



## **Erfolgreicher Leiten dank Soziokratie**

*aus dem Newsletter des Soziokratischen Zentrums in Holland Jänner 2009  
übersetzt von Isabell Dierkes, redigiert von Christian Rütter*

Piet Sliker, scheidender Geschäftsführer (CEO) von Endenburg Elektrotechnik (EE) in Rotterdam, hat alle soziokratischen Entwicklungen im Unternehmen hautnah miterlebt. Hier das Porträt eines Mannes, der mitwuchs, sowohl mit dem Unternehmen als auch mit der Methode, die dort angewandt wurde.

Am 1. Februar 2009 schließt Piet Sliker die Tür hinter sich bei Endenburg Elektrotechnik (EE). Dann ist er Direktor a.D. des Betriebes, in dem er in der Verwaltung begann und als allgemeiner Direktor (CEO) endete. Er bleibt wohl noch Mitglied im Spitzenkreis. Damit endet eine besondere Laufbahn in einem besonderen Unternehmen.

Als Sliker im Februar 1969 kam, legte Endenburg Elektrotechnik Installationen in Neubauprojekten und im Schiffsbau. Damals arbeiteten dort ungefähr neunzig Menschen, und es war ein ganz normaler Betrieb, in denen die Entscheidungen topdown getroffen wurden. Bis Gerard Endenburg seinem Vater als CEO folgte und seine eigenen Ideen über „das Produzieren von Organisation“ verwirklichte. Zwei Jahre später, in 1971, lernte Sliker die Ideen kennen. Neben der gewöhnlichen Organisationsstruktur des Betriebs, die Linienstruktur, wurde eine „Kreisstruktur“ gebildet, in denen Führungsentscheidungen getroffen wurden. Jede Ebene in der Hierarchie hatte einen eigenen Kreis mit eigener Beschlussdomäne, in der die Mitarbeiter und der Leiter mit „Konsent“ ihre Entscheidungen trafen. Das alles vor dem Hintergrund der Idee, dass Gleichwertigkeit bei der Beschlussformung hilft, die Ressourcen besser zu nutzen sowie effektiver zu arbeiten.

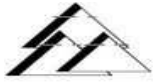
### **‘Spiele des Chefs’**

Sliker kam in den Allgemeinen Kreis als Delegierter seiner Abteilung. Dort saßen die Leiter und Delegierten aus allen Abteilungen und trafen dort die grundsätzlichen Entscheidungen des Betriebes wie z.B. Organisationsstruktur, Budgetrahmen für die Abteilungen oder strategische Ausrichtungen. *„Nicht jeder im Betrieb war über diese Neuerungen begeistert“*, erinnert er sich. Der Kreis wurde mit dem nötigen Argwohn betrachtet. *„Der Chef hat wieder was“*, dachten sich viele Kollegen. Auch der Berufsverband verfolgte uns mit Argusaugen. Aber Sliker merkte schon bald, dass die Ziele von Gerard Endenburg *„sauber“* waren, dass es ihm wirklich um die Gleichwertigkeit bei der Beschlussformung ging. *„Alles wurde ganz offen angesprochen, Zahlen, Pläne, Vorschläge. Das war ziemlich einzigartig.“*

Sliker vertiefte sich schnell in die Soziokratie. *„Es ist meine Art, neue Dinge zu untersuchen“* und kam zum Schluss, dass dieses Mitsprachemodell *„seiner Zeit weit voraus war. Als die Menschen im Betrieb nach der nötigen Schulung sahen, dass Soziokratie mehr war als ein Spielchen des Chefs, begannen mehr und mehr Menschen dahinterzustehen.“*

### **Anstraktes Niveau**

Aus dem Allgemeinen Kreis wird Sliker kurz darauf als Delegierter in den Spitzenkreis gewählt, der etwa vergleichbar mit einem Aufsichtsrat ist. *„Der Spitzenkreis spricht abstrakter über den Betrieb. Es geht hier über den langfristigen Kurs, nicht über die tägliche Arbeit. Ich fand es riesig interessant zu sehen, wie die Dinge funktionierten.“* Sliker war auf Basis von Gleichwertigkeit an Entscheidungen über strategische Fragen beteiligt. Während einer Krise in den achtziger Jahren enthielt er sich dem Konsent.



