Masterthesis

SOZIOKRATIE

Potenziale und Hindernisse für moderne Organisationen

Christin Döhring
Matr.-Nr.: 533792

Fachbereich 4 – Wirtschaftskommunikation

Erstprüfer: Prof. Dr. Stefanie Molthagen-Schnöring
Zweitprüfer: Hanna Schnackenberg (Lb)

Abgabe: 17.03.2017

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
University of Applied Sciences

ABSTRACT

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit den Potenzialen und Hindernissen der Organisationsmethode SOZIOKRATIE. Motivation ist es, eine theoretische Grundlage zu schaffen und die Potenziale und Hindernisse der Anwendung aufzuzeigen um damit die vorhandene Literatur zu ergänzen. Die theoretischen Ausführungen zur Organisationsmethode basieren zu großen Teilen auf der Konferenzausgabe des Buches „Soziokratie – Das Ende einer Streitgesellschaft“ von Strauch/Reijmer (2016). Aufgrund der noch geringen Verbreitung, wurde für die empirische Datenerhebung ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Es wurden vier Experten, mit unterschiedlichen Erfahrungen aus Theorie und Praxis, mit Hilfe von leitfadengestützten Experteninterviews befragt und im Nachgang mit einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass bei Anwendung der Soziokratie der Mensch als Individuum und die Unternehmenskultur eine Schlüsselrolle spielen. Die Umsetzung erfordert einen intensiven, intrapersonellen Lernprozess und eine aktive Entwicklung der Unternehmenskultur. Bei korrekter Anwendung fördert die Soziokratie die Agilität der Prozesse und die Motivation der Mitarbeiter. Sie konnte als gute Methode, für kommunikationsaffine Unternehmen die einen gemeinsamen Arbeitsmittelpunkt haben, bestimmt werden.

The following Master Thesis deals with the potential and obstacles of the organizational method ‚Sociocracy‘. The aim is to extend a theoretical basis, to indicate advantages and disadvantages and to complete the existing literature. The main theoretical basis for this work is of the book "Soziokratie – Das Ende einer Streitgesellschaft " by Strauch/ Reijmer (2016). The method is used only on a limited basis. As a result, a qualitative research approach was chosen for the empirical data collection. For this purpose, four experts, with different experiences in theory and practice, were interviewed with the help of guide-based expert interviews and evaluated in a course of a qualitative content analysis. The results suggest that the person as an idividual und the corporate culture play a key role. The implementation requires an intensive learning process and an active development of corporate culture. When applied correctly, the sociocracy promotes the agility of the processes and the motivation of the employees. In conclusion, it can be a good method for businesses who have a common working centre.

INHALTSVERZEICHNIS

Abstract ..... A
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis C
1. Das 21. Jahrhundert in der Unternehmenswelt 1
2. Die Relevanz neuer Organisationsmodelle 3
2.1 Die Notwendigkeit des Paradigmenwechsels 3
2.2 Die Komplexität als zu bewältigendes Problem 5
2.3 Moderne Organisationen als Wegbereiter 7
3. Die Organisationmethode ‚Soziokratie‘ 9
3.1 Etymologie des Wortes ‚Soziokratie‘ 10
3.2 Entwicklung der Soziokratie 10
3.3 Die Grundprinzipien der Soziokratie 13
3.3.1 Das Konsentprinzip 13
3.3.2 Die Kreisstruktur 15
3.3.3 Die doppelte Verknüpfung der Kreise 17
3.3.4 Die Funktions- und Aufgabenverteilung 18
3.4 Werkzeuge in der Soziokratie 20
3.4.1 Das gemeinsame Ziel 20
3.4.2 Die Rollen im soziokratischen Kreis 21
3.4.3 Die Struktur der soziokratischen Kreisversammlung 22
3.4.4 Der Umgang mit einem schwerwiegenden Einwand 24
3.4.5 Das Prozessmanagement und der ‚9-Schritte-Plan‘ 25
3.4.6 Der Topkreis 27
3.4.7 Der Implementierungsprozess 28
3.4.8 Organisationsstrukturen zur Selbstorganisation 30
3.4.9 Soziokratische Statuten 31
3.5 Werte und Grundhaltungen in soziokratischen Organisationen 32
3.5.1 Empowerment 33
3.5.2 Gleichwertigkeit und Fairness 33
3.5.3 Transparenz 34
3.5.4 Effizienz, Effektivität und die dynamische Steuerung 34
3.5.5 Inklusion 35
3.5.6 Selbstorganisation 35
4. Bewertung der Soziokratie 38

4.1 Probleme bei der Einführung der Soziokratie 38
4.2 Kritische Betrachtung der Prozesse der ‚SKM‘ 40
4.3 Exkurs Soziokratie 3.0 (‚S3‘) 42
5. Die ‚Holakratie‘ als Gegenspieler 43
6. Forschungsdesign und Experten 48
6.1 Methode der qualitativen Forschung und Begründung der Methodenwahl. 48
6.2 Definition ‚Experte‘ und Auswahl der Interviewpartner 54
6.3 Auswertung der Ergebnisse 56
6.3.1 Externe Faktoren 57
6.3.2 Methodik 59
6.3.3 Persönliche Faktoren 63
7. Beurteilung der Auswertungsergebnisse und Fazit.....66
Literaturverzeichnis 69
Glossar 71
Anhang
Anhang 1 - Kodierleitfaden ……..……..……..74
Anhang 2 - Transkription Interview Beinke ……...…83
Anhang 3 - Transkription Interview Rüther ……...…94
Anhang 4 - Transkription Interview Dr. Streit ……...……..……..106
Anhang 5 - Transkription Interview Kriesel ……...……..……..117
Anhang 6 - Eidesstattliche Erklärung ..……...……..…121

TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS

TABELLE 1 - HAUPT- UND UNTERKATEGORIEN 52
TABELLE 2 - EXPERTENAUSWAHL 55
ABBILDUNG 1 - SOZIOKRATISCHES ORGANIGRAMM.....16
ABBILDUNG 2 - EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHUNG AN STRACUH/REIJMER 25

1. DAS 21. JAHRHUNDERT IN DER UNTERNEHMENSWELT

Die Welt unterliegt stetigen Prozessen der Veränderung, folglich müssen sich Menschen und Organisationen an die neuen Gegebenheiten anpassen. Besonders die Unternehmenswelt ist von dem Wandel und den damit verbundenen Herausforderungen betroffen. In den vergangenen Jahrzehnten wurden Unternehmen meist strikt hierarchisch geführt, Prozesse und Entscheidungen top down entschieden und es gab eine bewusste Unterteilung in der Entscheidung und der Ausführung. Das bestehende Regelsystem mit zum Teil endlosen Meetings, veralteten Prozessen und dem Lösen auftretender Probleme wurde allein durch die Führungsetage gehändelt. In der gegenwärtigen Unternehmenswelt stellt sich die Frage, ob durch zu viel Konformität die gängigen Strukturen zu wenig hinterfragt und die hierarchischen Pyramiden noch zeitgemäß sind.[1]

Zu klären gilt es, ob die starren Strukturen, zweckgebundene Budgetvorgaben und das Arbeiten ohne aktives Mitdenken jedes Einzelnen noch zielführend sind oder sie die Organisationen eher behindern und unflexibel auf Veränderungen reagieren lassen. Selbst viele Manager halten die deutsche Führungskultur für überholt. Neue Managementphilosophien betrachten die Hierarchie in Teilen als Hindernis, kritisieren die unzureichende Lern- und Anpassungsfähigkeit[2] und glauben nicht mehr an die Zukunftsfähigkeit der bestehenden Führungsstile und Organisationsmethoden. Zu hoch sind die Anforderungen, an die es sich anzupassen gilt, wenn man sich als Organisation weiterentwickeln muss. Über 60% der Manager halten die fast ausschließliche Fokussierung auf Rendite für nicht mehr tragbar und wollen weg von der Hierarchie, hin zu beweglichen Führungsmodellen.[3]

Es ist wichtig, dass wir uns von der eigenen Begierde, alles kontrollieren zu wollen, lösen und die Bereitschaft für neue Perspektiven zeigen. Die Offenheit herstellen, dass auch Fehler legitim sein dürfen, um an den neuen Herausforderungen und Aufgaben wachsen zu können.[4] Es gibt zu viele ungewisse Variablen, welche die Komplexität ins Unermessliche steigen lassen, was eine fortwährende Anpassung erfordert. Unter Berücksichtigung aller derzeit verfügbaren Informationen müssen Entscheidungen getroffen werden können, die für den Moment geeignet sind. Durch die Beteiligung der Mitarbeiter und dem Übertragen von Verantwortung sollte

[1] (Laloux, 2015) S.51
[2] (Baecker, 1994) S.27 f.
[3] (Zeit-online, 2014)
[4] (Laloux, 2015) S.43

die Führung entlastet werden. Dadurch wird das Management agiler und die Entscheidungsprozesse können durch die kollektive Intelligenz verbessert werden.[5]

Ein Stichwort in dem Zusammenhang bilden sich selbst organisierende Netzwerke, um Innovationen voranzutreiben. Dinge, wie Wertschätzung, Eigenverantwortung und auch größere Entscheidungsfreiräume können Instrumente für ein neues Führungsmodell sein. Denn Profit allein zum glücklich sein verliert, laut Meinung vieler Manager, zunehmend an Bedeutung.[6] In dem Zusammenhang, scheinen das Loslösen von alten Strukturen und die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur sinnvolle Prozesse zu sein, um eine Kultur der Mitbestimmung und des Mitdenkens entstehen zu lassen.[7]

Gibt es Organisationen, die weniger von strikten Regeln, Stress und persönlicher Resignation geprägt sind und deren Werte sich in Wertschätzung untereinander, sowie Vertrauen auszeichnen? Besteht die Möglichkeit, dass alle oder viele an den Entscheidungsprozessen mitwirken können, ohne ein Chaos bei der Unternehmensführung auszulösen?

Eine Chance für die Bewältigung der aktuellen Probleme können neue Organisationsmethoden darstellen. Die mit ihren Prinzipien der Komplexität entgegenwirken, die Mitbestimmung und Gleichberechtigung erhöhen und das Unternehmen dadurch agil und anpassungsfähig machen. Eine dieser innovativ anmutenden Organisationsmethoden ist die der Soziokratie, welche den Forschungsgegenstand dieser Arbeit darstellt. Es soll untersucht werden, wie die Soziokratie sich das menschliche Potenzial zu Nutze macht, um die Grenzen der heutigen Organisationsführung zu überwinden. Zum aktuellen Zeitpunkt existiert nur wenig Literatur und kein deutschsprachiges Fachbuch zu dem Thema. Ein Großteil der Literatur ist in niederländischer Sprache zu finden und für die Forschung, aufgrund der Sprachbarriere, nicht zugänglich.[8]

Meine Motivation ist es, zum einen mit der Arbeit die Methode der Soziokratie in ihren Grundprinzipien und Werkzeugen darzustellen und damit die wissenschaftliche Literatur zu ergänzen. Zum anderen werden in der Arbeit die Chancen und etwaige Risiken für Unternehmen untersucht, welche sich der Methode bedienen. Die Ergebnisse stützen sich dabei grundlegend auf Expertenmeinungen und sollen durch ihre Erfahrungswerte einen aktuellen Realitätsausschnitt zu dem Thema sichtbar machen.

---

[5] (Hofert, 2016) S.22 f.
[6] (Zeit-online, 2014)
[7] (Baecker, 1994) S.57 f.
[8] (Buck & Endenburg, 2005) S.24

2. DIE RELEVANZ NEUER ORGANISATIONSMODELLE

Die Notwendigkeit neuer Organisationsmodelle ist unumstritten. Betrachten wir die Gesellschaft als Ganzes, wird schnell deutlich, dass jeder von uns für andere Verantwortung trägt und zu einer bestimmten Zeit sein Wissen von jemandem gelernt hat. Daraus entwickelt sich eine ganz individuelle und vielschichtige Persönlichkeit, deren Entfaltungsmöglichkeiten in strikt hierarchisch geführten Organisationen oft beschränkt wird. Tatsache ist, dass der bestehende Erfahrungsschatz nur durch eine Gemeinschaft aufgebaut werden kann. Dies bringt mich zu der Annahme, dass eine Gemeinschaft mit einem kontinuierlichen Austausch untereinander von enormer Wichtigkeit ist.

An dieser Stelle kommt die Frage nach dem WIE auf. Die einfachste Erklärung finden wir, wenn wir uns thematisch von der Arbeitswelt entfernen und einen Blick in die Biologie wagen. Über Jahrmillionen können wir zurückverfolgen, wie sich Leben entwickelt hat und beeindruckend feststellen, dass nur die Arten überlebt haben, die sich im Laufe der Zeit an die veränderten Umweltbedingungen kontinuierlich angepasst haben. Diese Erkenntnis kann bei der Frage nach der Relevanz neuer Organisationsmethoden die Lösung bieten und die Notwendigkeit des Paradigmenwechsels erklären. Sie vermag den Grundstein für einen Prozess der Veränderung legen.[9] Jeder Einzelne bringt Wissen, Können und Erfahrungen mit, welche durch einen Austausch zu besseren Ergebnissen führen können. Die Kernfrage in diesem Zusammenhang ist deswegen nicht ob eine neue Arbeitsumgebung geschaffen werden sollte, sondern vielmehr wie das kollektive Potenzial genutzt werden kann und sich dieses in eine Beziehungskultur für Organisationen übertragen lässt. Um folglich, mit neuen Organisationsmethoden Grundlagen für ein intelligenteres und fortschrittlicheres Arbeiten zu schaffen.[10]

2.1 DIE NOTWENDIGKEIT DES PARADIGMENWECHSELS

Ein Blick auf die aktuelle Arbeitsumgebung lässt uns sehen, dass unsere derzeitigen Beziehungen oft von Druck, Abgrenzung, fehlender Motivation und ‚machen müssen' geprägt sind. Diese Erfahrungen verändern und formen unsere innere Einstellung und unsere Verhaltensweisen, wodurch sich häufig ein erschwerendes Miteinander ergibt. Ziel sollte es für jeden sein, Bedingungen zu schaffen, bei denen die Menschen Lust haben etwas zu wollen. Sie sol-

[9] (Hofert, 2016) S.19
[10] (Hüther, 2015)

len sich inspiriert fühlen, ihre Erfahrungen und Meinung mit einbringen zu dürfen. Ermutigt sein, dass sie gehört und auch ernst genommen werden. Eine Beziehungskultur, in der die angelegten Potenziale entfaltet werden können und in der Menschen mit Begeisterung Lernen und ein Ziel verfolgen. Demnach ist denkbar, dass unsere derzeitige Beziehungskultur ein Update benötigt und das erfolgreiche Zusammenleben und Zusammenarbeiten gänzlich umgestaltet werden sollte.

