen Kompetenzen durch integrale Schulung. Integrale Schulung bedeutet, dass die Kreismitglieder nicht nur in ihrem Fachgebiet geschult werden, sondern auch in der soziokratischen Struktur von Entscheidungs-

findungsprozessen und dem «Produzieren von Organisation». In der Schulung von Beschlussfassung lernen die Teilnehmenden, wie man Einwände begründet vorbringen kann und wie Versammlungen ablaufen. Beim «Produzieren von Organisation» geht es darum zu lernen, wie ein gemeinsames Ziel formuliert wird und einen Arbeitsablaufplan für die Zielverwirklichung zu erstellen.

3. Prinzip der doppelten Koppelung

Meist werden in Organisationen mehrere Kreise nötig sein. **Ein Kreis ist semi-autonom, d. h. er kann (nur) in Verbindung mit anderen Kreisen für sich selbst bestehen.** Um den gesamten Kreisprozess aller Kreise zu handhaben, müssen sie in geeigneter Weise miteinander verbunden werden, um für die gesamte Organisation funktionierende Leiten – Ausführen – Messen – Prozesse zu gewährleisten.

Das dritte Basisprinzip ist deshalb «Das Prinzip der Doppelten Koppelung». **Bei der Verbindung («Koppelung») zwischen zwei Kreisen nehmen mindestens zwei Personen aus dem einen Kreis an der Beschlussfassung im nächsthöheren Kreis teil. Diese Personen sind die funktionale Leitung (für die Top-down-Steuerung) und eine gewählte Delegierte (für die Bottom-up-Steuerung).**

Dadurch, dass Kreise in dieser Art verbunden sind, können Entscheidungsprozesse alle Richtungen durchlaufen, und der dynamische Prozess der Organisation als Ganzes ist nirgendwo unterbrochen.

4. Soziokratische Wahl

Zuletzt das vierte Basisprinzip: **Alle Funktionsträger*innen werden offen**

im Konsent gewählt, von dem Kreis, für den die Funktion ausgeübt wird.

Das vierte Basisprinzip entsteht aus dem ersten Basisprinzip über Konsent. Aber weil die soziokratische Art der Wahl noch ungebräuchlich ist, wird ihre Bedeutung durch ein eigenes Basisprinzip betont. **Für jede Funktion und Aufgabe wird eine am besten passende Person gesucht.** Dazu ist ein offenes Gespräch über die Möglichkeiten und Belange aller Personen unentbehrlich. Wenn alle Kreismitglieder der Wahl einer bestimmten Person zustimmen, wird ihr die Aufgabe oder Funktion übergeben – selbstverständlich nur dann, wenn diese Person selbst auch zustimmt.

Zusammengefasst:

Mit diesen vier einfachen, aber in der Praxis sehr wirksamen Regeln entsteht eine Soziokratische Kreisorganisation, die einer bestehenden linearen Struktur hinzugefügt werden kann. **Die Kreisstruktur spiegelt die lineare Struktur wider und kann über diese gelegt werden.** Das bedeutet:

In der Ausführung funktioniert die Organisation wie bisher. Für die Entscheidung über die Grundsätze (Rahmenbedingungen) ist die Soziokratische Kreisorganisation hinzugefügt.

Die Soziokratische Kreisorganisation versetzt alle Mitarbeitenden in die Lage, Einfluss auf die Grundsatzentscheidungen auszuüben. **Somit kann jeder/jede auch Verantwortung für die Beschlüsse tragen, weil sie aufgrund von im Konsent akzeptierten Argumenten gefasst werden.** Bessere Beschlüsse und eine bessere Tragfähigkeit für die Umsetzung der Grundsätze sind das Resultat. **Die lineare Struktur kann dadurch besser funktionieren.**



III. Soziokratisch Arbeiten und SKM implementieren

Voraussetzungen

Weil wir immer wieder danach gefragt werden: Führungskräfte, Teams, Abteilungen und Bereiche können auch (einzelne) soziokratische Elemente mit Gewinn einsetzen, wenn derzeit keine Implementierung in der Gesamtorganisation realisierbar scheint.