Ob er durch seine Mitgliedschaft in zwei Kreisen seine Leidenschaft fürs Leiten entdeckt habe, kann er nicht sagen. „*Man tritt nicht als Delegierter in den Spitzenkreis ein mit der Idee, hier später Direktor zu werden.*“ Lieber formuliert er es so: „*Es war eine logische Entwicklung. Ein besseres Bild über die Organisation habe ich dadurch natürlich schon bekommen. Ich bekam breitere und tiefere Informationen über das Unternehmen, habe mehr Gepäck in meinen Ranzen bekommen.*“ Von selbst kam das Gepäck dort nicht hinein: Sliker steckte viel Zeit ins Lernen, vor allem im Spitzenkreis. Er fragte nach, über Zahlen, über juristische Dinge, weil es ihn interessierte, aber auch weil ein Delegierter das seiner Position schuldig ist. Als solcher muss er seine Sachen gut zurückkoppeln können in seinen 'Heimatkreis', der ihn abgesandt hat.

### **Wahlen sind mitbestimmend für die Laufbahn**

Jedesmal wenn Sliker in eine leitende Funktion gewählt wurde, geschah dies auf soziokratischer Weise. Dabei wird offen gewählt und Argumente für die Favorisierung eines Kandidaten genannt. Durch diese Mandate ging seine „*persönliche Entdeckungsreise*“ stets ein Schrittchen weiter. Es war mehr ein Prozess als dass von einer bewussten Karriereplanung gesprochen werden könnte. Und er erinnert sich an die Mentorenschaft von Gerard Endenburg, von dem er „*unglaublich viel gelernt hat.*“

Bei der letzten Wahl zum Geschäftsführer (CEO), wollte der Allgemeine Kreis wissen, ob Sliker ausreichend betriebswirtschaftliche Kenntnisse habe und schickte ihn zu einem Assessment. Der umfassende Bericht ging dann zurück an den Allgemeinen Kreis und einige Kollegen waren verwundert, dass Sliker der Weitergabe aller Ergebnisse zustimmt habe und so selbst sensible Informationen über seine Person dem Allgemeinen Kreis zur Verfügung standen. Aber Sliker fand, dass er nichts geheim halten musste.

### **Leiten in einer Soziokratischen Organisation**

Ungefähr dreißig Jahre lang hat Sliker verschiedene Leitungsfunktionen bei Endenburg Elektrotechnik (EE) bekleidet und dabei mit einer Methode gearbeitet, die viel Austausch und Gespräche benötigt. Normalerweise wird das Führen oft mit schnellen Lösungen, klaren Vorgaben und schnellen Topdown-Entscheidungen assoziiert und Sliker konnte das auch tun: In der Ausführung und im Tagesgeschäft. Ging es um Grundsatzbeschlüsse und Rahmenentscheidungen, dann saß er im Kreis und hatte, so visionär er sich selbst auch finden konnte, mit den Argumenten der anderen zu auseinander zu setzen. Die Entscheidungen wurden auf der Basis der Gleichwertigkeit getroffen. Fand er das nicht verdrießlich?

„*Manchmal schon. Ich habe auch mit der Faust auf den Tisch schlagen und meinen Willen durchsetzen wollen. Dinge können wohl schon umständlich überkommen, z.B. bei einer Reorganisation. Dann wird ein Hilfskreis gebildet, was Zeit kostet, manchmal ist es nur eine Wiederholung. Dann hätte ich schon gern gehabt, dass es schneller geht. Aber das waren nur kurze Momente.*“ Und manchmal war es dringlich und notwendig, dass er eigenständig entschied, ohne dass es Zeit für eine Kreisversammlung war, „*aber nachher musste ich das dem Allgemeinen Kreis auch erläutern und rechtfertigen.*“

„*Auf der anderen Seite*“, erinnert es sich, „*dass in den Kreissitzungen viel Kreativität freigesetzt wird. Deine eigene Idee, die du zuerst so phantastisch fandest, betrachtest du dann mit anderen Augen.*“ Das hat Sliker vor allem bei der Wahl von Personen erfahren. Manches Mal ließ er sich überzeugen durch Argumente von Kreismitgliedern und veränderte seine ursprüngliche Meinung im Wahlprozess. „*Niemals hatte ich Mühe, den Elefanten auch anders zu sehen.*“

Dabei bezieht er sich auf die Geschichte von fünf blinden Gelehrten, die einen Elefanten betasten und das Wesen ganz unterschiedlich beschreiben, abhängig von den Körperteilen, die sie gerade berühren. Ein Bein gibt immer einen ganz anderen Eindruck



als der Rüssel (siehe unten).