In diesem Kontext ist es notwendig, sich von alten Strukturen zu lösen, unsere grundlegende Denkhaltung zu reformieren und neue Wege zu gehen. Das heutige Problem in hierarchisch geführten Organisationen basiert oft auf der Führungsebene. Diese etablieren meist unbewusst alle gängigen Praktiken, Prozesse und Strukturen in der Organisation. Dadurch entstehen eine Vielzahl von Problemen, denn ein Unternehmen ist nur so weit im Stande sich weiterzuentwickeln, wie es die Führungsebene zulässt.[11] Das führt u.a. dazu, dass man in gängigen Arbeitsverhältnissen zu oft auf Kosten anderer lebt und arbeitet. In vielen Organisationen herrscht ein fortwährender Kampf um Anerkennung und Beachtung. Es ist ein stetiger Wettbewerb – es geht allein um Leistung. Grundbedürfnisse, wie das Streben nach Verbundenheit oder die persönliche Weiterentwicklung bleiben oft auf der Strecke, was zu einer persönlichen Unzufriedenheit führt. Dabei ist eine funktionierende Beziehungskultur der Schlüssel für die eigene Zufriedenheit und kreative Gemeinschaften. In diesem Zusammenhang ist das Schaffen von Kohärenz besonders wichtig. Der Mensch ist glücklich, wenn alles stimmt und nur dann kann er richtig lernen und seine ganze Kreativität und vielleicht sogar verborgenes Potenzial entfalten. Zufriedene Menschen brauchen weniger, vor allem weniger das Gefühl von Macht und Kontrolle und sind eher bereit mit anderen in Beziehung zu treten. Ist diese Kohärenz gestört, führt das zwangsläufig zu Problemen. „Wir wollen alle miteinander verbunden, aber gleichzeitig autonom und frei sein.“[12] Ziele, wie Anerkennung und Wohlstand bringen uns als Gemeinschaft nicht voran. Wichtig ist es, ein gutes Leben zu führen und dadurch Anerkennung, Erfolg und individuellen Wohlstand zu bekommen.[13] Wir brauchen eine Kultur, in der jeder gehört und gesehen wird, in der jeder die Prozesse beeinflussen kann, sich verbunden fühlt und die Möglichkeit der Selbstentwicklung gegeben ist. Wir müssen weg von der Ellbogen-Mentalität und einen Weg finden, der sich nicht durch ein klassisches Top-Down-Verhältnis lösen lässt, sondern einzig über den Prozess der Selbstorganisation.[14]

[11] (Laloux, 2015) S.41
[12] Zitat (Hüther, 2015) Gerald Hüther
[13] (Laloux, 2015) S.43 f.
[14] (Hüther, 2015)

Wenn wir es schaffen unser Ego zu zähmen, können wir die alten Paradigmen aufbrechen und Neues zulassen. Damit ließen sich Missstände minimieren und Kontrolle würde durch Vertrauen ergänzt – eine Revolution in der Entscheidungsfindung. [15] Unter Einbezug der Selbstorganisation kann es gelingen, nachhaltigere Ergebnisse zu erzielen, die eine Kultur der Wertschätzung entstehen lässt und sinnvollere Entscheidungen trifft, als es eine einzelne Person kann. Nach aktuellen Auffassungen können Organisationen nur gemeinsam gestaltet werden, wenn jede Meinung zählt und gehört wird.[16]

2.2 DIE KOMPLEXITÄT ALS ZU BEWÄLTIGENDES PROBLEM

Als eines der Hauptprobleme für die Notwendigkeit neuer Organisationsmethoden sieht man die kontinuierlich wachsende Komplexität. Ungewisse Variablen entstehen u.a. durch, die zunehmende Globalisierung, die digitale Vernetzung und dem immer schneller und umfassender werdenden Informations- und Kommunikationsfluss. Komplizierte, bisher überschaubare Probleme, wandeln sich in komplexe Probleme, die von jeder Organisation bewältigt werden müssen.

Wissenschaftlich betrachtet gibt es zwei Ansätze sich dem Begriff der Komplexität zu nähern. Zum einen, das Bewältigen des zunehmenden Kontrollverlustes, zum anderen das kreative und innovative Potenzial zu nutzen. Moderne Organisationen bedienen sich zunehmend neuer Organisationsmethoden, die es ihnen ermöglichen, das kreative Potenzial der Komplexität zu nutzen und die Kontrolle über Prozesse zu behalten, indem sie sich sowohl flexibel, als auch frei auf komplexe Probleme einstellen.[17]

Eine kurze Definition soll die Abgrenzung zwischen komplizierten und komplexen Problemen verdeutlichen. Komplexe Systeme weisen viele verschiedene Variablen auf, welche unabhängig voneinander, zeitgleich existieren und sich stetig verändern. Um die Komplexität zu reduzieren oder greifen zu können, kann demnach immer nur ein ‚Realitätsausschnitt' für das Lösen von Problemen betrachtet werden. Die Gesamtmenge aller Annahmen bedingt sich ein- oder wechselseitig im System. D.h. je mehr Variablen ein System besitzt, die voneinander abhängig sind, desto höher ist die anzunehmende Komplexität. Die Vielfalt der Variablen bringt damit neue Anforderungen an die Organisationswelt mit sich, was auf die Planung, die

[15] (Laloux, 2015) S.51
[16] (Hüther, 2015)
[17] (Weyer, 2009) S.5

Kontrolle, die Informationsbeschaffung und vor allem auf die Problemlösung immense Auswirkungen hat.[18]

Komplexität weist vier Charakteristika auf, die moderne Organisationen überwinden müssen. Vernetztheit, Dynamik, Intransparenz und die Unkenntnis und falsche Hypothesen.

Die Vernetztheit beschreibt die einzelnen Elemente, die in einem vorliegenden Realitätsausschnitt betrachtet werden können. Diese sind alle miteinander verknüpft, was bedeutet, dass ein Eingreifen in einen Teilbereich sich zwangsläufig auf andere Teile im System auswirkt und diese beeinflusst. Die Dynamik beschreibt die Aktivität des Realitätsausschnittes. Diese sind aktiv und entwickeln sich weiter, ohne einen Eingriff von außen. Eine valide Beschreibung der aktuellen Lage ist deswegen nahezu unmöglich. So erschwert die vorliegende Eigendynamik die Problemlösung und ermöglicht lediglich das Erfassen von Entwicklungstendenzen, durch eine Analyse des Augenblicks.[19] Die Intransparenz beschreibt die Unvollständigkeit komplexer Systeme. Die sich ständig verändernden Gegebenheiten sind für die Entscheider nur schwer zugänglich und nachvollziehbar, wodurch sie ihre Probleme stets auf Grundlage einer unvollständigen Wissensbasis lösen müssen.[20 / 21] Als viertes Merkmal werden Unkenntnis und daraus resultierende, falsche Hypothesen angeführt. Es ist schwer sich einen Überblick zu verschaffen, wie die einzelnen Variablen miteinander verknüpft sind und vorherzusehen, wie sich die Situation bei einem Eingreifen verändern wird. So ergeben sich aus den genannten Charakteristika drei Grundprobleme. Zum einen die Unsicherheit über die Entwicklung der Situation, zum anderen die vollständige Problemerfassung und als Letztes, die Erfolgsaussichten der angewandten Maßnahmen.[22]

Abschließend kann ausgesagt werden, dass durch die Zunahme von Komplexität die Entwicklung neuer Organisationsmethoden unumgänglich ist. Die schwere Steuerbarkeit und die hohe Eigendynamik der vielen Faktoren machen es unübersichtlich und nur schwer beherrschbar, sodass es bei einem Stillstand oder keiner Anpassung zu einem kompletten Systemversagen führen kann.[23]

Moderne Organisationen finden mit neuen Organisationsmethoden einen Ansatz, um die aktuellen Probleme zu lösen und handlungsfähig zu bleiben.

---

[18] (Dörner, 2012) S.60 ff.
[19] (ebd.) S.62 f.
[20] (ebd.) S.63 f.
[21] (Döring-Seipel & Lantermann, 2015) S.6
[22] (ebd.) S.5 ff
[23] (Weyer, 2009) S.20

2.3 MODERNE ORGANISATIONEN ALS WEGBEREITER

Wir befinden uns in einem Prozess des Umdenkens, um uns von alten Paradigmen zu lösen und die zunehmende Komplexität bewältigen zu können. Einen Lösungsansatz bilden die modernen Organisationen. Sie kennzeichnen sich durch Innovationsfreudigkeit, Verlässlichkeit und das Leistungsprinzip. Die einzelnen Projekte rücken in den Vordergrund, Prozesse in den Hintergrund. Die Grenzen der hierarchischen Strukturen werden aufgeweicht und ergänzt, um den Informations- und Kommunikationsfluss zu beschleunigen und zu unterstützen. Es wird sich von strikten Befehlen und einer übergeordneten Kontrolle entfernt und die Ziele werden offen formuliert, so dass der Weg für die Zielerreichung kontinuierlich an die Gegebenheiten angepasst werden kann. Vertrauen und Eigenständigkeit sind gefordert. Ein erster Schritt zur Selbstorganisation wird gegangen, um das Potenzial von jedem Mitarbeiter auszuschöpfen und neuen, kreativen Ideen Raum zu geben. Es wird von vornherein niemand mehr ausgeschlossen und jeder soll seine eigenen Möglichkeiten nutzen können. So ebnen moderne Organisationen den Weg in Richtung Gleichstellung. In dem Zusammenhang wird auch erstmalig die Analogie zu Maschinen hergestellt. Die Arbeitskraft wird als Ressource betrachtet, die in die Prozesse mit eingebracht wird und wie ein Zahnrad in einer Maschine funktionieren soll. Damit grenzen sich moderne Organisationen von den traditionellen Organisationen ab, die oft mit unveränderten Regeln und strikten Hierarchien arbeiten.[24] „In modernen Organisationen ist Raum für Energie, Kreativität und Innovation.“[25] Es entwickelt sich eine Form der agilen Führung.

So wird in modernen Organisationen mehr Wert auf die Gemeinschaft gelegt, um gemeinsam bessere Ergebnisse erzielen zu können.[26] Unterstützend wirken dabei professionelle Coachings und eine zielorientierte Moderation. Die Führung wird als Teamentwicklung umfunktioniert und um den Bereich der Selbstführung erweitert. So bekommt jeder Mitarbeiter eine spezifische Rolle zugeteilt, in der er sich wohl fühlt, auskennt und sich im Interesse der Zielsetzung der Organisation frei entfalten kann. Zudem wird davon ausgegangen, dass durch die Neugestaltung der Unternehmensstruktur in modernen Organisationen, das Gestaltungspotenzial wächst und durch die Rollenverteilung die Motivation der Mitarbeiter steigt. Die gezeigte Anerkennung und die Teilung der Verantwortung können überdies den Innovationsgeist fördern. Gleichzeitig verbessert sich die interne Kommunikation und das Burnout-Risiko sinkt.[27]

[24] (Laloux, 2015) S.25 ff.
[25] Zitat (Laloux, 2015) S.28
[26] (ebd.) S.42
[27] (Hofert, 2016) S.26 ff.

Mit modernen Organisationen werden Werte, wie Rationalismus und Funktionalismus überwunden. Die Machtstruktur wird neu verteilt und umfunktioniert, der Fokus liegt auf Empowerment und der Motivation der Mitarbeiter, durch die Berücksichtigung aller Interessensgruppen. Das Verständnis für moderne Organisationen wird überarbeitet und als lebendiger Organismus betrachtet. Ein Organismus, in dem jede Zelle einen Mitarbeiter darstellt, der den inneren Drang verspürt sich selbst zu organisieren, einzubringen und zu verwirklichen, ohne autoritäres Bestimmen oder Entscheiden einer Führungsetage[28], ganz im Sinne der Biologie.

Eine interessante Organisationsmethode für moderne Organisationen stellt in dem Zusammenhang die Soziokratie dar. Mit ihren partizipativen Strukturen geht sie neue Wege des organisationalen Miteinanders und findet mit ihren Grundprinzipien, Werkzeugen und Werten einen Ansatz, um den komplexen Herausforderungen von heute gerecht zu werden.

[28] (Laloux, 2015) S.54

3. DIE ORGANISATIONMETHODE ‚SOZIOKRATIE'

Die Soziokratie – keine neue, dennoch wenig bekannte Organisationsmethode, geprägt durch Gerard Endenburg. Sie schafft einen bedeutsamen Machtausgleich und revolutioniert dadurch die Organisationswelt. Statt einem Gegeneinander, geht es bei der Soziokratie um ein Miteinander und die Würde des Menschen steht zu jeder Zeit im Mittelpunkt. Ziel der Soziokratie ist es, weg von einem *Entweder-oder*, hin zu einem *Sowohl-als-Auch* zu kommen.[29]

Durch die Erforschung der Systemtheorie (→Glossar), die sich den Ähnlichkeiten zwischen scheinbar unabhängigen Phänomenen widmet, lassen sich die fundamentalen Neuerungen der Soziokratie erklären, Analogien bilden und in einen sinnvollen Zusammenhang bringen. Endenburg, der als einer der Begründer der Soziokratie gilt, schöpfte seine Analogien zu großen Teilen aus dem naturwissenschaftlichen Bereich, der Biologie und der Elektrotechnik. Das systemische Verständnis offerierte ihm die Möglichkeit, seine Sicht auf das Ganze zu richten, wodurch es ihm gelang die strikten Methoden der Organisationsführung zu bewerten und letztendlich zu verbessern. Entstanden ist hierbei eine Organisationsmethode, die zu mehr Gleichgewicht im Unternehmen beiträgt und sich an dem Vorbild unserer Natur orientiert.
Die Soziokratie.[30]

Es wird Raum geschaffen, um gemeinsam etwas zu bewirken. Es geht nicht mehr ausschließlich um das Sammeln und Bewerten von Informationen, dem argumentativen Überzeugen oder dem Ablehnen von Meinungen. Die Beziehungen untereinander sind geprägt durch Toleranz und bekommen in der Soziokratie eine neue Qualität.[31] Gleichwertigkeit aller Beteiligten steht im Fokus. Man regiert gemeinsam und verteilt die Herrschaft über die Organisation unter sich gerecht auf. Dadurch wird dem einzelnen die Möglichkeit der direkten Machtausübung genommen und die Gemeinschaft in den Vordergrund gestellt. In der Soziokratie hat jeder die gleiche Wichtigkeit, die gleiche Würde, Mitbestimmung und Mitwirkung. So kennzeichnet sich die Organisationsmethode durch einheitliche Visionen und Missionen, ein gemeinsames Ziel, das gemeinschaftliche Beschließen der Prozesse zur Zielerreichung, kollektive Verbesserung der Kompetenzen und ein transparentes Feedbacksystem.[32] Alle Mitarbeiter werden zur Führungskraft und sind legitimiert auf ihrer Ebene gleichberechtigt mitzuentscheiden. Auf diese Weise schafft die Soziokratie eine partnerschaftliche Zusammenarbeit

[29] (Strauch & Reijmer, 2016) Vorwort: Gerard Endenburg, S.10
[30] (Buck & Endenburg, 2005) S.22 f.
[31] (Laloux, 2015) S.49 f.
[32] (Strauch & Reijmer, 2016) S.56 ff.

und eine gemeinschaftliche Entscheidungsfindung, in der alle Sichtweisen Berücksichtigung finden.[33]

Diese Form der Machtverteilung ermöglicht allen Mitarbeitern eine gleichwertige Steuerung und Entscheidung in der Organisation, wodurch sie als partizipative Organisationsmethode einen Ansatz für die zunehmende Komplexitätsbewältigung bietet und sich dem stetigen Wandel der Organisationswelt anpasst.

3.1 ETYMOLOGIE DES WORTES ‚SOZIOKRATIE'

Das Wort Soziokratie, respektive *sociocratie* (engl.) wurde im Jahr 1851 durch den französischen Philosophen August Comte geprägt und ist eine Mixtur aus dem Lateinischen und Alt-Griechischen. Zusammengesetzt finden wir das lateinische Wort *socius* oder auch *societas* und das griechische Wort *krat(e)ia* wieder. Folgende Ableitungen und Bedeutungszusammenhänge lassen sich festhalten:

Socius (Nomen) – Gefährte, Kamerad, Kumpel, Mitglied, Verbündeter
Socius (Adj.) – verbündet, gemeinsam, verbunden
Societas (Nomen) – Gemeinschaft, Bündnis, Gesellschaft, Gesellschaftervertrag
krat(e)ia – Macht, Herrschaft, Stärke und Kraft [34]

Der Begriff Soziokratie ist derzeit noch nicht im Duden verankert.

3.2 ENTWICKLUNG DER SOZIOKRATIE

Ein kurzer Exkurs in die Entwicklungsgeschichte sagt uns, dass der Begriff der Soziokratie durch August Comte (*19. Januar 1798; † 5. September 1857), einem französischen Philosophen und Begründer der Sozialwissenschaften des frühen 19. Jahrhunderts, geprägt wurde. Er versuchte damals ein System für eine Basis zu schaffen, in der es eine stabile Gesellschaft gibt und eine positive Erfüllung in der aufkommenden, industriellen Entwicklung. Comte entwickelte für seine Vision allerdings keine praktischen Strukturen.[35]

[33] (Rüther, Soziokratie. Ein Organisationsmodell, 2010) S.5 ff.
[34] (Rüther, Soziokratie. Ein Organisationsmodell, 2010) S.9
[35] (Buck & Endenburg, 2005) S.3 f.