Mit anderen Worten, Soziokratisches Arbeiten ist mindestens partiell in jeder Organisation möglich. Zum besseren Verständnis des Gesamtbilds konzentrieren sich die folgenden Ausführungen darauf, dass eine Organisation darüber nachdenkt, das Soziokratische Kreisorganisationsmodell (SKM) insgesamt einzuführen. Wichtige Voraussetzung ist dann, die Absicht der Gesamtverantwortlichen, den Nutzen des Soziokratischen Modells für die eigene Organisation untersuchen und ausprobieren zu wollen.

Bilden einer Projektgruppe

Der erste Schritt zur Einführung der SKM ist das Aufstellen einer Struktur für die Einführung. Es wird eine Pro-

jektgruppe gebildet. Diese **Projektgruppe berät die Geschäftsleitung** beim Beantworten der Fragen, was die Organisation mit der Einführung der SKM erreichen möchte und wie die Einführung geschehen soll. **Sie macht Vorschläge zu den Grundsätzen für die Anwendung und wird selbst auch geschult in der Umsetzung der SKM.**

Der bzw. die Vorsitzende bzw. Geschäftsführer*in leitet die Projektgruppe und ist verantwortlich für die Anwendung der Soziokratischen Methode. Der/die Soziokratische Berater*in sorgt für Moderation und Schulung der Beteiligten. Die Einführung geschieht innerhalb der bestehenden (linearen) Struktur.

Pilotkreise

Die Projektgruppe entwirft eine Kreisstruktur in Übereinstimmung mit der bestehenden (linearen) Struktur. Daraufhin schlägt die Projektgruppe **einen oder mehrere Pilotkreise** vor, die das Modell eine bestimmte Zeit anwenden. Inzwischen werden die übrigen Mitarbeitenden informiert. Auf der Grundlage der gesammelten Erfahrungen in den Pilotkreisen berät die Projektgruppe,

ob die Methode weiterhin angewandt wird. Sie klärt auch die Bedingungen für eine endgültige Einführung. Die «befugte Autorität» - z. B. Geschäftsleitung, Direktion, Vorstand oder Amtsleitung - beschliesst dann darüber.

Schulung

Wenn die Organisation nach Auswertung des Pilotprojekts zustimmt, wird auch für weitere Bereiche und Abteilungen die Soziokratische Kreisorganisation eingerichtet.

Der Anwendungserfolg der SKM ist abhängig von dem Mass, in dem alle Beteiligten bereit sind, die dazu nötigen **Kenntnisse, Fertigkeiten und Haltung (Mindset)** zu erlernen. Zu Beginn werden die ersten sechs Kreistreffen jedes Kreises durch einen Soziokratischen Experten*in begleitet. Die Kreismitglieder lernen, die Methode in ihren Versammlungen anzuwenden.

Nach diesem Basistraining wird **eine vertiefende aufgabenspezifische Schulung für diejenigen empfohlen, die eine wichtige Rolle bei der Anwendung der SKM übernehmen**, insbesondere für Personen in Füh-

rungspositionen und Moderierende. Zusätzlich wird empfohlen, Intervisions- und Lernkreise für regelmässigen Erfahrungsaustausch einzurichten.

Integrieren und Sichern

Grundbedingung für eine gute Beschlussfassung ist der freie Zugang zu Informationen. Die Teilnehmer*innen einer Organisation müssen wissen, wo sie die Informationen finden

können, die sie für nötig halten. **Das soziokratische (Web)-Logbuch bietet Unterstützung für dieses Bedürfnis.**

In dieser systematisch aufgebauten Datenbank können alle Grundsatzbeschlüsse gefunden werden. Das (Web)-Logbuch kann auch helfen, die Organisation der (Kreis)-Versammlungen zu vereinfachen. Tagesordnungen und Protokolle können im (Web)-Logbuch veröffentlicht werden.

Um die Vorteile der Kreisorganisation dauerhaft zu sichern, wird empfohlen, sie auch juristisch zu verankern, indem das Soziokratische Organisationsmodell **in den Statuten der Organisation verankert** wird.