Slieker erinnert in diesem Zusammenhang wie der Allgemeine Kreis eine schwere Periode in den achtziger Jahren hatte, als er Betriebsleiter war. Ein Monteur, Delegierter im Allgemeinen Kreis, schlug vor, dass alle Mitarbeiter des Unternehmens in ihren Familien und Bekanntenkreis nachfragen könnten, ob sie nicht noch neue Projekte wüssten, an denen Endenburg Elektrotechnik (EE) mitarbeiten könnte. *„Das ist damals wirklich gut gelungen.“* Der Betrieb hat die schwere Phase überwunden.

### **Einfacher Leiten dank Soziokratie**

Er glaubt sehr wohl, dass die soziokratische Arbeitsweise viel verlangt von dem Leitenden. *„Man muss doch bereit sein, die Dinge und Entscheidungen miteinander zu teilen. Ein rein autoritärer Leiter wird es schwer haben.“* Aber wenn das schafft, ist Leiten in einer soziokratisch funktionierenden Organisation eigentlich einfacher, findet Sliker. Andere Geschäftsführer arbeiten ziemlich einsam, mit Zielsetzungen, die nicht immer mit dem Rest des Betriebes übereinstimmen. *„Aber mit der Soziokratie hat man ein enormes Werkzeug, um es besser zu machen als andere. Und dann rede ich mehr für den ganzen Betrieb als für eine einzelne Person aus dem Betrieb. Das ist für einen Direktor sehr schön. Deshalb sitze ich doch an meinem Platz, um das zu ermöglichen.“*

### **Ein gewöhnlicher Betrieb**

Slieker hat nie einen nicht-soziokratischen Betrieb geleitet. Aber er kennt die Branche und weiß wie es woanders zugeht und Geschäftsführerkollegen sind auch sehr interessiert, wie es bei Endenburg Elektronik (EE) läuft. Neulich hatte Sliker siebzehn zu Besuch. Sie wollten vor allem wissen, wie ein solcher Betrieb Gewinn machen kann. Sliker seufzt: *„Die Frage fand ich bemerkenswert. Wir sind ein gewöhnlicher Betrieb genau wie jeder andere. Natürlich machen wir Gewinn. Ich sagte: 'Es geht um die Rolle von Mitsprache im allgemeinen Sinn in Bezug zum Ergebnis und um die Kontinuität des Betriebes.'“* Er hört, wie Direktoren manchmal über Betriebsräte sprechen (EE ist davon freigestellt). *„Sie erfahren ihn als eine Last, einen Faktor, der gegen den Betrieb arbeitet. Ich kenne auch Unternehmer, die einen Betriebsrat haben müssen, aber es will kein Mitarbeiter darin sitzen. Also habe sie keinen.“*

### **Versuchslabor**

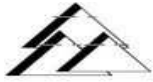
*„Endenburg Elektrotechnik (EE) war ein Versuchslabor für die Soziokratie“,* sagt Sliker. *„Nicht alles lief zu Beginn wie gewünscht. Auf die Schulung in der Methode hätten wir besser eher Wert legen müssen. Sofort bei der Einführung in den siebziger Jahren, denn erst wenn man sich mit der Methode in der Tiefe auseinandersetzt, kann man die Möglichkeiten voll ausschöpfen.“*

Darum folgten diverse Schulungsrunden, die letzte 2008. Dabei werden Delegierte, Gesprächsleiter und Führungskräfte besonders geschult, weil sie wichtige Funktionen innehaben und die Soziokratie sonst nicht gut funktioniert. Daneben bekommt jeder neue Mitarbeiter eine Basisschulung.

Gerade die Delegierten benötigen eine umfassende Schulung, wie es sich in der Praxis zeigte. Der Delegierte, der im z.B. Spitzenkreis sitzt, muss z.B. Bilanzen lesen können. *„Die Soziokratie ist ein prima System“,* findet Sliker, *„vorausgesetzt man schult kontinuierlich und pflegt die Methode.“*

Pflegen bedeutete im Fall von Endenburg Elektrotechnik (EE) in den vergangenen Jahren, die Soziokratie wieder leer zu machen. Wie kommt das?