Als nächstes befasste sich der niederländische Reform-Pädagoge Cornelis ‚Kees' Boeke (*29. September 1884; † 3. Juli 1966) mit der Soziokratie. Er untersuchte die Unzulänglichkeiten der Demokratie und versuchte eine Alternative vorzustellen. Seine Untersuchungen schrieb er 1945 in seinem Buch ‚Soziokratie – Demokratie, wie sie sein könnte' nieder.[36] Er betitelte die Soziokratie als eine *wahre Gemeinschaftsdemokratie* – eine Gemeinschaft, die sich durch die Gemeinschaft selbst organisiert. Er folgte der Ansicht, dass Gruppen Selbstdisziplin erlernen müssen, damit es keine Herrscher oder Alleinentscheider mehr braucht. Dadurch können die Interessen von allen berücksichtigt werden und es würde nach Lösungen gesucht werden, mit denen jeder einverstanden ist. Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft aller, den gemeinsamen Beschlüssen zu folgen.[37] Gerard Endenburg - 1946 Schüler von Boeke in der Werkplaants Kindergemeenschap in Bilthoven - ließ sich durch Boekes Forschungen und Ansätze inspirieren und verfolgte das Konzept der Soziokratie später weiter und experimentierte mit dem Ansatz in der Praxis.[38]

Auf Wunsch seiner Eltern, übernahm Endenburg 1968 die Firma *Endenburg Elektroniek* in den Niederlanden und folgte ihrem Wunsch, diese als Forschungsstätte für neue Ideen der Unternehmensführung zu benutzen. In den ersten beiden Jahren versuchte er die Unternehmensführung zu verstehen, Fehler zu finden und Potenziale zu entdecken.[39] In seiner Vision wollte er ein Unternehmen schaffen, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter effektiv miteinander zusammenarbeiten. Die Gleichwertigkeit jedes Einzelnen, sowie die Gemeinschaftlichkeit und das vereinte Erreichen von Zielen stellte er in den Vordergrund. Zudem sollte eine gleichmäßige Machtverteilung für alle bessere Rahmenbedingungen schaffen, um Ziele und Visionen verwirklichen zu können.[40]
Ersten Überlegungen zufolge, betrachtete er die Organisation als Maschine, in der die Menschen als Ressource wie kleine Zahnräder zusammen funktionieren. Sobald es an einer Stelle hakt, würde das ganze System negativ beeinflusst werden.[41] Sein Vorteil war es, in Analogien denken zu können. So entwickelte er schnell ein Verständnis dafür, dass alles miteinander verknüpft ist, sich permanent gegenseitig beeinflusst und gleichermaßen Auswirkungen aufeinander hat. Er überlegte, wie er die Energie, die man in mechanische und elektrische Systeme lenken kann, dahingehend transformiert, sie in menschliche Systeme zu lenken.

[36] (Spitzer & Moser, 2013) S.198
[37] (Rüther, Soziokratie. Ein Organisationsmodell, 2010) S.5 ff
[38] (Spitzer & Moser, 2013) S.198
[39] (Strauch & Reijmer, 2016) S 32. f
[40] (Rüther, Soziokratie. Ein Organisationsmodell, 2010) S.9
[41] (Laloux, 2015) S.28

Zu Nutze machte er sich dabei die Kybernetik (→ Glossar). Die Theorie der Kybernetik, der Selbststeuerung von Systemen in technischen, biologischen und sozialen Wissenschaften, sowie seine Fähigkeit zum vergleichbaren Denken und Transferieren, waren der Schlüssel zu seinem Erfolg. Dadurch entwickelte er die allgemeingültige und praktische Anwendung der Soziokratie, wie sie bis heute Bestand hat. Die Firma Endenburg Elektroniek wurde das erste soziokratisch organisierte Unternehmen weltweit.[42]

Mittlerweile hat sich Endenburg aus der Firma zurückgezogen und diese in eine Stiftung umgewandelt. Die Machtverhältnisse sind so gleichmäßig verteilt und eine gute Basis, um weiterhin im Konsent (→ Konsent) entscheiden zu können. Zudem haben die Niederlande für die soziokratischen Organisationen eine Änderung im Gesetz vorgenommen und diese von der Pflicht für einen Betriebsrat befreit. Als Begründung dafür wurde angegeben, dass die Soziokratie die Arbeiter besser schützen kann, als das Betriebsräte können.[43]

Nachfolgend findet sich ein kurzer, nicht abschließender, Auszug über Organisationen, die aktuell erfolgreich mit dem Konzept der Soziokratie arbeiten, einzelne Werkzeuge nutzen oder sich derzeit im Implementierungsprozess befinden:

- Dark Horse - Innovations- und Ideenagentur in Berlin
- Speak Friend – Softwareentwicklung Berlin
- Oose Innovative Informatik e.G. – Beratung und Projektunterstützung für Software & System-Engineering, neue Arbeitswelten und Innovationen in Hamburg
- Herzensgemeinschaft Wolfen – Stadtteilprojekt, Ökodorfentwicklung
- Solawi Bodensee e.V. – gemeinschaftliche Bio-Landwirtschaft, Verein für solidarische Landwirtschaft in Friedrichshafen am Bodensee
- Vitro Laser Solutions UG – weltweit führender Entwickler, Hersteller und Lieferant von Lasersystemen für die Industrie in Minden
- Netzwerk GFK Austria
- Spotify – Musikstreaming-Dienst, mit Sitz in Schweden
- Premium Cola – Teilimplementierung, nutzt einzelne Werkzeuge der Soziokratie
- Terra Institut – Teilimplementierung, nutzt einzelne Werkzeuge der Soziokratie
- Boldly go Industries - Innovations- und Technologieberatung in Frankfurt (seit 2015 im Implementierungsprozess)

[42] (Strauch & Reijmer, 2016) S.32 ff.
[43] (ebd.) S.42

3.3 DIE GRUNDPRINZIPIEN DER SOZIOKRATIE

Die Soziokratie wird als neue Organisationsmethode verstanden. Eine Methode zur Entscheidungsfindung und Unternehmensführung, die das Wissen und die Erfahrungen jedes Einzelnen zu nutzen versteht[44] und somit die Verantwortung auf die Organisation als Ganzes überträgt. Stimuliert durch das kreative *sowohl-als-auch* Denken, bringt es vermeintlich chaotische Verhältnisse, mit Hilfe der Selbstorganisation, zu praktikablen Lösungen und vereint dadurch scheinbar unvereinbare Konzepte miteinander.[45] Als ‚leerer Werkzeugkoffer' kann sie überall zum Einsatz kommen, wo sich Menschen organisieren müssen.[46]

Um den Kern der Soziokratie zu erfassen wurden von Gerard Endenburg vier Grundprinzipien festgeschrieben, die er aus der Kybernetik abgeleitet hat. Sie beinhalten eine dynamische Steuerung, fraktale Konzepte und das Konzept der Selbstorganisation.[47]

1. Die Beschlussfassung ist durch den Konsent regiert
2. Die Organisation ist in Kreisen aufgebaut, welche innerhalb ihrer Grenzen autonom entscheiden
3. Zwischen den Kreisen gibt es eine doppelte Verknüpfung, wobei jeweils 2 Personen an beiden Kreissitzungen teilnehmen
4. Personen, Aufgaben und Funktionen werden nach einer offenen Wahl und Diskussion in den Kreisen gewählt [48 / 49]

3.3.1 DAS KONSENTPRINZIP

Endenburg lag viel daran die Beschlussfassung zu revolutionieren. So suchte er nach einer Lösung, in der jeder ‚Unternehmer' sein kann und alle gemeinsam die Beschlüsse fassen, ohne den Prozess der Beschlussfassung zu lähmen. Ablehnend stand er den Konzepten der Autokratie, der Demokratie und auch den Mehrheits- oder Supermehrheitswahlen gegenüber. Zu groß war seiner Meinung nach die Manipulationsrate und zu oft würden die Interessen aller dabei nicht berücksichtigt werden.

[44] (Buck & Endenburg, 2005) S.3
[45] (ebd.) S.19
[46] (ebd.) S.23
[47] (ebd.) S.38
[48] (Rüther, Soziokratie. Ein Organisationsmodell, 2010) S.8
[49] (Buck & Endenburg, 2005) S.6

Seine Idee für das Prinzip leitete er ebenfalls aus der Kybernetik ab. Nach seiner Auffassung arbeiten in einem technischen System alle Teile ohne einen entscheidenden Einwand zusammen. Sie müssen funktionsfähig sein, dass das System als Ganzes funktioniert. Sein erster Grundsatz, den er daraus ableitet, lautet:

Der Konsent (→ Glossar) regiert die Beschlussfassung in allen Grundsatzentscheidungen.[50]

Wobei an dieser Stelle der Unterschied zwischen *Konsent* und *Konsens* kurz erläutert werden soll. Das Wort *Konsent* stammt aus dem Englischen und ich gleichbedeutend mit *kein Widerstand* oder auch übersetzt, als *Zustimmung* zu behandeln.[51] Das Wort *Konsens* hingegen, ist gebräuchlich bei einer einfachen Zustimmung oder Einwilligung. Endenburg grenzte sich mit dem Wort *Konsent* bewusst vom Wort *Konsens* ab. Da der Begriff *Konsent* im technischen Bereich angewandt wird, wenn alle Teile und Elemente eines Gerätes oder einer Maschine einwandfrei zusammen funktionieren. So bedeutet Konsent keine generelle Zustimmung, sondern das es gegen den Vorschlag keinen schwerwiegenden Einwand gibt, der mit Argumenten untermauert werden kann.[52]

Die Basisregel des Konsent-Prinzips besagt, dass dieser die Beschlussfassung regiert. So geht es bei einem Konsent um die gemeinsame Zielerreichung und nicht um das Recht des Einzelnen.[53] Wenn alle im Konsent entscheiden, dass eine andere Form der Beschlussfassung gewünscht ist, können die Entscheidungen auch nach dem Mehrheitsprinzip, autokratisch, demokratisch oder anders entschieden werden. Entscheidend hierbei ist der bestehende Konsent zwischen allen.[54] So stellt die Soziokratie sicher, dass keiner übergangen wird und alle eine gemeinsame Lösung finden.[55] Sollte ein schwerwiegender Einwand genug Argumente liefern, dass kein gemeinsamer Konsent gefunden werden kann, wird in der Runde so lange darüber gesprochen, bis eine Entscheidung getroffen wird, mit der alle einverstanden sind. So geht es bei den Entscheidungen letztlich nicht um Zustimmung, sondern darum, dass es keinen schwerwiegenden Einwand gibt.

Ob ein Einwand als schwerwiegend betrachtet wird, wird individuell entschieden. Grundsätzlich ist ein Einwand ‚schwerwiegend', wenn er die Organisation an der gemeinsamen Zielerreichung hindert.[56] Zur Zielerreichung ist hinzuzufügen, dass in der Soziokratie nicht generell

[50] (Strauch & Reijmer, 2016) S.36 f.
[51] (ebd.) S. 65
[52] (Rüther, Soziokratie. Ein Organisationsmodell, 2010) S.8 / S.21
[53] (Spitzer & Moser, 2013) S.201 f.
[54] (Rüther, Soziokratie. Ein Organisationsmodell, 2010) S.22
[55] (Strauch & Reijmer, 2016) S.47 f.
[56] (Rüther, Soziokratie. Ein Organisationsmodell, 2010) S.23 f.

nach der perfekten Lösung gesucht wird, sondern nach einer, die für die aktuelle Situation am sinnvollsten ist.[57]

Kennzeichnend für die Konsentbildung sind 3 Phasen:

1. Bildformung: Diese Phase wird auch als Informationsphase bezeichnet und genutzt, um allen Beteiligten das Problem zu verdeutlichen
2. Meinungsbildung: Der vorher bestimmte Moderator befragt nacheinander jeden nach seiner Meinung zu dem Thema. Dies ist auch ein weiteres Mal möglich und folgt einer vorgegebenen Sprechordnung. Die gesammelten Statements werden auf einem Flipchart o.ä. gesammelt, so dass sie für jeden sichtbar sind. Auf Grundlage der unterschiedlichen Meinungen wird nun nach passenden Lösungen gesucht.
3. Konsentrunde: Der Moderator fragt in die Runde nach einem schwerwiegenden Einwand. Sollte es keinen geben, wird der Beschluss gefasst und in das Logbuch (→ Glossar) übertragen. Bei schwerwiegenden Einwänden wird überlegt, ob Argumente eine bessere Lösung zulassen, die von jedem getragen werden kann.[58]

In der Zusammenfassung bedeutet Konsent, dass es keinen schwerwiegenden oder begründeten Einwand gegen einen Lösungsvorschlag gibt, welcher die Zielerreichung der Organisation gefährdet. Sollte es in dem Abstimmungskreis zu keiner Lösung kommen, wird das Anliegen entweder vertagt oder in die nächsthöhere Ebene gegeben.[59] So stellt das soziokratische Konsent-Prinzip sicher, dass niemand bei einer Entscheidung übergangen wird. Anerkennung und Gleichwertigkeit sind gegeben und die Interessen aller werden miteinander verbunden.[60]

3.3.2 DIE KREISSTRUKTUR

Auch für die Beschlussfassung suchte Endenburg nach einer Alternative. Er wollte die Leistungsstruktur neu modellieren und die Aufgaben der Organisation auf allen Ebenen verteilen. Die Lösung fand er in der Kreisstruktur, aufgeteilt in kleine Gruppen. Diese setzte er gleichberechtigt aus allen Arbeitnehmern, Managern und anderen Beteiligten zusammen. Jeder Kreis (→ Glossar) ist in sich selbstorganisiert.