Der Implementierungsprozess ist abgeschlossen, wenn die Organisation die Methode eigenständig pflegen und weiterentwickeln kann.



IV. Wie geht es weiter?

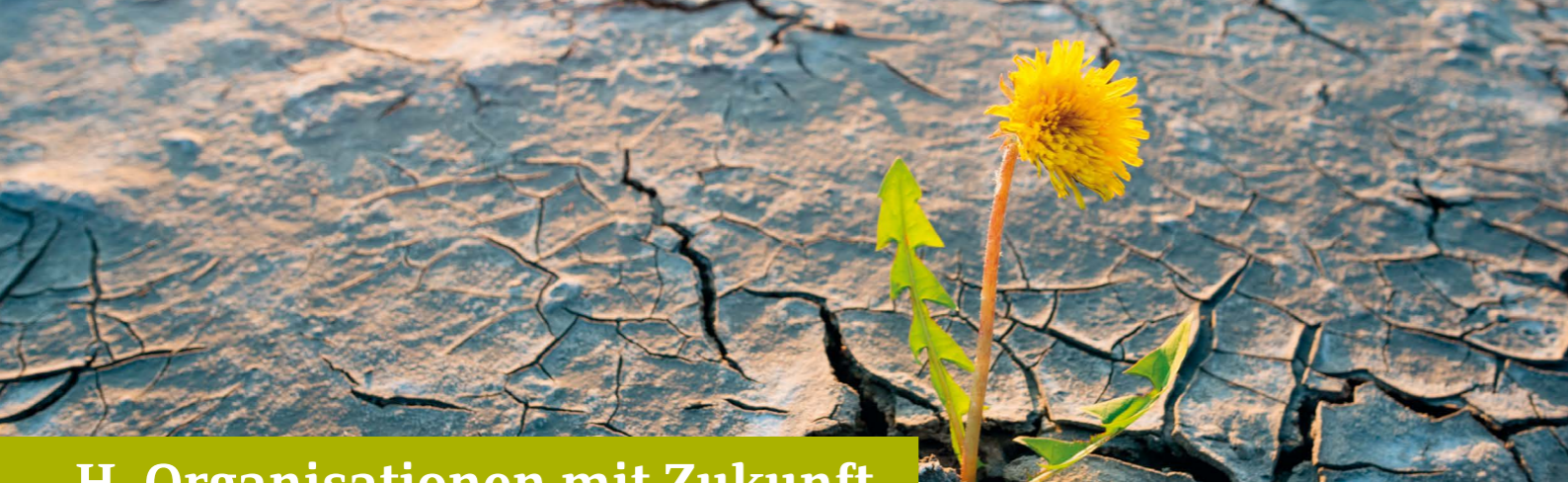
Wenn Sie mehr wissen wollen, fragen Sie gerne nach:

TheSociocracyGroup (TSG) Schweiz
Winterthurerstrasse 501
CH-8051 Zürich
Tel.: +41 44 261 72 68
Christine Krämer
Markus Höning

info@thesociocracygroup.ch
thesociocracygroup.ch



The Sociocracy Group



H. Organisationen mit Zukunft

Ein Nachwort von Annewiek Reijmer (CEO TheSociocracy Group)

Man muss kein Hellseher sein, um zu erkennen, dass wir es auf diesem Planeten mit immer komplexer werdenden Problemen zu tun haben. Wir brauchen die Kreativität und Weisheit aller, um diese Probleme zu lösen. Wenn Maschinen und Roboter mehr und mehr Aufgaben übernehmen, können wir unseren Verstand nutzen, um zu denken, erfinderisch zu sein und unser Leben, unsere Organisationen und Gesellschaften effektiver zu gestalten. Doch die Ergebnisse unserer «Schöpfungen» sind abhängig von der Qualität unserer Gedanken, sowohl auf der individuellen als auch auf der kollektiven Bewusstseinssebene.