Slieker: *„Gewohntes, was sich da eingeschlichen hatte, haben wir ausgemistet. In den Versammlungen standen z.B. viele Ausführungspunkte auf der Agenda. Die gehören dort nicht hin und bleiben deshalb von nun an in der Ausführung. Und wir sind von zwei*



*Delegierten pro Kreis zurück auf einem Delegierten pro Kreis gegangen. Die Praxis mit einem zweiten Delegierten entstand, um den anderen zu vertreten, falls der mal nicht konnte. Nun sagen wir: Wer Delegierter ist, muss auch in der Regel anwesend sein. Dann hat man auch keine Theater mit Stellvertretung.“*

### **Der Himmel auf Erden?**

Ist es nun so, dass dank der Segnungen der Soziokratie Endenburg Elektrotechnik (EE) den Himmel auf Erden hat, wo Menschen glücklich lächelnd nur das Beste füreinander und für das Unternehmen wollen?

*„Das denken Außenstehende in der Tat oft“, bestätigt Sliker, „Sie glauben, dass bei uns jeder flötend durch die Flure geht, es das Paradies auf Erden sei und bedauern es, weil es ja ihnen selbst schlecht gehe. Aber auch wir haben unsere Kollisionen, z.B. zwischen Abteilungen, die besser miteinander zusammenarbeiten sollten. Aber der große Unterschied zu anderen Betrieben ist, dass wir einen Platz und eine Kultur haben, um an diesen Dingen zu arbeiten. In den jeweiligen Kreisen kommt man miteinander ins Gespräch darüber, was schief läuft und wie es verbessert werden kann.“*

### **CV Piet Sliker (\*1947)**

- 1969 In Dienst bei Endenburg Elektrotechnik, in der Verwaltung
- 1971 Delegierter im Allgemeinen - und Spitzenkreis
- 1980 Leiter Personalabteilung, Gesprächsleiter Allgemeiner Kreis
- 1985 Betriebsleiter
- 1995 Allgemeiner stellvertretender Direktor
- 1997 Allgemeiner Direktor (CEO)
- 2009 Pension

### **Die Blinden und der Elefant**

Es waren einmal fünf weise Gelehrte. Sie alle waren blind. Diese Gelehrten wurden von ihrem König auf eine Reise geschickt und sollten herausfinden, was ein Elefant ist. Und so machten sich die Blinden auf die Reise nach Indien. Dort wurden sie von Helfern zu einem Elefanten geführt. Die fünf Gelehrten standen nun um das Tier herum und versuchten, sich durch ertasten ein Bild von dem Elefanten zu machen. Als sie zurück zu ihrem König kamen, sollten sie ihm nun über den Elefanten berichten. Der erste Weise hatte am Kopf des Tieres gestanden und den Rüssel des Elefanten betastet. Er sprach: *"Ein Elefant ist wie ein langer Arm."* Der zweite Gelehrte hatte das Ohr des Elefanten ertastet und sprach: *"Nein, ein Elefant ist vielmehr wie ein großer Fächer."* Der dritte Gelehrte sprach: *"Aber nein, ein Elefant ist wie eine dicke Säule."* Er hatte ein Bein des Elefanten berührt. Der vierte Weise sagte: *"Also ich finde, ein Elefant ist wie eine kleine Strippe mit ein paar Haaren am Ende"*, denn er hatte nur den Schwanz des Elefanten ertastet. Und der fünfte Weise berichtete seinem König: *"Also ich sage, ein Elefant ist wie ein riesige Masse, mit Rundungen und ein paar Borsten darauf."* Dieser Gelehrte hatte den Rumpf des Tieres berührt. Nach diesen widersprüchlichen Äußerungen fürchteten die Gelehrten den Zorn des Königs, konnten sie sich doch nicht darauf einigen, was ein Elefant wirklich ist.

Doch der König lächelte weise: *"Ich danke Euch, denn ich weiß nun, was ein Elefant ist: Ein Elefant ist ein Tier mit einem Rüssel, der wie ein langer Arm ist, mit Ohren, die wie Fächer sind, mit Beinen, die wie starke Säulen sind, mit einem Schwanz, der einer kleinen Strippe mit ein paar Haaren daran gleicht und mit einem Rumpf, der wie eine große Masse mit Rundungen und ein paar Borsten ist."* Die Gelehrten senkten beschämt ihren Kopf, nachdem sie erkannten, dass jeder von ihnen nur einen Teil des Elefanten ertastet hatte und sie sich zu schnell damit zufrieden gegeben hatten.

*nach Mowlana*