[57] (Spitzer & Moser, 2013) S.201 f.
[58] (Strauch & Reijmer, 2016) S.67 ff.
[59] (ebd.) S.48
[60] (ebd.) S.64

Die Kreisstruktur ermöglicht, dass jeder Kreis intern seine Rahmenbedingungen selbst bestimmt und die eigene Ausführung, Messung und Leitung autonom steuert. Dazu gehören das gemeinsame Ziel, Strategien und Prozesse zur Zielverwirklichung mit passenden Umsetzungsplänen, die Verteilung der Aufgaben und die Prozessentwicklung, die Fortschrittsmessung und die Anpassung der Prozesse.[61] Dadurch wird die interne Produktivität und Wirtschaftlichkeit gesichert. Dazu kommen die Wahlen der Kreismitglieder zu bestimmten Funktionen, Neueinstellungen und Entlassungen, sowie Weiterbildungspläne und –Maßnahmen.[62] Innerhalb der Kreise werden Entscheidungen autonom getroffen. So wird gesichert, dass sich jeder einzelne Bereich mit seinen Grundsatzbeschlüssen befasst und die Aufgaben und Funktionen untereinander aufteilt. Das integriert alle Mitwirkenden der Organisation in die Beschlussfassung.[63] Zu den Grundsatzentscheidungen zählen das Festlegen der Vision, der Mission und der Jahresziele, sowie der strategischen Entscheidungen und Pläne. Überdies wird der Prozess zur Zielerreichung festgelegt, sowie die Rahmenbedingungen für die Unterabteilungen und die Budgetvorgaben für Projekte. Ein Controlling der Entscheidungen findet kontinuierlich im Kreis statt.[64] Übergreifende Entscheidungen müssen immer in Zusammenarbeit mit den anderen Kreisen getroffen werden.[65]

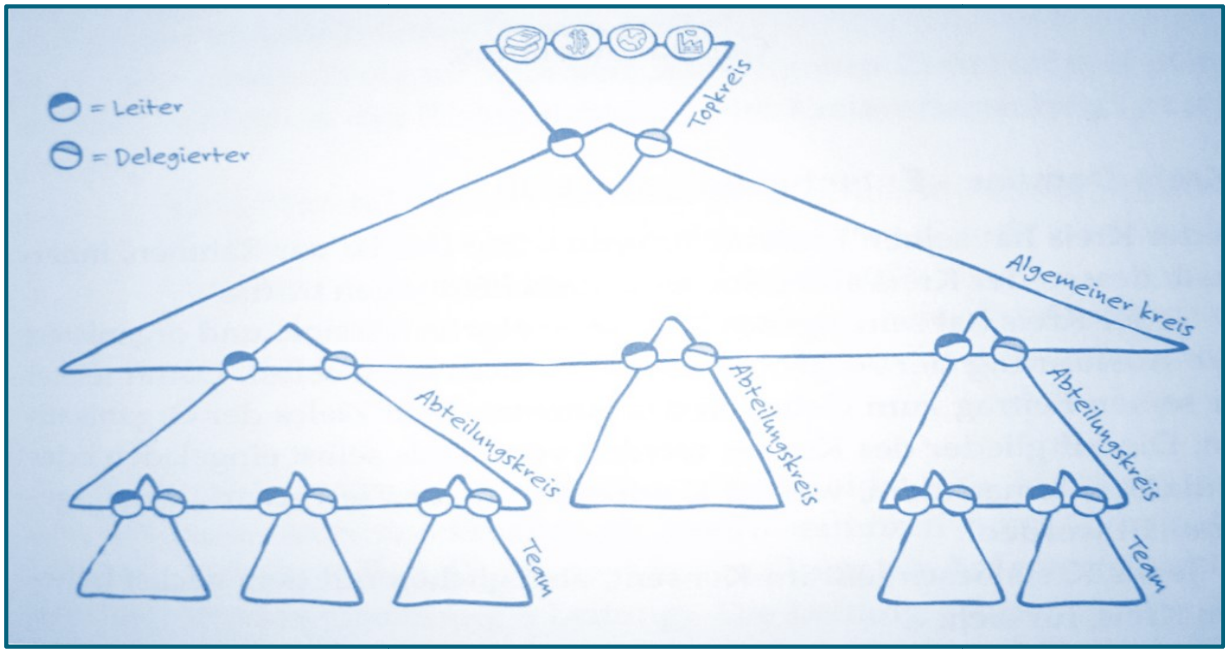

ABBILDUNG 1 - SOZIOKRATISCHES ORGANIGRAMM[66]

[61] (Strauch & Reijmer, 2016) S.71 / S.74 f.
[62] (ebd.) S.52
[63] (ebd.) S.47
[64] (Buck & Villines, 2007) S.61 / S.77
[65] (Strauch & Reijmer, 2016) S. 47 f.
[66] (Strauch & Reijmer, 2016) S.186

Abbildung 1 stellt dar, wie die verschiedenen Ebenen miteinander verknüpft sind. Dadurch ist es möglich, auf veränderte Rahmenbedingungen der Umwelt zu reagieren und die Prozesse über Rückmeldeschleifen zu optimieren oder anzupassen. So entstehen gleichsam eine dynamische Steuerung und ein anhaltender Lernprozess. Die Kreisstruktur wird in den Unternehmen auf die lineare Struktur gesetzt und überlagert diese, um soziokratisch miteinander arbeiten zu können.[67]

3.3.3 DIE DOPPELTE VERKNÜPFUNG DER KREISE

Das dritte Grundprinzip der Soziokratie findet sich in der doppelten Verknüpfung der Kreise. Diese Verknüpfung ermöglicht eine Beschlussfassung über mehrere Kreise hinweg, sichert eine anhaltende Qualitätskontrolle durch Feedback-Schleifen, erhält den Informationsfluss kreisübergreifend und stellt damit eine auf- und absteigende Kommunikation in der Organisation sicher. Die Funktionen der doppelten Verknüpfung tragen dadurch zur Selbstorganisation und Erhaltung einer funktionierenden Organisation bei.[68]

Für die Verknüpfung der Kreise werden jeweils 2 Bindeglieder benötigt. Gewählt werden ein Leiter und ein Delegierter. (Vgl. Abb. 1) Damit werden sie zum aktiven Kopplungsglied zwischen den Kreisen und vertreten die Belange des eigenen Kreises. Der Leiter wird vom nächsthöheren Kreis gewählt und trägt die Informationen von oben (seinem Kreis) in den darunter liegenden Kreis. Der Delegierte hingegen, welcher ein gewähltes Mitglied aus einem unteren Kreis ist und als deren Vertreter fungiert, transportiert die Informationen von unten in den nächsthöheren Kreis. So werden die Meinungen und Interessen von allen Ebenen berücksichtigt und niemand wird bei der Entscheidungsfindung übergangen. Der stetige Austausch durch die doppelte Koppelung kann mit einer Mischung aus einem Top-Down und einem Bottom-Up Ansatz verglichen werden.[69]

Vorteilhaft an der doppelten Verknüpfung ist, dass der Delegierte das Vertrauen seines Kreises und der Leiter das selbige von seinem Kreis, genießt. Alle Sichtweisen finden Berücksichtigung, weil die Vertreter in dem nächsthöheren oder nächsttieferen Kreis mitentscheiden. Durch das Anzeigen eines schwerwiegenden Einwandes ist es möglich, Prozesse gegebenen-

[67] (Rüther, Soziokratie. Ein Organisationsmodell, 2010) S. 28 f.
[68] (Strauch & Reijmer, 2016) 38 f.
[69] (Rüther, Soziokratie. Ein Organisationsmodell, 2010) S.21 / S.43 f.

falls anzuhalten oder zu verhindern.[70] Demzufolge ist es unmöglich, dass Entscheidungen getroffen werden, die nicht im Sinne des eigenen Kreises sind. Damit entsteht eine funktionale Hierarchie mit Kommunikation auf Augenhöhe. [71]

3.3.4 DIE FUNKTIONS- UND AUFGABENVERTEILUNG

In jedem Kreis werden die Positionen und Aufgaben untereinander verteilt. Die Abstimmung über die Personen erfolgt in einer offenen Wahl und im Konsent.[72] Gewählt werden der Leiter vom Kreis, der Moderator für die Kreissitzungen, ein Logbuchführer und der Delegierte für den nächsthöheren Kreis. Wahlweise wird noch über Ansprechpartner u. ä. für die laufenden Projekte und das Tagesgeschäft entschieden.[73] Jede Rolle und Funktion wird für einen festgelegten Zeitraum gewählt. Die zu übertragenden Aufgaben werden vorher im Kreis gemeinsam bestimmt. Die Abstimmung über die Rollen findet immer in einer offenen Wahl statt und unterscheidet sich somit von einer geheimen, geschlossenen Wahl.

Die in der Soziokratie angewandte offene Wahl ist gekennzeichnet durch:

- Eine gemeinsame Entscheidung im Kreis über die Funktionen und Aufgaben der zu vergebenen Rolle, unter Einbezug der benötigten Kompetenzen und der Zeitdauer.
- Der vorab bestimmte Wahlleiter sammelt die Wahlzettel ein, trägt die Ergebnisse offen in der Runde vor und fragt die entsprechenden Wähler nach ihren Argumenten.
- Der Wahlleiter verbreitet das Abstimmungsergebnis und gibt die Entscheidung zum Konsent oder für einen schwerwiegenden Einwand frei.
- In der zweiten Runde können Änderung der Wahlentscheidung getroffen werden.
- Im letzten Schritt wird die im Konsent gewählte Person gefragt, ob sie die Wahl annehmen und die Position ausüben möchte.[74]

Bei einer Entlassung eines Kreismitgliedes wird nach dem gleichen Prinzip verfahren. Unterschieden wird jedoch in dem Punkt, dass die zu entlassende Person nicht nach ihrem Konsent gefragt wird.[75]

[70] (Rüther, Skript: Soziokratie, Holakratie, 2016) S.26 f.
[71] (Spitzer & Moser, 2013) S.203
[72] (Strauch & Reijmer, 2016) S.39
[73] (Rüther, Soziokratie. Ein Organisationsmodell, 2010) S.46
[74] (Strauch & Reijmer, 2016) S.50 f.
[75] (ebd.) S.85

Die offene Wahl, hat im Gegensatz zur geheimen, geschlossenen Wahl, viele Vorteile. Soziokratische Wahlen sind in sich transparent und ermöglichen es, persönliche Kompetenzen sichtbar zu machen. Es kann die Person gewählt werden, die in dem Bereich ihre Stärken hat und zudem motiviert ist. Der zu wählenden Person wird durch für sprechende Argumente, Vertrauen und Wertschätzung zugesprochen, was zu einem Gefühl der Sicherheit führen kann. Das Erhalten einer Position, durch eine mikropolitische Beziehungskultur, wird dadurch ausgeschlossen.[76 / 77] Es besteht ebenfalls die Möglichkeit, dass sich eine Person auch selbst für die Position vorschlagen kann.

Zusammenfassend ist die offene Wahl gewinnbringend für die gesamte Organisation, findet direkt und im Beisein der zu wählenden Person statt. Die Argumentation wird offen geführt und falls nötig, werden Gegenargumente angenommen. Der Wähler hat die Chance, sich aktiv einzubringen. Ausgeschlossen sind Mehrheitsentscheidungen gegen den eigenen Willen. Durch das transparente Wahlverfahren hat jeder die Möglichkeit, den Verlauf zu beeinflussen. Zudem können die Kriterien für die Position vorher aktiv mitgestaltet werden, sodass ein hohes Maß an Mitbestimmung gegeben ist. Im Gegensatz zu demokratischen Wahlen, bei denen die Aufgaben und Funktionen vorher festgelegt sind und man keinen direkten Einfluss mehr darauf nehmen kann. Überdies wird bei demokratischen Wahlen nach dem Mehrheitsprinzip entschieden und anonym gewählt. Als nachteilig an der offenen, soziokratischen Wahl kann der Verlust an Anonymität gesehen werden. Ebenfalls besteht die Möglichkeit, dass man sich zunehmend nicht mit der Rolle identifizieren kann und ein Personen-Rollenkonflikt entsteht.

Zwischenfazit

Durch die vier Grundprinzipien stellt die Soziokratie eine gerechte Verteilung der Machtverhältnisse sicher, indem sie die Verantwortung auf alle Mitwirkenden überträgt und sich von Beginn an gegen die Fremdbestimmtheit ausspricht.[78] Es ist die Überlegung, die Demokratie zu verbessern, welche oft unter ihren Mehrheitsentscheidungen leidet, weil meist die Gleichen reden und nicht alle Stimmen gleichberechtigt sind. So wird der bekannte Konsens durch den Konsent ersetzt und die Soziokratie schafft eine Gemeinschaft, in der jeder gehört wird und einen festen Platz hat.[79] Sie lässt wenig Spielraum für interne Machtspiele und Mikropolitik. Jeder ist vor dem anderen gleich, sodass ein Konkurrenzdenken auf ein Minimum reduziert

[76] (Strauch & Reijmer, 2016) S.86 f.
[77] (Spitzer & Moser, 2013) S.204
[78] (Strauch & Reijmer, 2016) S.87
[79] (ebd.) S. 56 ff.

wird. Es gibt eine geschlossene und einheitliche Kommunikation nach außen und keinen Sündenbock. Durch das hohe Maß an Transparenz wird das ‚Wir-Gefühl' gestärkt und Unsicherheiten werden vermieden. Verstand, Wissen und gemeinschaftliche Zusammenarbeit fördern das Gruppeninteresse und können zum Fortschritt führen. Autark und selbstbestimmt bietet die Soziokratie eine bedeutende Perspektive, wo viele Organisationstheorien an ihre Grenzen stoßen.

3.4 WERKZEUGE IN DER SOZIOKRATIE

Die Soziokratie kann überall dort eingesetzt werden, wo sich Menschen organisieren. Nach aktuellem Stand der Literatur, bedient sich die Soziokratie derzeit acht ‚Grund-Werkzeugen', die optional und zweckmäßig, je nach Organisation, erweitert, skaliert und angepasst werden können, um die Organisationsmethode zu gestalten.

Die folgenden Kapitel sollen eine kurze Einführung in Arbeit und Anwendung der einzelnen Werkezuge liefern.

3.4.1 DAS GEMEINSAME ZIEL

Die Kräfte sollen gebündelt in eine Richtung gehen, woraus das erste Werkzeug der Soziokratie entsteht. Das gemeinsame Ziel, die gemeinsame Vision und Mission. Wobei das Ziel an dieser Stelle nicht als übergeordnetes Organisationsziel verstanden werden darf, sondern sich auf aktuelle Probleme und Projekte im Kreis bezieht.

Bei Festlegung des gemeinsamen Ziels in der Soziokratie oder auch der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode, kurz SKM (→Glossar), werden die unterschiedlichsten Zukunftsvisionen, Wünsche und Haltungen sichtbar. Jeder Mitarbeiter hat das Recht einen Tagesordnungspunkt oder ein Ziel anzugeben, welches im Kreis behandelt werden muss. Wenn über ein Ziel kein Konsent gefunden wird, empfiehlt es sich in einem Unternehmen mehrere Kreise zu bilden, um die Wünsche aller zu berücksichtigen und die Vielfalt zu erhalten. Jeder soll die Möglichkeit bekommen sein Ziel zu erreichen und sich dem entsprechenden Kreis

anschließen zu können. Bei nicht zu klärenden Missverhältnissen kann es sinnvoll sein, sich von einem Kreismitglied zu trennen.

Ohne ein gemeinsames Ziel ist keine effiziente und zielführende Zusammenarbeit möglich. Bei starken Unstimmigkeiten und keiner Konsentfindung muss im nächsthöheren Kreis entschieden werden, ob und welche Zielverfolgung für das Problem sinnvoll ist. Die Entscheidung, die im höheren Kreis unter Einbezug des Delegierten getroffen wurde, muss vom unteren Kreis akzeptiert werden. Durch die doppelte Verknüpfung der Kreise ist gewährleistet, dass auch ein übergeordnetes Ziel die Belange aller berücksichtigt. Sollte es dennoch zu Diskrepanzen kommen, kann der Kreis erweitert werden. Das Erreichen des Ziels wird dadurch möglicherweise verlangsamt, andererseits ist es für die reibungslose Zusammenarbeit der Organisation wichtig, dass ein Konsent erreicht wird.[80]

3.4.2 DIE ROLLEN IM SOZIOKRATISCHEN KREIS

Damit eine Organisation soziokratisch arbeiten kann, müssen die Rollen in jedem Kreis klar definiert sein. Diese werden durch die offene Wahl festgelegt und sind entscheidend für den Ablauf jeder Kreissitzung, das gemeinsame Ziele, sowie die Aufgabenverteilung und Einhaltung optimal durchgeführt werden können. Dementsprechend befinden sich in jedem Kreis mindestens vier Rollen. Die Gesprächsleitung, die Kreisleitung, der Delegierte und der Sekretär, respektive Logbuchführer.

Die Gesprächsleitung: Ihre Aufgabe ist es, die Kreissitzung für alle vorzubereiten und die teilnehmenden Mitglieder vorher mit entsprechenden Informationen zu versorgen. Zudem wird der Ablauf des Meetings, mit allen Agenda-Punkten, sowie die Dauer geplant und vorher verkündet. Die Gesprächsleitung trägt dafür Sorge, dass das Meeting effektiv ist und achtet darauf, dass alle Beschlüsse im Konsent getroffen werden.

Die Kreisleitung: Sie sorgt dafür, dass die Kreisversammlungen in regelmäßigen Abständen stattfinden und die Grundsatzbeschlüsse beschlossen werden können. Zudem koordiniert sie die Prozesse der aktuellen Zielverwirklichung, unterstützt und motiviert die Mitarbeiter. Darüber hinaus ist sie verpflichtet, den Überblick über Ausführungsentscheidungen zu behalten. Anzumerken ist, dass sie eine gleichwertige Rolle gegenüber allen anderen Kreismitgliedern darstellt und keine Vorgesetztenfunktion einnimmt.

[80] (Strauch & Reijmer, 2016) S.91 ff.

Der Delegierte: Er ist der im Konsent gewählte Vertreter aus seinem Kreis und verteidigt die Entscheidungen aus diesem im nächst höheren Kreis. Er sorgt dafür, dass die Interessen aus seinem Kreis auch in der übergeordneten Ebene berücksichtig werden und niemand übergangen wird. Zudem bringt er die Informationen aus dem höheren Kreis mit in seinen Kreis, um eine transparente Kommunikation zu ermöglichen.