Unvorhersehbaren Turbulenzen ausgesetzt

Mit unserem Wissen über die universellen Gesetze sind wir schon lange in der Lage, zum Mond zu reisen und alle Arten von technischen Innovationen zu schaffen. Aber Innovation in unserem sozialen Leben findet nicht auf die gleiche Weise statt. Wir wissen vielleicht, wie man ein Flugzeug fliegt, aber wir haben nicht in gleicher Weise gelernt, wie man eine Organisation oder eine Gesellschaft gestaltet und führt – was, wie das Fliegen eines Flugzeugs, auch ein Prozess ist, der unvorhersehbaren

Turbulenzen ausgesetzt sein kann. Der Film-Klassiker «Power of Ten» kann uns deutlich machen, dass wir in einem hierarchisch vernetzten System leben, vom kleinsten Teilchen einer Zelle bis zum grössten System einer Galaxie. Einem System mit sich bewegenden Elementen, jeweils einzigartige Teile eines grösseren Ganzen. Und wir sehen weder einen Anfang noch ein Ende.

Angesichts bedrohlicher globaler Faktoren wie Covid 19

Fragen wir uns, wie wir angesichts dieser Rahmenbedingungen mit einem bedrohlichen globalen Faktor wie Covid 19 in unserem Leben umgehen: Fliehen wir vor der Anspannung, ignorieren wir die Tatsache, dass Covid 19 eine ernsthafte virale Bedrohung darstellt und glauben wir, dass es keine Notwendigkeit gibt, unser Verhalten zu ändern? Flüchten wir vor dem Stress in Alkohol oder Drogen? Gehen wir davon aus, dass die Regierung, die Polizei oder die Medien «die Macht haben und dafür bezahlt werden, das Problem für uns zu lösen»? Erstarren wir und bleiben die ganze Zeit zu Hause, in der Hoffnung, dass der Schaden nicht allzu gross sein wird? Werden wir depressiv, wenn es zu lange zu dauern scheint?

Kämpfen, Fliehen oder Erstarren sind nicht die einzige Möglichkeit

Oder nutzen wir unsere Kreativität? Können Sie die Dienste Ihrer Organisation in anderer Form anbieten? Nutzen Sie diese Zeit, um sich an Ihre Leidenschaft zu erinnern und Ihrem Herzen zu folgen? Finden Sie andere Wege, einen Beitrag zu leisten, indem Sie tun, was getan werden muss? Um mit den störenden Faktoren in unserem Leben umzugehen, müssen wir unseren Geist vom Kämpfen, Fliehen oder Erstarren auf eine nächste Ebene entwickeln. Unsere Wirtschaft basiert immer noch auf Knappheit, Trennung, Besitz oder Ausbeutung. Unsere Demokratie ist ein duales System (Regierung vs. Opposition) mit gewinnenden Mehrheiten und verlierenden Minderheiten. Unsere Organisationen haben immer noch weitgehend eine lineare Machtstruktur, wie Armeen oder die meisten Kirchen. Und viele denken in Begriffen wie gut oder böse, richtig oder falsch, Geheimhaltung, Bestrafung, etc.

Ein nicht auf Angst gegründetes Social Design

Sollten wir nicht ein Social Design praktizieren, das einen Paradigmenwechsel vollzieht und auf univer-

sellen Prinzipien basiert, wie Verbindung, Inklusivität, Freude, Liebe, Vertrauen, Fülle, Sowohl-als-auch, Offenheit, Vergebung, Austausch, Win-Win-Beziehungen und fairen Vereinbarungen – und nicht auf Angst? Einige werden denken, dass dies zu idealistisch oder unrealistisch ist. Doch wir bekommen, was wir denken. Solange wir in Begriffen der Trennung und des Ausschlusses denken, werden wir das bekommen, was wir schon immer hatten, und wir werden die komplexen Probleme, die wir geschaffen haben, weiterhin nicht lösen. Trennung und Knappheit werden oft als Argumente benutzt, um den Anschein von Ordnung und Sicherheit aufrecht zu erhalten.

