



Erfolgreicher Leiten dank Soziokratie

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

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 allerdings 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 dem die Entscheidungen top-down getroffen wurden. Bis Gerard Endenburg seinem Vater als CEO folgte und seine eigenen Ideen über „das Produzieren von Organisation“ verwirklichte. 1971, zwei Jahre später lernte Sliker diese Ideen kennen. Neben der gewöhnlichen Organisationsstruktur des Betriebs, der Linienstruktur, wurde eine „Kreisstruktur“ gebildet, in der die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen getroffen wurden. Jede Ebene in der Hierarchie hatte einen eigenen Kreis mit eigener Beschlussdomäne, in der die Mitarbeiter und der Leiter mit „Konsent“ diese Entscheidungen trafen. Hintergrund war die Vorstellung, dass Gleichwertigkeit bei der Beschlussformung hilft, die Ressourcen besser zu nutzen sowie effektiver zu arbeiten.

‘Spiele des Chefs’

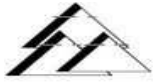
Sliker kam in den Allgemeinen Kreis als Delegierter seiner Abteilung. Dort saßen die Leiter und Delegierten aus allen Abteilungen und trafen die grundsätzlichen Entscheidungen des Betriebes wie z.B. Organisationsstruktur, Budgetrahmen für die Abteilungen oder strategische Ausrichtung. *„Nicht jeder im 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 in 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 zu dem Schluss, dass dieses Mitsprachemodell *„seiner Zeit weit voraus war. Als die Menschen im Betrieb nach der anfänglichen Schulung sahen, dass Soziokratie mehr war als ein Spielchen des Chefs, begannen mehr und mehr Menschen dahinterzustehen.“*

Abstraktes 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 um den langfristigen Kurs, nicht um die tägliche Arbeit. Ich fand es unheimlich interessant zu sehen, wie die Dinge funktionierten.“*

Ob er durch seine Mitgliedschaft in zwei Kreisen seine Leidenschaft fürs Leiten entdeckt



habe, kann er nicht sagen. *„Man arbeitet nicht als Delegierter im Spitzenkreis mit der Idee, hier später Direktor zu werden.“* Lieber formuliert er es so: *„Es war eine logische Entwicklung. Dadurch habe ich natürlich schon ein besseres Bild über die Organisation bekommen. Ich bekam breitere und tiefere Informationen über das Unternehmen und habe mehr Gepäck in meinen Ranzen bekommen“*. Von selbst kam das Gepäck dort nicht hinein: Sliker steckte viel Zeit ins Lernen, vor allem während seiner Zeit 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 soziokratische Weise. Dabei wird offen gewählt und es werden Argumente für die Präferenz 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 zugestimmt hatte. So standen selbst sensible Informationen über seine Person dem Allgemeinen Kreis zur Verfügung. 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 Top-down-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 sich, so visionär er sich selbst auch finden konnte, mit den Argumenten der anderen auseinanderzusetzen. Die Entscheidungen wurden auf Basis der Gleichwertigkeit getroffen. Fand er das nicht verdrießlich?

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

„Auf der anderen Seite“, erinnert er sich, *„wird in den Kreissitzungen viel Kreativität freigesetzt. 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 durch Argumente von Kreismitgliedern überzeugen 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 sich 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 im 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 weiß sehr wohl, dass die soziokratische Arbeitsweise viel von der Führungskraft abverlangt. *„Man muss bereit sein, die Dinge und Entscheidungen miteinander zu teilen. Ein rein autoritärer Leiter wird es schwer haben.“* Aber wenn er das schafft, ist Leiten in einer soziokratisch funktionierenden Organisation eigentlich einfacher, findet Sliker. Andere Geschäftsführer arbeiten ziemlich einsam, mit Zielsetzungen, die nicht immer mit denen vom Rest des Betriebes übereinstimmen. *„Aber mit der Soziokratie hat man ein enormes Werkzeug, um es besser zu machen als andere. Und dann spreche 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 genau das zu verwirklichen.“*

Ein gewöhnlicher Betrieb

Slieker hat nie einen nicht-soziokratischen Betrieb geleitet. Aber er kennt die Branche und weiß, wie es woanders zugeht. Geschäftsführerkollegen sind auch sehr interessiert, wie es bei Endenburg Elektrotechnik (EE) läuft. Neulich hatte Sliker siebzehn von ihnen zu Besuch. Sie wollten vor allem wissen, wie ein solcher Betrieb Gewinn machen kann. Sliker seufzt: *„Die Frage fand ich merkwürdig. Wir sind ein gewöhnlicher Betrieb genau wie jeder andere. Natürlich machen wir Gewinn. Ich sagte: 'Es geht hier um eine Form der Mitsprache, die in Verbindung steht zu dem Betriebsergebnis und der Kontinuität des Unternehmens.'“*

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 keiner der Mitarbeiter will darin sitzen. So haben sie keinen.“*

Versuchslabor

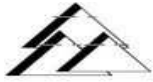
„Endenburg Elektrotechnik (EE) war ein Versuchslabor für die Soziokratie“, sagt Sliker. *„Nicht alles lief zu Beginn wie gewünscht. Auf die Schulung in der Methode hätten wir besser früher Wert legen müssen, sofort bei der Einführung in den siebziger Jahren. Denn erst wenn man sich mit der Methode in 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 die Praxis zeigte. Der Delegierte, der z.B. im Spitzenkreis sitzt, muss 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. Was heißt 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 zurückgegangen auf einen Delegierten pro Kreis. Die Praxis mit einem zweiten Delegierten entstand, um den anderen zu vertreten, falls der mal nicht konnte. Nun sagen wir: Wer Delegierter ist, muss in der Regel anwesend sein. Dann hat man auch kein Theater mit der Stellvertretung.“

Der Himmel auf Erden?

Ist es nun so, dass dank der Segnungen der Soziokratie Endenburg Elektrotechnik (EE) den Himmel auf Erden hat, in dem 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 beneiden uns, weil es ihnen selbst ja 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	Beginn in der Verwaltung bei Endenburg Elektrotechnik
1971	Delegierter im Allgemeinen Kreis und Spitzenkreis
1980	Leiter Personalabteilung, Gesprächsleiter Allgemeiner Kreis
1985	Betriebsleiter
1995	stellvertretender Allgemeiner 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.