Sekretär/Logbuchführer: Der Logbuchführer sichert die Ergebnisse der aktuellen Kreissitzung und schreibt die gewonnenen Beschlüsse in das Logbuch. Vertagte Agenda-Punkte werden von ihm zusammengetragen und für die nächste Sitzung aufgearbeitet. Nach Ablaufdatum werden sie von ihm wieder auf die Tagesordnung gebracht, um die Ausführung zu kotrollieren.[81 / 82 / 83]

Durch die verschiedenen Rollen in der soziokratischen Kreisorganisationsmethode (SKM) wird gesichert, dass alle Bedürfnisse abgehandelt werden und sich jedes Mitglied mit seinen Fähigkeiten und Ressourcen sinnvoll einbringen kann, gleichsam die Verantwortung auf alle übertragen.

3.4.3 DIE STRUKTUR DER SOZIOKRATISCHEN KREISVERSAMMLUNG

Eines der wichtigsten Werkzeuge für das Funktionieren der SKM ist die klare Struktur der Meetings und ein regelmäßiges Treffen im Kreis. Die Kontinuität ist wichtig, um das Vertrauen untereinander zu stärken und den Beziehungen Beständigkeit zu geben. Nach dem soziokratischen Prinzip wird angenommen, dass jeder einzelne für eine gute Lösung wichtig ist, denn ein gemeinsames Regieren setzt auch gemeinsame Entscheidungen voraus. Zu den Kreisversammlungen werden alle Mitglieder eingeladen, für die die zu treffenden Entscheidungen relevant sind. In den Kreisversammlungen werden Grundsatzbeschlüsse gemeinsam im Konsent entschieden und Ausführungen für nachfolgende Beschlüsse delegiert.[84]

Die Unterscheidung von Grundsatz- und Ausführungsbeschlüssen ist notwendig, da eine Differenzierung der beiden Beschlussarten für die spätere Selbstorganisation von essentieller Bedeutung ist.

[81] (Strauch & Reijmer, 2016) S.52
[82] (ebd.) S. 100 f.
[83] (Spitzer & Moser, 2013) S.203
[84] (Strauch & Reijmer, 2016) S. 106 ff.

Als *Grundsatzbeschlüsse* werden Beschlüsse bezeichnet, bei denen alle Mitglieder mitentscheiden wollen und sollen. *Ausführungsbeschlüsse* hingegen betreffen allein das operative, also das Tagesgeschäft und werden in den Kreisversammlungen an eine Person delegiert, um dort das weitere Vorgehen in kleineren Arbeitskreisen zu besprechen.[85] Die Arbeitsbesprechungen unterliegen keinem definierten Ablauf und müssen nicht zwingend moderiert und protokolliert werden. So können die Ausführungen für entsprechende Projekte, die genaue Zieldefinition und die Entscheidungen ad hoc initialisiert werden und bedürfen keinem Konsent von allen.[86]

Durch die Trennung von Grundsatz- und Ausführungsentscheidungen verringert sich die Anzahl der durchzuführenden Meetings, was einem kontinuierlichen Arbeiten und der Effektivität der Organisation zu Gute kommt. Es wird empfohlen eine Kreisversammlung im 2-monatigen Rhythmus durchzuführen, um die gemeinsamen Fortschritte und die Zielerreichung zu messen, zu kontrollieren und mögliche Probleme aufzudecken.[87]

Die Zusammenkünfte der Mitglieder in der SKM unterliegen grundlegend einem festen Ablauf. Dem ungeachtet wird darauf Wert gelegt, dass sie sich an den Bedürfnissen der Mitglieder orientieren. Der idealtypische Ablauf gestaltet sich wie folgt:

<u>1. Eröffnungsrunde:</u> Das Meeting wird mit einer Einstimmungsrunde begonnen, indem jedes Mitglied darüber berichtet, wie sein Befinden ist und welche Erwartungen er an die Kreisversammlung hat. Aussagen über die individuelle Stimmung können zu einem besseren Verständnis von Entscheidungen und Meinungen führen.

<u>2. Organisation des inhaltlichen Teils:</u> Im zweiten Teil wird der Inhalt des Meetings und die Agenda besprochen. Geklärt wird, ob jeder alle Informationen erhalten hat, die Dauer des Meetings und die nächsten Termine. Nachfolgend werden die Rollen, wie die Moderation oder die des Protokollanten für das Meeting bestimmt.

<u>3. Inhaltlicher Teil:</u> Im Hauptteil, werden zunächst die aktuellen Fortschrittsberichte und Probleme zu den laufenden Projekten und dem Tagesgeschäft thematisiert. Danach werden die einzelnen Punkte von der Meeting-Agenda in einer Rederunde abgearbeitet.

[85] (Strauch & Reijmer, 2016) S.118
[86] (ebd.) S.106 ff.
[87] (ebd.) S.106 ff.

4. Schlussrunde: In dieser wird das Meeting ausgewertet. Klima, Effektivität und Zufriedenheit vom Meeting werden abgefragt, Verbesserungs- und Änderungsvorschläge angenommen. Im Anschluss erfolgt das Sammeln von offenen, neuen Agenda-Punkten.[88]

3.4.4 DER UMGANG MIT EINEM SCHWERWIEGENDEN EINWAND

Eines der bedeutsamsten Werkzeuge in der SKM ist der Umgang mit einem schwerwiegenden Einwand. Jeder Einwand wird ernst genommen. Für einen schwerwiegenden Einwand gibt es weder Richtlinien, noch Grundsätze, noch eine Checkliste. Anhaltspunkte hierbei sind der Subjektivismus und das Nichtvorhandensein einer objektiven Wahrheit. Die Soziokratie lebt von der Entscheidungsfreiheit und der Meinung jedes Einzelnen. Eine offene und wohlwollende Kommunikation wird gepflegt, jeder ist an der gemeinsamen Lösungsfindung interessiert und aufgeschlossen gegenüber anderen Meinungen. Bei keinem Konsent, werden in Meinungsrunden Einwände abgefragt und in eine verbesserte Lösung eingebracht. Dadurch soll grundsätzlich das Begründen eines schwerwiegenden Einwands vermieden werden. Generell wird davon ausgegangen, dass ein schwerwiegender Einwand immer vorliegt, wenn eine Gefahr besteht, das gemeinsame Ziel nicht zu erreichen.[89] Sollte ein Mitglied solch ein Bedenken äußern, wird in der SKM in vier Schritten nach einer Lösung gesucht.

Als erstes wird das Bedenken des Mitglieds hinterfragt, um dieses in die Lösungsfindung zu integrieren. Wenn die Argumente als schwerwiegend betrachtet werden können, wird in nachfolgenden Rederunden jedes Mitglied nach seiner Meinung gefragt, um die Lösung dahingehend zu verbessern. Wenn in der Meinungsrunde mehrmals kein Konsent gefunden wird, erfolgt eine Vertagung der Entscheidung. Bei Fortbestehen der Probleme und keiner Entscheidungsfindung werden diese in den nächsthöheren Kreis gegeben. Die getroffene Entscheidung muss dann vom unteren Kreis akzeptiert werden. Das Mitspracherecht über den Delegierten (des unteren Kreises, in dem das Problem vorliegt) ist zu jeder Zeit gegeben. Sollte der Fall eintreten, dass auch dieser Kreis zu keiner Lösung im Konsent gelangt und die Entscheidung wichtig für das Vorankommen der Organisation ist, gibt es eine zweite Feedbackschleife zwischen den beiden Ebenen. Hier werden Argumente gesammelt, um den oberen Kreis zu beeinflussen und ihn zu einer Entscheidung im gemeinsamen Konsent zu bewegen. [90]

[88] (Strauch & Reijmer, 2016) S.112 ff.
[89] (ebd.) S.120 ff.
[90] (ebd.) S.122 f

3.4.5 DAS PROZESSMANAGEMENT UND DER ‚9-SCHRITTE-PLAN'

Für die Zielentwicklung und die Zielverwirklichung hat die Soziokratie ihr eigenes Prozessmanagement entwickelt. Die Prozesse werden in den Kreisversammlungen gemeinsam evaluiert, um eine Weiterentwicklung zu ermöglichen. Der festgelegte Prozess, stellt dabei die Grundlage für die gemeinsame Beschlussfassung und die Verteilung der Aufgaben dar. Dazu werden immer 3 Schritte durchlaufen. Der Input, welcher als Vorbereitung zu sehen ist; die Umsetzung, welche die Transformation darstellt und die Nachbereitung, welche als Output definiert wird. Input und Output werden nach Endenburg als Tauschprozess mit dem Kunden beschrieben. Bei dem Umsetzungsprozess geht es darum, das Angebot für den Kunden zu produzieren[91] und in „die derzeitig gewünschte Gesellschaft zu transformieren."[92]

Die Soziokratie hat sich eine allzeitige Transparenz zum Grundsatz gemacht, allein dadurch kann ein gutes Prozessmanagement funktionieren. Die Informationen über aktuelle Probleme, sowie mögliche Lösungsansätze müssen für jeden jederzeit zugänglich sein. Alle Informationen zu einem Projekt oder Ziel werden vorher recherchiert, zusammengetragen und im Logbuch festgehalten, welches Grundlage für die spätere Aufgabenverteilung ist.[93]

Der 9-Schritte-Plan

Um die Prozesse effizient und effektiv zu gestalten, hat sich die Soziokratie ein weiteres Mal dem Wissen der Kybernetik bedient. Das dort vorhandene Input-Transformations-Output-Modell wurde für ihre Zwecke angepasst und in den 9-Schritte-Plan transferiert, vgl. Abb. 2.

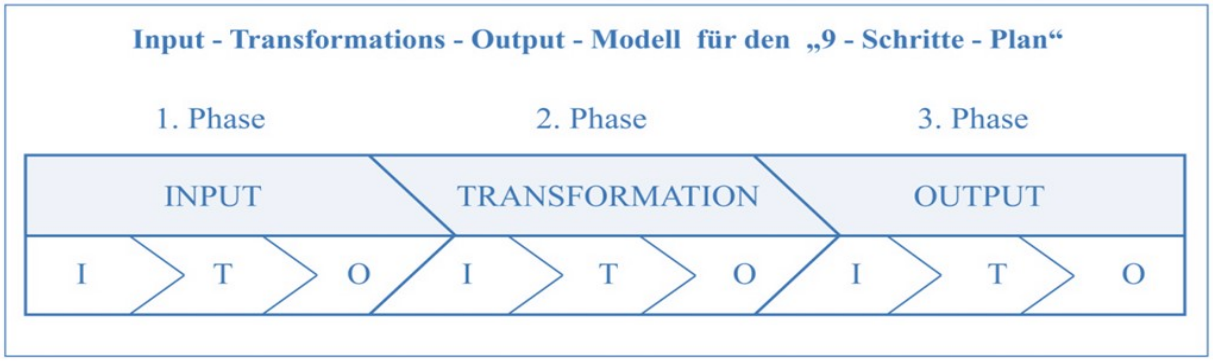

ABBILDUNG 2 - EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHUNG AN STRACUH/REIJMER[94]

[91] (Strauch & Reijmer, 2016) S.126 ff.
[92] Zitat: G. Endenburg in (Strauch & Reijmer, 2016) S.130
[93] (Strauch & Reijmer, 2016) S.126 ff.
[94] (Strauch & Reijmer, 2016) S.134

Dieser unterteilt die jeweiligen Phasen ein weiteres Mal in drei Schritte und definiert neue Input-, Transformations- und Output-Phasen. Der 9-Schritte-Plan stellt einen idealtypischen Ablauf dar, der sowohl Dienstleistungs-, als auch Produktionsprozesse abbilden kann.

Er integriert die kybernetischen Prozesse des Leitens und Planens, Ausführens und Messens.[95] In Anlehnung an Endenburg stellt die Input-Phase den Vertragsabschluss mit dem Kunden dar. Inkludiert werden darin alle Einzelheiten, die ein Zustandekommen notwendig machen. Aus diesem Grund wird die Inputphase noch mal in Input – Transformation und Output unterteilt. Der Input der ersten Phase besteht aus allen Werbemaßnahmen, dem Marketing und der erforderlichen Kundenakquise. Sind diese Bereiche abgearbeitet, folgt die Transformation, bestehend aus dem ersten Kundenkontakt und den Vorgesprächen. Die Output-Phase hält nun den Vertrag fest und bildet den Abschluss der INPUT-PHASE.[96]

Die TRANSFORMATIONS-PHASE ist die eigentliche Produktherstellung oder Dienstleistung. In deren Input-Phase wird die Erstellung vorbereitet und der Grundstein für eine gelungene Transformation gelegt. Es gilt die benötigten Ressourcen, wie Werkstoffe, Betriebsmittel oder Arbeitskraft zu besorgen oder festzulegen. Die Transformation kennzeichnet die Herstellung des Produkts, was in der folgenden Output-Phase fertiggestellt und überprüft wird, um eventuelle Fehler zu beheben.[97]

In der abschließenden OUTPUT-PHASE werden Übergabe und Bezahlung vorgenommen. Wobei der Input die Vorbereitung zur Übergabe an den Kunden darstellt. In der Transformations-Phase erfolgt die Übergabe und in der Output-Phase erhält der Vertrag, durch die Annahme des Kunden, die Bezahlung und ein eventuelles Feedback, Gültigkeit.[98]

Die genauen Inhalte des 9-Schritte-Plans werden in den einzelnen Kreisversammlungen festgelegt und im Konsent beschlossen. Die darin enthaltenen, einzelnen Arbeitsschritte werden zur offenen Wahl an die Kreismitglieder gestellt. Das gute Prozessmanagement in der Soziokratie soll nicht nur die Prozesse, sondern auch die Zusammenarbeit verbessern.

Durch die vorherrschende Transparenz werden Anerkennung und Zugehörigkeit gefördert, wodurch mehr Zeit bleibt, sich auf Probleme zu konzentrieren. Ein hohes Maß an Selbstbestimmtheit und Mitbestimmung kann die Umsetzung besser gelingen lassen und es wird davon ausgegangen, dass es die Verwirklichung gemeinsamer Projekte vereinfacht und Konflik-

[95] (Rüther, Skript: Soziokratie, Holakratie, 2016) S.70
[96] (ebd.) S.68
[97] (ebd.) S.68 f.
[98] (ebd.) S.69

te, wie Versteck- oder Machtspiele untereinander verhindert werden. Dies schafft eine Weiterentwicklung für jeden Einzelnen und am Ende für die Gesamtheit und die Organisation als Ganzes.[99]

Darüber hinaus gibt es den 27-Schritte-Plan. Dieser ist wesentlich kleinteiliger und ausführlicher, als der 9-Schritte-Plan. Er kennzeichnet sich dadurch, dass neben den ausführenden Aktivitäten auch noch leitende und messende Aktivitäten enthalten sind. Diese werden als zusätzliche Spalten mit entsprechenden Vermerken, wer für die jeweilige Aufgabe zum Leiten oder Messen eingeteilt ist, eingefügt. Von einer ausführlichen Darstellung des 27-Schritte-Plans wird in dieser Arbeit abgesehen, da er im Grundsatz dem 9-Schritte-Plan entspricht.[100]

3.4.6 DER TOPKREIS

Ein weiteres, wichtiges Werkzeug in der Soziokratie stellt der Topkreis dar. Er soll die Organisation mit seiner relevanten Umgebung verbinden und eine Außenperspektive in das Unternehmen bringen, die eine Reflektion und neue Ansichten ermöglicht. Endenburg geht davon aus, dass die doppelte Kopplung durch den Topkreis mit seiner Umgebung zu einer gewinnbringenden, wechselseitigen Beeinflussung führen kann. Die gewonnenen Informationen helfen dabei, sich an aktuellen Gegebenheiten anzupassen, dynamisch zu agieren und sich in die richtige Richtung zu bewegen. Damit ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung möglich und es wird vermieden, als Organisation auf der Stelle zu stehen. Durch die Einführung eines Topkreises ist die Organisation kein in sich geschlossenes System, sondern im Sinne der Systemtheorie, transparent und durchlässig für Einflüsse von außen. Denn jeder Organismus beeinflusst auch immer andere.[101]

Der Topkreis soll die Organisation bei der Führung unterstützen und ist vergleichbar mit einem Aufsichtsrat. Demzufolge finden wir einen Topkreis nicht in jedem soziokratisch organisierten Unternehmen. Bei einem vorhandenen Topkreis wird dieser von leitenden Personen und Delegierten gebildet, zudem inkludiert er nach Endenburg's Vision diverse, externe Experten. Er denkt in diesem Punkt an Spezialisten für Finanzen und Wirtschaft, juristische Fachleute und Experten für Soziales und Organisationen, die als Verbindungsglied zu der relevanten Umwelt fungieren. Die Idee, dass in einem Topkreis auch Personen aus anderen

[99] (Strauch & Reijmer, 2016) S.126 ff.
[100] (ebd.) S.133
[101] (ebd.) S.140 ff.