Spannungen sind der Beginn eines kreativen Prozesses

Es scheint beinahe so, als ob in unseren Organisationen und Gesellschaften alle Arten von Veränderungen erlaubt seien mit Ausnahme einer Veränderung der Machtstrukturen von linear zu zirkulär. Soziokratie hilft uns, mit dem Umdenken zu beginnen. Spannungen sind der Beginn eines kreativen Prozesses. Fehler und Toleranz sind notwendig, um vorwärts zu kommen. Vertrauen und Sicherheit sind keine festen, sondern dynamische Zustände. Sie können verschwinden – und deshalb müssen wir in der Lage sein, sie zu reparieren. Eine soziokratische Organisation ist eine lernende Organisation. Meetings sollten keine Schlachtfelder sein, sondern Momente der Verbindung, des gemeinsamen Lernens und der Entwicklung.

Kinder mögen Soziokratie

Kinder mögen Soziokratie und lernen sie leicht, weil sie fair und enthusiastisch ist. Jedermanns Stimme wird gehört, Kämpfe erweisen sich als nicht effektiv, die Entscheidungsfindung ist gleichwertig, Informationen sind offen, Engagement und Ausrichtung steigen und die Abwesenheitsraten sinken. Für unseren konditionierten Verstand klingt das alles wie ein idealistisches Wunderwerk und überhaupt nicht realistisch. Doch wer erfahren will, wie realistisch Soziokratie vorgeht, hat viele Möglichkeiten. Zum Beispiel die Teilnahme an einer soziokratischen Leistungsbeurteilung, einem soziokratischen Entwicklungsgespräch.

Soziokratische Leistungsbeurteilungen sind sehr realistisch

Das funktioniert so: Innerhalb einer soziokratischen Organisation bittet die Kandidatin als Verantwortliche für ihre Entwicklung um ein strukturiertes Feedback in einem Meeting, an dem nicht nur sie selbst und ihre Vorgesetzte, sondern auch mindestens eine Person aus dem Kollegenkreis und eine Mitarbeitende teilnehmen. Auf diese Weise wird ihr relevanter Arbeitskontext gründlich repräsentiert. Alle Teilnehmenden des Entwicklungs- und Beurteilungsmeeings sind gleichberechtigt in der Entscheidungsfindung und mitverantwortlich für die Unterstützung der Entwicklung der Kandidatin – und der Organisation. Basierend auf den Gesprächsrunden und den Schlussfolgerungen am Ende des Beurteilungsmeeings, erstellt die

Kandidatin eine Aktionsliste. Nach einer Überprüfung mit der Vorgesetzten bringt sie diesen konkreten Entwicklungsplan zum nächsten Sitzungstermin ihres Kreises (Kreisversammlung) mit. Und damit beginnt ein nächster Schritt individueller und gemeinsamer Entwicklung.

Systemtheorie und das Unterstützen von Veränderung

Die Systemtheorie lehrt uns, dass die Änderung von Verhalten keine Frage des Umlegens eines Schalters ist, sondern Unterstützung durch die Umgebung erfordert. Das ist der Grund, warum traditionelle Leistungsbeurteilungen nicht effektiv sind und ein Grund, warum einige grosse Organisationen in den Niederlanden aufgehört haben, sie durchzuführen. Soziokratisches Arbeiten ermöglicht Organisationen gründlicher zu lernen. Eines der Elemente dieses Systems sind die oben skizzierten Leistungsbeurteilungen, die zur Entwicklung aller Beteiligten beitragen. Die Kandidatin bekommt Hilfe von ihrer Umgebung und alle Teilnehmenden hören, welche Erwartungen an sie gestellt werden, von oben nach unten und von unten nach oben. Solche Reviews schaffen Verständnis und Wertschätzung.

Lassen Sie uns den Wechsel beginnen und es wagen, die Idealisten unter den Realisten und die Realisten unter den Idealisten zu sein.

Ihre Annewiek Reijmer, CEO TheSociocracy Group

Weiterführende Literatur von Gerard Endenburg

«Sociocracy, the organization of decision making» (ISBN 9051666055)

«Sociocracy, a new social design» (ISBN 9051666047)

«Living together by means of the sociocratic circle organization» (Englische Übersetzung in Bearbeitung)