Unternehmen vertreten sein sollen, wird bevorzugt, um eine wechselseitige Beeinflussung herzustellen und so eine Aufweichung der Grenzen zu bewirken. Endenburg möchte dadurch ein neues, gesellschaftliches Netzwerk entstehen lassen, eine große Gemeinschaft schaffen, mit einem Gefühl der Zugehörigkeit eines jeden. Er gewährleistet dadurch ein offenes System, was neue Wirklichkeiten aufnimmt, verarbeitet, sich an diesen orientiert und fortwährend neu anpasst. So verwirklicht die Soziokratie eine neue Form der Zusammenarbeit, in dem man ebenen-übergreifend miteinander agieren und zusammenarbeiten kann, sowie gemeinsam Probleme löst und Entscheidungen trifft.[102] Daneben beschäftigt sich der Topkreis mit der Kapitalbeschaffung für die Organisation, kümmert sich um eventuelle Anteilseigner und die Organisationsmitglieder. Darüber hinaus delegiert er die Zuständigkeiten für die Ausführung der Grundsätze an die Mitglieder der Organisation.[103]

3.4.7 DER IMPLEMENTIERUNGSPROZESS

Never change a running system! Wenn jedoch Optimierungsbedarf besteht, bietet die Soziokratie einen umfassenden Werkzeugkoffer und neue Lösungsansätze. Denkbar sind zwei Wege, um davon Nutzen zu haben. Zum einen bietet die SKM einzelne Werkzeuge an, zum anderen ist auch eine vollständige Neustrukturierung und komplette Implementierung in einem Unternehmen möglich. Der Implementierungsprozess wurde eigens für die Einführung der SKM entwickelt und ist dadurch als eigenes Werkzeug zu sehen.

Bei einer Teil- oder Vollimplementierung werden zuerst die aktuellen Bedürfnisse und Probleme der Organisation untersucht, um mit Hilfe der SKM die passende Lösung zu finden. Bei einer vollständigen Umstrukturierung werden die Veränderungsprozesse und das Erlernen der neuen Methode von einem Coach kontinuierlich begleitet, wodurch ein gemeinsames Hineinwachsen in die Methode und eine Entwicklung der gesamten Organisation erfolgt. Ein wichtiger Faktor dabei ist die Zeit. Soziokratie ist kein einmaliger Prozess, der sich nach einer kurzen Einführung abschließen und sofort umsetzen lässt. Die Einführung ist iterativ und setzt ein stetiges Lernen und Weiterentwickeln, über einen Zeitraum von ca. 6 Monaten bis zu 2 Jahren, voraus.[104]

[102] (Strauch & Reijmer, 2016) S.144 ff.
[103] (ebd.) S.184 f.
[104] (ebd.) S.153 f.

Die Implementierung in eine Organisation besteht idealtypisch aus 4 aufeinanderfolgenden Phasen. Das Kennenlernen der SKM, einer Einführung, der nachfolgende Integration der Methodik und der abschließenden, gemeinsamen Organisationsentwicklung.

1. Phase – Das Kennenlernen

In der ersten Phase wird dem Unternehmen die SKM in Grundzügen vorgestellt. Dieses kann mehrere Stunden bis zu mehreren Tagen in Anspruch nehmen. Nachfolgend werden Probleme identifiziert, um das Anwendungspotenzial für die Organisation herauszustellen. Danach folgt die Aktionsplanung. Hier werden weiteren Vorgehensweisen und ein Pilotkreis, in Form eines Implementierungskreises, festgelegt. Hierzu werden die einzelnen Kriterien für die Erfolgsmessung des Pilotkreises besprochen, der Ort, der Umfang, die Dauer und die Ziele festgelegt, die in der entsprechenden Phase erreicht werden sollen. Während der ersten Phase werden die Kreise durch die Experten kontinuierlich mit Fachwissen begleitet und geschult. Die Projektgruppe gibt regelmäßig ein Feedback an die Coaches, beurteilt die Vor- und Nachteile, bespricht die aufgetretenen Probleme und bringt neue Vorschläge mit ein.[105]

2. Phase – Die Einführung der SKM

In der zweiten Phase geht es um die konkrete Einführung der SKM. Neben dem Organisationsgeschäft, werden in den ersten Sitzungen grundsätzliche Sachen der Theorie gelehrt. Es werden die Unterschiede zwischen Grundsatz- und Ausführungsbeschlüssen erläutert, die Funktionsweise der Kreisversammlungen wird erklärt und die Teilnehmer lernen, eigene Ziele zu formulieren, wie die offene Wahl funktioniert und die spätere Aufgabenverteilung, sowie die Verwirklichung von Prozessen gelingt. Während dieser Phase werden alle Kreise sechs Mal von Soziokratie-Experten begleitet. Schlüsselrollen in einem Unternehmen werden parallel zusätzliche Schulungen angeboten, z.B. wie effektiv in Meetings zusammenarbeitet wird. Weitere Schulungen werden nach Absprache ermöglicht.[106]

3. Phase – Die Integration

Zu der Integrationsphase wird die Schulung der weiteren Kreise gezählt. Mit den Leitungspersonen der Organisation, sowie mit den Gesprächsleitern und den Delegierten werden in der Zeit regelmäßig Intervisionen (→Glossar) und Supervisionen (→Glossar) durchgeführt. Dies ermöglicht die Vorbeugung von Personen-Rollenkonflikten und kann unter Auswertung einer Selbstreflexion durch den Supervisor zu einer Verbesserung des Umgangs miteinander und

[105] (Strauch & Reijmer, 2016) S.156 f.
[106] (ebd.) S.157 f.

des persönlichen Handelns der leitenden Person führen. Abschließend wird versucht, die Organisation mit anderen soziokratisch geführten Unternehmen in Austausch zu bringen.[107]

4. Phase – Die Organisationsentwicklung

In der letzten Phase geht es um die zukünftige Entwicklung der Organisation und eine vorausgehende Selbstbewertung. Dieses interne Audit soll die Qualität der angewendeten SKM sichtbar machen, sowie eine Auswertung der Resultate und erreichten Ziele beinhalten. Nach Übernahme der Organisationsmethode wird die SKM in den soziokratischen Statuten (→ Glossar) oder in der Satzung festgehalten, um die Anwendung juristisch abzusichern. Die Bestimmung einer Person, die für die Überprüfung und Einhaltung der Statuten verantwortlich ist, wird von Experten empfohlen. Damit gilt der Umsetzungsprozess als abgeschlossen.

Auf Grundlage von Erfahrungswerten wird angeraten, ca. alle 1 – 2 Jahre einen Experten einzuladen, der den Verlauf und die Durchführung der Methode extern beurteilt und bewertet[108]

3.4.8 ORGANISATIONSSTRUKTUREN ZUR SELBSTORGANISATION

Es setzt einen natürlichen Prozess voraus, dass lebendige Organismen und lebende Systeme ihre Ressourcen und ihre Energien jederzeit an die äußeren und inneren Gegebenheiten anpassen, um existieren zu können und effizient zu sein. Das kann nur durch Zuhören, Wohlwollen, Vertrauen und Hilfsbereitschaft in Eigenverantwortung geschehen. So muss sich der Kreis als ein eigenes System verstehen, in dem alle Teile zusammenarbeiten, um als funktionierendes Ganzes zu bestehen. Die eigene Identifikation mit den Zielen des Kreises ist hierbei von essentieller Bedeutung. Die SKM bietet dafür die ‚leere Methode', die nach den individuellen Bedürfnissen der Organisation mit sinnvollen Strukturen gefüllt werden kann, sodass eine Entfaltung des organisationseigenen Potenzials möglich ist. Dadurch bleibt die Steuerung dynamisch und kann der zunehmenden Komplexität Einhalt bieten.[109]

Um die Organisationsstrukturen sinnvoll umzusetzen, macht sich die SKM die klare, lineare Struktur der Unternehmen zum Vorteil und setzt auf diese eine Kreisstruktur mit den doppelten Verknüpfungen, die für die Bestimmung von Grundsätzen gedacht ist. Das ermöglicht die dynamische Steuerung und das jeder bei Grundsätzen mitreden kann und gehört wird.

[107] (Strauch & Reijmer, 2016) S.158 f.
[108] (ebd.) S.157 f.
[109] (ebd.) S.178 ff.

Dadurch wird die Führungsebene kontrolliert und kann der Organisation ohne vorherige Absprache und Übereinstimmung keine fertigen Beschlüsse mehr vorsetzen. In der SKM sind fünf Kreistypen vorgesehen, wobei jeder Kreis seine eigenen Regelungen für die internen Kreisprozesse selbst im Konsent trifft und die nachfolgenden Ausführungen beschließt. Der Topkreis, der Leitungskreis, der Abteilungskreis, der Teamkreis und der Hilfskreis.[110]

Auf eine detaillierte Auflistung der einzelnen Arbeits- und Entscheidungsgebiete der fünf Kreise wird aus forschungsökonomischen Gründen abgesehen. Die Aufgaben des Topkreises, als wichtiges Werkzeug in der Soziokratie, wurden in Kapitel 3.4.6 dargestellt.

3.4.9 SOZIOKRATISCHE STATUTEN

Als letztes und wichtiges Werkzeug in der Soziokratie werden die soziokratischen Statuten gesehen. Sobald die SKM in ein Unternehmen implementiert wurde, ist es von Bedeutung, dieses in den Statuten respektive der Satzung festzuhalten, um die Wirksamkeit zu unterstützen. Die Festlegung der Satzungsinhalte bildet damit die Rechtsgrundlage für das Innen- und Außenverhältnis.

Es werden Gesellschaftsverträge und Mitgliedschaften geregelt und die Rollen, Funktionen und Verantwortlichkeiten niedergeschrieben. Diese sind im Falle eines Rechtsstreits von Gültigkeit. Als Zusatz kann die Auflistung der einzelnen Kreise, mit deren Funktion erfolgen. Desweiteren müssen in den Statuten, lt. Endenburg, Regelungen zur Gleichwertigkeit von Arbeit, Kapital und Eigentum getroffen werden, da auch das Entlohnungsmodell nach dem Prinzip der Gleichwertigkeit in der Soziokratie funktionieren soll. Endenburg schlägt dafür ein monatliches Fixgehalt, sowie ein zusätzliches variables Gehalt vor. Darüber hinaus ist das Festhalten des Ablaufs eines Entlassungsverfahrens als vorteilhaft anzusehen.[111]

Zwischenfazit

Die SKM bietet durch ihre Werkzeuge eine vorteilhafte Form der Strukturierung und Organisation eines Unternehmens. Die Anwendung kann jedoch Schwierigkeiten bei der Implementierung mit sich bringen. Dass lässt annehmen, dass sie vermutlich nicht autodidaktisch als

[110] (Strauch & Reijmer, 2016) S.181 ff.
[111] (ebd.) S.166 ff.

Organisationsmethode eingeführt werden. Eine Begleitung, gerade in der Anfangs- und/ oder Umstellungsphase, durch ausgebildete Experten halte ich für notwendig, um das Konzept in allen Einzelheiten richtig zu verstehen und für alle gewinnbringend umzusetzen zu können. Hierarchische Konzepte hingegen sind bereits besser erforscht und über Jahrhunderte erprobt und durchgeführt. Diese können von uns intuitiv bedient werden ohne ein vorheriges Erlernen von Methodenkompetenzen, was ein Arbeiten u.U. erleichtern kann.

3.5 WERTE UND GRUNDHALTUNGEN IN SOZIOKRATISCHEN ORGANISATIONEN

Die Soziokratie hat es sich zum Ziel gemacht, die Organisationen in der Führungsstruktur zu verändern und neu zu organisieren. Doch was unterscheidet die Soziokratie in ihrem Denken und Handeln von anderen Organisationsmethoden?

Wie in vielen Organisationen gibt es auch in soziokratischen Unternehmen Werte und Grundhaltungen, nach denen gelebt und gearbeitet. Es sind festgelegte Eigenschaften und Ideale, welche die Grundlage für eine funktionierende Unternehmenskultur darstellen. Die Voraussetzung ist eine authentische Kommunikation. Nur dann können die Werte allen Mitarbeitern Orientierung und Halt bieten, sowie das Vertrauen und die Motivation fördern. Demgegenüber ist es nicht verwunderlich, dass positive Unternehmenswerte zunehmend an Bedeutung gewinnen und dem Unternehmenserfolg zuträglich sind. Je nach angestrebter Arbeitskultur, werden die Unternehmenswerte organisationsintern, individuell definiert und lassen sich in keinem Fachbuch nachlesen. Dennoch gibt es erste Forschungen darüber, welche Unternehmenswerte für soziokratische Unternehmen von besonderer Bedeutsamkeit sind und in den meisten soziokratischen Organisationen gelebt werden.

Es wird davon ausgegangen, dass eine Organisation fortwährend lernt und allein dadurch Werte, wie partnerschaftlicher Umgang, Fairness, Transparenz und Selbstorganisation entstehen und gefördert werden.[112] Eine nachfolgende, kurze Auflistung der Grundhaltung und Werte soll einen Einblick in das gelebte Arbeiten soziokratischer Organisationen geben. Die Auswahl setzt sich aus Überschneidungen durch Untersuchungen und Erfahrungswerten von Barbara Strauch, Frederik Laloux und Christian Rüther zusammen.

[112] (Rüther, Skript: Soziokratie, Holakratie, 2016) S.115

3.5.1 EMPOWERMENT

Der wohl wichtigste Grundsatz oder auch Wert in der Soziokratie ist das Empowerment des Managements. In soziokratischen Organisationen werden alle Mitarbeiter berücksichtigt und können ohne vorherige Einwilligung ihre Meinung äußern. Ziel ist es, aus einem großen Pool von Ansichten zu schöpfen, da der Standpunkt vertreten wird, dass nur wer mit den täglichen Aufgaben vertraut ist und die Arbeitsabläufe kennt, auch die Probleme identifizieren und beurteilen kann. Die direkte Nähe zum Geschehen wird herangezogen, um gute Lösungen zu finden. Die Arbeiter fungieren als Servant Leaders, also dienende Führungskräfte, die den weiteren Mitarbeitern Gehör schenken und diese nachfolgend motivieren können.[113]

3.5.2 GLEICHWERTIGKEIT UND FAIRNESS

Einer der wichtigsten Grundsätze findet sich in Gleichwertigkeit und die Fairness in der Soziokratie – ‚Vertrauen vs. Kontrolle'. Gerade in klassisch, hierarchisch geführten Unternehmen ein Grundsatz, der vielen Kopfzerbrechen bereiten würde.

In soziokratischen Organisationen wird die Gleichberechtigung gelebt, d.h. das jeder er selbst sein darf. Emotionen und Intuitionen können und sollen in die Arbeit eingebracht und Rationalität in den Hintergrund gestellt werden.[114] Unabhängig von der Länge der Betriebszugehörigkeit und der Position im Unternehmen, wird jede Sichtweise respektvoll aufgenommen und bewertet. Das schafft ein Miteinander auf Augenhöhe und mäßigt das Konkurrenzdenken untereinander.[115] Geben und Neben sind gleichrangig, das spiegelt sich in den meisten soziokratischen Organisationen auch im Entlohnungsmodell wieder. Jeder Mitarbeiter erhält eine Gewinnbeteiligung und die Arbeit wird über einen Faktor bewertet, wodurch die Gleichwertigkeit hergestellt wird und erhalten bleibt.[116]

Das ist ganz im Sinn von Gerad Endenburg's Vorstellung, wie es in den soziokratischen Statuten verankert werden soll. Er hat eigens dafür ein eigenes Entlohnungsmodell oder auch Beteiligungssystem geschaffen, die ExistenzMöglichkeitsGarantie, kurz EMG. (→ Glossar) Jedem Mitglied soll eine Grundversorgung zugesichert und ausgezahlt werden, von der der Lebensunterhalt bestritten werden kann. Über die Verteilung der weiteren Überschüsse wird

[113] (Laloux, 2015) S.32 f.
[114] (ebd.) S.54 f.
[115] (Rüther, Skript: Soziokratie, Holakratie, 2016) S.9 f.
[116] (ebd.) S.11

im Topkreis, mit der doppelten Verknüpfung zu den entsprechenden Unterkreisen, gemeinsam entschieden.[117] Auf dem Grundsatz der Gleichwertigkeit und der Fairness, kommt Endenburg zu dem Schluss, dass die Ressource Arbeitskraft und die Ressource Kapital ebenwürdig zu behandeln sind und deswegen jeder Mitarbeiter der Organisation einen Teil vom gemeinsam erwirtschafteten Gewinn bekommen sollte. Durch das Modell verhindert er die alleinige Bevorzugung der Kapitalgeber.[118]

3.5.3 TRANSPARENZ

Neben Gleichwertigkeit und Fairness, findet sich die Transparenz als Wert. Dieser Grundsatz wird angestrebt, damit jedem Mitarbeiter alle relevanten Informationen zu jeder Zeit zugänglich sind. Niemand wird und kann mehr übergangen werden, denn alle aktuellen Beschlüsse und Angaben können jederzeit im Logbuch eingesehen werden.[119] Die transparente Kommunikation ist wichtig, um die Meetings effektiv zu gestalten. Denn nur wer alle Informationen hat, kann auch Probleme und Situationen beurteilen und zielführende Entscheidungen treffen. So wird die Transparenz dadurch gestärkt, dass vor allem in Meetings die relevanten Inhalte und Punkte jedem zugänglich gemacht werden[120], was auf der anderen Seite weniger Platz für mikropolitische Machtspiele lässt.

3.5.4 EFFIZIENZ, EFFEKTIVITÄT UND DIE DYNAMISCHE STEUERUNG

Als die bedeutungsvollsten Ressourcen in einem Unternehmen können zum einen die Arbeitskraft und zum anderen die Arbeitszeit gesehen werden. Allzu verständlich ist ein effizienter und effektiver Umgang mit diesen beiden Gütern. Wenig erstaunlich ist, dass bei den Kreismeetings genau auf diese beiden Sachen Wert gelegt wird. Die Moderation des Kreises hat hierbei eine tragende Rolle. Sie ist dafür verantwortlich, dass die Meetings den zeitlichen Rahmen nicht sprengen und eine schnelle Lösungsfindung und Zielerreichung im Fokus steht. Das ‚Hintereinander-Reden' und die darauffolgende Entscheidungsrunde sollen ihren Beitrag zu den beiden Werten leisten.

[117] (Strauch & Reijmer, 2016) S.54
[118] (ebd.) S.320
[119] (ebd.) S.53
[120] (Rüther, Skript: Soziokratie, Holakratie, 2016) S.10

Durch die dynamische Steuerung kommt jeder zu Wort und das Feedback von außen kann eine umgehende Adaption der Entscheidung hervorbringen. [121]

In den Kreismeetings werden folgende 3 Funktionen miteinander verbunden: Leiten (Steuern) – Ausführen (Umsetzung) – Messen (Rückmeldung/Controlling). In den Meetings kann festgestellt werden, wie sich die Steuerung zu der Umsetzung verhält und ob gegebenenfalls eine Anpassung notwendig ist.[122] Wichtig dabei ist immer, dass nur die passendste Lösung für den Moment gesucht wird.

3.5.5 INKLUSION

Jeder Mitarbeiter in der Organisation wird in der Problemlösungs- und Entscheidungsfindung mit einbezogen. In den Kreisversammlungen finden alle Meinungen Berücksichtigung bzw. wird pro aktiv auf jeden zugegangen. Für einen zu erreichenden Konsent muss jeder seine Stimme abgeben oder einen schwerwiegenden Einwand begründen. Dinge, wie ein Schweigen oder konkludentes Handeln, was im kaufmännischen Sinne üblich ist, werden nicht akzeptiert. Das führt dazu, dass man alle Sichtweisen und Perspektiven ergründet und aus der kollektiven Intelligenz schöpfen kann, um neue Möglichkeiten zu finden.[123]

Auf der anderen Seite muss der Faktor ‚Mensch' als Variable im System bedacht werden, der sich vielleicht nicht zu jeder Problematik äußern will oder kann. Das Problem, das die nicht vorhandene Möglichkeit der Stimmenthaltung mit sich bringt, kann dazu führen, dass die Vorgehensweise in Kreismeetings der Soziokratie im Allgemeinen zu einem ungewollten Zwang führen und möglicherweise Reaktanz oder Unzufriedenheit auslösen.

3.5.6 SELBSTORGANISATION

Eine weitere, charakteristische Einstellung in soziokratischen Unternehmen ist das Funktionieren der Teams durch Selbstorganisation. Betrachtet man das ganze systemtheoretisch, würde man es als Neubildung von stabilen und effizienten Strukturen und Verhaltensweisen beschreiben. Voraussetzung dafür ist die Identifikation mit dem Thema und/oder dem Unter-

[121] (Rüther, Skript: Soziokratie, Holakratie, 2016) S.10
[122] (Strauch & Reijmer, 2016) S.53
[123] (Rüther, Soziokratie. Ein Organisationsmodell, 2010) S.52 f.

nehmen. Dadurch ist es möglich, die kollektive Intelligenz abzuschöpfen, ein Chaos zu ordnen, neue Regelwerke zu schaffen und Visionen zu entwickeln. Durch die selbstbestimmte Aufteilung der Verantwortlichkeiten und Entscheidungsträger, entwickelt sich eine disziplinierte Selbstorganisation und ermöglicht nachfolgende Gestaltungsvielfalt im Unternehmen.[124] Vergleichbar mit dem Subsidiaritätsprinzip – bei dem es kein Verantwortlichmachen eines Einzelnen gibt. Das Prinzip unterstützt die Entfaltung und Selbstverantwortung jedes Einzelnen. Es wird auf die individuellen Fähigkeiten Wert gelegt. [125]

Endenburg und Buck sind sich einig über die schöpferischen Kräfte und die Vorteile, welche die Selbstorganisation in einem Unternehmen hervorbringen kann:[126]

- Es werden Weisheit und Energien von allen Mitgliedern der Organisation gewonnen
- Es wird die Kreativität gefördert, was zu besseren Ergebnissen bei der Problemlösung führen kann, respektive die Qualität der Produkte und/oder Dienstleistung steigert
- Die Interessen von allen werden berücksichtigt, und die Führung unter Gleichberechtigten wird unterstützt. Damit werden in weniger Meetings und mit einem geringen Zeitaufwand gute Ergebnisse erzielt
- Die Bereitschaft für Veränderungen kann steigen
- Durch eine bessere Identifikation mit dem Unternehmen steigt die persönliche Bindung der Mitarbeiter an die Organisation, das verbessert die Kundenorientierung und erhöht das Kostenbewusstsein. Zudem wird davon ausgegangen, dass sich die Selbstorganisation positiv auf die Erschließung von neuen Geldquellen auswirkt
- Es wird die Grundlage einer Freiwilligkeit geschaffen, die zu mehr Kontinuität führt
- Das Burnout-Risiko wird vermindert, was zu einem geringeren Krankenstand führt
- Einen weiteren und entscheidenden Vorteil bietet die neue Aufteilung der Machtverhältnisse. Mächtige und Machtlose werden durch die Selbstorganisation gleichgestellt. Menschliche Charakterzüge wie Ehrgeiz, Missgunst oder Gier und auch Wut und Resignation können durch die Gleichverteilung verhindert werden[127]

Neben den vielen positiven Auswirkungen, die Buck und Endenburg in der Selbstorganisation sehen, gibt es von ihrer Seite nur wenige Nachteile anzumerken:[128]

[124] (Hofert, 2016) S.35 f.
[125] (Rüther, Skript: Soziokratie, Holakratie, 2016) S.10
[126] (Buck & Endenburg, 2005) S.21 f.
[127] (Laloux, 2015) S.59 f.
[128] (Buck & Endenburg, 2005) S.21 f.

- Um eine effektive und effiziente Selbstorganisation herzustellen, bedarf es im Vorhinein einer sorgfältigen Planung und einer ordentlichen Einführung in das neue Konzept und die Methodik
- Es besteht die Möglichkeit, dass es für einige Mitarbeiter eine unbequeme Arbeitsweise darstellt, da sie Verantwortung tragen müssen, was anfangs oft zu Problemen führt
- Zudem können Gefühle, wie eine Skepsis oder Besorgnis die Einführung der Selbstorganisation erschweren

Mit der Selbstorganisation glaubt man den Schlüssel zur Selbstfindung und -organisation gefunden zu haben und die Unternehmenswelt revolutionieren zu können. Es wird versucht, die Funktionsweise zu verstehen, wie komplexe Systeme zusammenarbeiten und miteinander in Interaktion treten.[129] Ein Arbeiten ohne Anweisungen von außen kann die Vorteile kreativer Ideen, neuer Strukturen und Formen, sowie einer Neuinterpretation der Ziele dienlich sein und in der Zusammenarbeit hierarchischen Arbeitsstrukturen überlegen.[130]

Zwischenfazit

Laut Endenburg und Buck hat die SKM im Großen und Ganzen nur Vorteile und bildet gleichsam eine Bereicherung für die eigene Persönlichkeit und die Organisation als Ganzes. Die Nachteile liegen lediglich in möglichen ersten Schwierigkeiten der Einführung und der Umstellung des eigenen Denkens. Ungeachtet dessen, ob man nun mehr Verantwortung übernehmen oder auch abgeben muss.

Wenn man davon ausgeht, dass Selbstorganisation etwas sehr Natürliches und Intuitives ist, was Menschen jeden Tag vollführen, muss man Endenburg an dieser Stelle Recht geben. Die Selbstorganisation in einer Partnerschaft, Familie, Gruppe oder Gemeinschaft wird permanent an die Gegebenheiten der Umwelt angepasst und am Laufen gehalten. Ähnlich wie bei einer Organisation, die sich zum Grundsatz u.a. die Selbstorganisation gemacht hat. Ein intuitives Vorgehen und gute Kommunikation bilden die Grundlage der Funktionsfähigkeit im privaten Kontext. Was möglicherweise Probleme auslöst, ist die ungewohnte Umgebung im Arbeitskontext. Durch unsere anerzogene Trennung von Beruflichem und Privatem, kann eine anfängliche Adaption ungewohnt erscheinen und schwer fallen.

[129] (Laloux, 2015) S.54
[130] (Buck & Endenburg, 2005) S.4

4. BEWERTUNG DER SOZIOKRATIE

Das Konzept der Soziokratie ist einzigartig. Keine Titel oder Positionen entscheiden über neue Prozesse, die Durchführung und Ziele. Alleine schlagkräftige Argumente bestimmen die Notwendigkeit einer Handlung. Gemeinsame Lösungen sind von allen gefragt – alles kann, nichts muss. So lebt die Soziokratie von der Anerkennung jedes Einzelnen, es gibt keinen Gewinner oder Verlierer, nur Lösungen, die von allen akzeptiert werden.

Die Soziokratie ermöglicht eine neue Form der Organisation eines Unternehmens, die jeden Stil für richtig befinden und durchführen kann. Durch das Umfunktionieren und nicht das generelle Ablehnen der Hierarchie entstehen dynamische Prozesse, die dem Unternehmen die nötige Flexibilität bieten.[131] Das klingt auf der einen Seite, nach einer perfekten Methode und einer guten Lösung, um sich an die neue und vor allem schnelllebige Unternehmenswelt anzupassen. Dennoch sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass jedes Konzept auch Nachteile mit sich bringen kann und einer anhaltenden Kritik ausgesetzt ist.

Wichtig an dem Punkt ist es, nachzuvollziehen, warum ein Konzept, das seit fast 50 Jahren funktioniert und angewandt wird, sich bis heute noch nicht durchgesetzt und etabliert hat.

Aus diesem Grund haben sich einige Wissenschaftler die Soziokratie in Theorie und Praxis näher angeschaut. Es wurden Untersuchungen und Arbeiten über die Machbarkeit und Zukunftsfähigkeit neuer, agiler Führungs- und Organisationsmethoden verfasst, sowie Forschungen durchgeführt bei denen Ansätze, wie die der Soziokratie, Demokratie oder Holakratie miteinander verglichen wurden. Der nachfolgende Abschnitt gibt einen kurzen Einblick in die bisherigen Forschungsergebnisse über die Chancen und Risiken der Soziokratie.

4.1 PROBLEME BEI DER EINFÜHRUNG DER SOZIOKRATIE

Die Frage ist, warum ist die Soziokratie noch so unbekannt oder steht im Schatten anderer Ansätze, wie dem der Holakratie?[132] Die größte Hürde bei der Einführung könnte der Mensch selbst darstellen. Wir wachsen in Hierarchien auf und werden so erzogen, dass es immer jemanden gibt, auf den wir zu hören haben und dessen Meinung in dem Moment Gültigkeit hat. Im Kontrast dazu steht das Konzept der Soziokratie, welches sich für eine Gleichberechtigung

[131] (Waldherr, 2009) S.144 ff.
[132] (Reis, 2016)

aller ausspricht, was für uns ungewohnt erscheint und auch ein gewisses Maß an Skepsis hervorrufen kann. Jeder benötigt anfangs eine Schulung der Methoden, um sich in der SKM zurechtzufinden und unserer ‚Programmierung' durch die Erziehung ein Update zu verpassen.

Die Begrifflichkeiten in der SKM sind neu, ungewöhnlich und teilweise missverständlich, was zu weiteren Schwierigkeiten führen kann und die Kommunikation erschwert. Zudem gibt es genug Unternehmen, die sich für die Organisationsmethode interessieren, aber auf der anderen Seite nicht gewillt sind, ihre hierarchische Struktur zu verändern und Macht abzugeben. Dann kann eine Soziokratie nicht funktionieren. Überdies finden wir Mitarbeiter, die nicht bereit sind, Verantwortung zu übernehmen oder ein Gestaltungsrecht haben zu wollen.[133]

Desweiteren sind manche Inhalte nur schwer zugänglich oder müssen bezahlt werden. Erschwerend kommt hinzu, dass zu dem Thema bisher kaum deutschsprachige Literatur existiert. Der Erscheinungstermin für ein erstes, deutschsprachiges Fachbuch ist für den April 2017, durch Barbara Strauch und Annewiek Reijmer, angekündigt.[134]

Weitere Probleme sieht Christian Rüther in der Bekanntheit der Soziokratie. Zu sperrig klingt der Begriff, zu groß ist die Assoziation mit einer Bürokratie und zu wenig Werbung und Marketing wird von den Begründern, Entwicklern und Ausführenden betrieben.[135]

Als Letztes muss angemerkt werden, dass die Soziokratie als ‚leere Methode' gesehen wird und nur als Werkzeug fungiert. Sie ist zwar komplett skalierbar und lässt Raum für die eigene Ausgestaltung, das erschwert jedoch die Ein- und Durchführung für die Organisationen.

Einige Betriebe haben sich, nach mehreren Jahren der Praxis, wieder von der Organisationsmethode entfernt. Fraglich ist, welche konkreten Gründe es dafür gegeben hat.

[133] (Beinke, 2017) .13, Z.306-311
[134] (Rüther, Skript: Soziokratie, Holakratie, 2016) S.51
[135] (Rüther, Interview, 2017) Z.23-30

4.2 KRITISCHE BETRACHTUNG DER PROZESSE DER ‚SKM'

Das Organisationen einem generellen Scheitern, durch ein falsches Konzept, einer fehlerhaften Umsetzung, keiner guten Vermarktung o.ä. ausgesetzt sind, steht außer Frage und soll nicht näher erläutert werden. Ein anderer Grund wäre der Verkauf oder die Übernahme des Unternehmens und das Abschaffen einer funktionierenden SKM.[136]

Der persönliche Zugang zu einem soziokratisch geführten Unternehmen wird erschwert, in dem das Wissen über die Methode nicht klar ist. Man muss davon ausgehen, dass jeder neue Mitarbeiter anfangs eine mehrstündige Schulung benötigt, um sich die Kompetenzen hierfür anzueignen. [137] Das Verstehen der Kreisstruktur, das Konzept der doppelten Verknüpfung, die unterschiedlichen Rollen und auch die Methoden der offenen Wahl und integrativen Entscheidungsfindung sind anfänglich nicht intuitiv in einer Arbeitsumgebung.

Ein weiteres Problem könnte es darstellen, dass Menschen zur Subjektivität neigen, die SKM jedoch in einigen Teilen die Fähigkeit zur Objektivität verlang. Gerade bei der offenen Wahl müssen eigene Belange in den Hintergrund gestellt werden und es muss zu jeder Zeit die Verwirklichung des Unternehmensziels und das Fortkommen der Organisation im Mittelpunkt stehen. Es geht ausschließlich um Kompetenzen und nicht um Sympathien.

Es wird angenommen, dass die Kreise für ein Meeting eine bestimmte Größe nicht überschreiten dürfen, damit sie nicht ineffizient werden und die Prozesse unnötig verlangsamen. Die Abhängigkeit von Größe und der Länge der Prozessverwirklichung konnte auch Christian Rüther im geführten Interview bestätigen.[138] Demgegenüber gibt es auch Menschen, die gern nach Anweisung handeln und nur dadurch im Ausüben ihrer Tätigkeit gut sind. Menschen, die es bevorzugen weniger Verantwortung im beruflichen Kontext zu übernehmen, die ihre Arbeitsstunden gerne ableisten und danach in ihr Privatleben wollen.[139] Möglicherweise ist die SKM dadurch nicht für sehr große Organisationen geeignet.[140]

In einigen Organisationen, die mit der SKM arbeiten, wurde festgestellt, dass auf die doppelte Verknüpfung der Kreis verzichtet wurde. Diesen Spielraum und die freie Gestaltung lässt die Soziokratie zwar zu, auf der anderen Seite kommt es dadurch zum Fehlen des Feedback-Systems. Die Gestaltung und die vielfachen Kombinationsmöglichkeiten sind einerseits von

[136] (Strauch & Reijmer, 2016) S.213
[137] (Kriesel, 2017) F.14, Z.99-101
[138] (Rüther, 2017) F.11, Z.309-310
[139] (Beinke, 2017) F.13, Z.335-339
[140] (Lindner, 2016)

Vorteil, andererseits hat die Soziokratie den Nachteil, dass sie keine komplette Grundausstattung mitbringt.[141] Das kann zur Unzufriedenheit führen, weil die Mitarbeiter sich nicht gehört und übergangen fühlen, die gemeinsame Zielerreichung gefährdet und sich die Manipulationsrate erhöht. Es ist wichtig, dass ein Kreis seine Rollen und die zugehörigen Funktionen selbst vergibt und die doppelte Verknüpfung bestehen bleibt. Experten, wie Barbara Strauch empfehlen zudem, dass man ca. zwei Mal im Jahr ein externes Struktur-Coaching durchführt, um nicht wieder in alte Verhaltensmuster zu verfallen.[142] Dass dies passieren kann, bestätigte auch Christian Beinke von Dark Horse in seinem Interview.[143] Neben dem zeitlichen Aufwand, den ein Coaching in Anspruch nimmt, sollten auch die finanziellen Aspekte für die Organisation beachtet werden. Sinn und Zweck ist es, dass ein Unternehmen in sich funktioniert und nicht, dass es mehrmals im Jahr Hilfe von Experten benötigt, weil es alleine nicht ‚lebensfähig' ist. So erleben wir auf der einen Seite, dass Unternehmen eine Leitung oder auch Führung benötigen und auf der anderen Seite, dass man in der SKM versucht genau diese Führungsrollen zu vermeiden. Ein Widerspruch den die Soziokratie intelligent über die kollektive Intelligenz zu lösen versucht.

Problematisch kann es werden, wenn rücksichtslos gehandelt wird oder die Mitarbeiter aus einer Frustration, Angst oder Gleichgültigkeit nichts mehr hinterfragen. Die Soziokratie sollte nicht nur von der Führungsetage gewollt und eingeführt werden. Die Angestellten sind für eine funktionsfähige Organisation von mindestens ebenso großer Bedeutung. Die SKM lebt von der Überzeugungskraft, den Ideen und dem Fachwissen aller. Die Führung muss die Macht abgeben und aktiv mitarbeiten, obwohl die Macht durch die Position einer Führungungsrolle oft eine schützende Hand über eventuelle Unfähigkeiten und Unwissenheit gelegt hat und man sich hinter seiner Position verstecken konnte. Wir sind auf dieses hierarchische System programmiert und müssen begreifen, dass ein Umdenken erforderlich ist, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.[144] Die Assoziation, die wir vielleicht ursprünglich mit ‚Macht' verstehen, muss neu definiert und als Gestaltungsmacht verstanden werden, die mit jedem geteilt wird.[145]

Vielleicht braucht es in Deutschland einen Pionier, eine Organisation, die mit voller Überzeugung mit der SKM arbeitet und den modernen Organisationen Mut gibt.

---

[141] (Rüther, Skript: Soziokratie, Holakratie, 2016) S.51
[142] (Strauch & Reijmer, 2016) S.210 ff.
[143] (Beinke, 2017) Z.120-126
[144] (Waldherr, 2009) S.144 ff.
[145] (Spitzer & Moser, 2013) S.196

4.3 EXKURS SOZIOKRATIE 3.0 (‚S3‘)

Ein Update bekommt die klassische Soziokratie im Jahr 2015 mit der Soziokratie 3.0, auch ‚S3‘ genannt, mit der die Implementierung und die Verbreitung der Soziokratie erleichtert werden soll. Wie jedoch auch bei ihrer ‚Mutter‘, muss die S3 nicht zwingend voll implementiert werden, sondern kann durch eine Teilimplementierung und das Liefern nützlicher Tools und Ansätze das Unternehmen voranbringen und weiterentwickeln. Die S3 unterscheidet sich von der klassischen Soziokratie durch die Erweiterung agiler Management-Methoden, wie Scrum, Kanban, Design Thinking, etc. und einer Neuerung der Grundprinzipien, die nachfolgend aus 7 Kern-Prinzipien bestehen: Empirismus, Konsent, Gleichwertigkeit, Transparenz, kontinuierliche Verbesserung und klare Verantwortlichkeiten.

Die Kreisstruktur bleibt erhalten, aber es gibt keinen Topkreis mehr. Die Kreise sollen sich in der S3 vielmehr als Netzwerk verbinden und die Personen können auch aus unterschiedlichen Organisationen kommen. Es soll die Möglichkeit geschaffen werden, dass sich unterschiedliche Projektkreise zusammenfinden können, in denen Delegierte verschiedener Bereiche tätig sind. Es besteht auch die Möglichkeit, dass die Kreise gar nicht mehr mit einander gekoppelt sind oder nur einfach. Auftretende Probleme sollen mit Hilfe von Treibern neu betrachtet werden. Als Treiber werden alle Dinge bezeichnet, was in Abhängigkeit von der eigenen Motivation und den aktuellen Rahmenbedingungen vorkommt.[146] Das, was Menschen zu ihrem Handeln motiviert. Dadurch werden die Spannungen sichtbar gemacht und ein aktiver Austausch kann entstehen. Das verbessert die Zusammenarbeit und hilft bei der angehenden Problemlösung. Diese wird, wie auch in der klassischen Soziokratie, gemeinsam im Konsent getroffen. So wird der Werkzeugkoffer der Soziokratie mit der Erweiterung ‚S3‘ gefüllt und jede Organisation darf sich aus den vorhandenen Tools die passenden heraussuchen, die mit der eigenen Zielverwirklichung konform gehen, zur Organisation passen und diese in ihrer eigenen Entwicklung unterstützen und leistungsfähiger machen.[147]

Über eine Vollimplementierung der S3 gibt es bisher keinen bekannten Fall. Die S3 verfügt jedoch über eine Creative Commons-Lizenz und kann dadurch von allen gemeinschaftlich weiterentwickelt werden.[148] Dadurch bleibt die Soziokratie auch zukünftig beliebig erweiter- und skalierbar und soll damit ebenfalls in großen Organisationen funktionieren.

[146] (Rüther, Skript: Soziokratie, Holakratie, 2016) S.54 ff.
[147] (Reis, 2016)
[148] (ebd.)

5. DIE ‚HOLAKRATIE' ALS GEGENSPIELER

Moderne Organisationen versuchen alles, um sich an die aktuellen Unternehmensbedingungen anzupassen und voran zu kommen. Verschiedene Tools, Ansätze und Methoden werden dafür nach und nach entwickelt und in den Organisationsalltag integriert. Direkt vergleichbar mit der Soziokratie als Organisationsmethode, welche sich auf die intelligente Struktur der Kreise stützt, ist derzeit nur das Modell der Holakratie.

Als eine alternative Organisationsmethode wird die Holakratie, respektive Holacracy gesehen. Entwickelt, um in Zeiten der zunehmenden Komplexität, Unsicherheiten und schlechten Planbarkeit die Organisation lebensfähig zu halten, wie es auch die Soziokratie versteht. Bei der Holakratie wird der Mittelpunkt der Entscheidungen des Unternehmens verlagert. Einzelne Personen rücken in den Hintergrund, Prozesse in den Vordergrund.[149]

Federführend waren Brian Robertson und Tom Thomison. Sie gründeten 2007 in den USA das Unternehmen HolacracyOne und entwickelten gemeinsam die Organisationsmethode Holacracy.[150] Der Begriff der Methode geht auf den Literaten Arthur Köstler und sein Buch „The ghost in the machine" zurück.[151] Da ist es wenig verwunderlich, dass Robertson in seinem Buch „Holacracy. The new Management System for a Rapidly Changing World" (2015), immer wieder die Analogie zu einem Betriebssystem bringt, welches das Zusammenspiel und den Informationsfluss zwischen den einzelnen Komponenten regelt und bei dem lediglich noch die individuelle Software installiert werden muss.[152]

Entstanden ist der eingetragene Begriff Holacracy aus 2 Komponenten. Zum einen geht er auf die *Holarchie* ein welche aus einzelnen, sich selbst erhaltenen, autonomen Einheiten besteht - den *Holons*. Zum anderen will Robertson mit der Wortendung ‚*-cracy*' auf eine Konstitution oder auch ein staatsähnliches Konstrukt hinweisen, wie democracy oder autocracy. Er stellt für sich die Verbindung zum Begriff *Governance* her, der im Allgemein mit einer Steuerungs- und Regelfunktion verbunden wird.

Als ein neues, agiles Konzept, beinhaltet die Holakratie, wie auch die Soziokratie einen modularen Unternehmensaufbau und die Kernelemente der Selbstorganisation. Es gibt Kreise und Unterkreise, die sich selbst organisieren und ihre spezifischen Bereiche selbst verwalten. Die Verknüpfung der Kreise erfolgt über gewählte Vertreter aus den jeweiligen Kreisen. Zum

[149] (Hofert, 2016) S.52 f.
[150] (Robertson & Thomison, 2017)
[151] (Hofert, 2016) S.55
[152] (Mitterer, 2014)

einen durch den Rep-Link, zum anderen durch den Lead-Link. Ebenfalls sind alle Entscheidungen auf dem Konsent basierend und die Lösungsfindung wird an den gegebenen Zeitpunkt angepasst. Das Modell der Holakratie ist kooperativ und weniger individualistisch – eine Bewegung weg vom ICH, hin zum WIR. Einzelne Personen bekommen eine Rolle und entscheiden in dieser autonom.[153 / 154] Jedes holakratische Unternehmen organisiert sich um seinen ‚Seins-Zweck'. Auch innerhalb der Rollen und Kreise erfolgt ein stetiger Prozess der Weiterentwicklung.[155] So lassen sich folgende Kernelemente festhalten:

Hierarchieverteilung:[156]

Entgegen aller Behauptungen ist die Holakratie nicht hierarchielos, sondern strukturiert sie auf die eigenen Wirkungsbereiche um. Die einzelnen Kreise müssen immer auf die Interessen der untergeordneten Kreise Rücksicht nehmen und diese in ihre Entscheidung mit einbeziehen. Um die Probleme an der auftretenden Stelle zu lösen, hat jeder Kreis seinen eigenen Wirkungsbereich, in dem er Entscheidungen treffen kann. Das hat zum Vorteil, dass die Geschwindigkeit der Lösungsfindung erhöht wird.

Verteilte Autorität:[157]

Durch die Verteilung der Rollen werden die Entscheidungsbereiche festgelegt. Das hilft die Autorität gleichmäßig zu verteilen und verhindert interne Machtspiele. Die Rollen können jederzeit neu vergeben werden, wodurch sich auch die Verantwortlichkeiten ändern.

Selbstorganisierte Kreise mit doppelter Verknüpfung:[158]

Wie in der Soziokratie, arbeitet auch die Holakratie mit Kreisen als Einheiten, in denen es verschiedene Rollen für die einzelnen Verantwortlichkeiten gibt. Die Entscheidungsbereiche (Domains) und die fortlaufenden Aktivitäten (Accountabilities) werden im Kreis festgelegt. Die Kreise arbeiten selbstorganisiert, in Bezug auf ihre eigenen Arbeitsprozesse, sind aber nicht autonom. Sie müssen zu jeder Zeit die Belange der anderen Kreise mit berücksichtigen.

Um das zu gewährleisten hat Robertson die doppelte Verknüpfung aus der Soziokratie adaptiert. Es gibt einen *Lead-Link*, der im nächst höheren Kreis gewählt wird und einen *Rep-Link*, der in einem Unterkreis bestimmt wird. Lead- und Rep-Link nehmen, wie in der Soziokratie,

[153] (Mitterer, 2014) S. 52 ff.
[154] (Robertson & Thomison, 2017)
[155] (Mitterer, 2014)
[156] (ebd.)
[157] (Robertson & Thomison, 2017)
[158] (ebd.)

an den Meetings der über- oder untergeordneten Kreise teil, um die Meinungen und Ansichten ihres jeweiligen Kreises zu vertreten, welche gemeinsam im Konsent entschieden werden müssen.

Lösungsfindung:[159]

Die Holakratie stützt die Ansicht der Soziokratie und kopiert den Ansatz, dass nicht gleich die perfekte Lösung gefunden werden muss. Diese soll lediglich die Weiterarbeit nicht behindern und muss an die derzeitigen Umstände angepasst sein. Dadurch bleibt die Organisation anpassungs- und leistungsfähig.

Meeting-Kultur:[160]

Anders als bei der Soziokratie, bedient sich die Holakratie zweier unterschiedlicher Meeting-Typen, wodurch es zu keiner Vermischung der Entscheidungsgewalten kommen soll. Zum einen das taktische Meeting, zum anderen das Governance – Meeting.

Die *Governance-Meetings* finden in regelmäßigen Abständen, ca. 1-mal monatlich, statt. In diesen werden die integrativen Entscheidungsprozesse getroffen, die einzelnen Rollen werden in ihrem Purpose, ihren Domains und ihren Accountabilities definiert und es werden Richtlinien erstellt, die bei der Zielerreichung als Leitfaden dienen und bei der Umsetzung helfen. An den Governance-Meetings nehmen jeweils der Lead-Link aus einem höheren Kreis und der Rep-Link aus einem untergeordneten Kreis teil. In den *taktischen Meetings* werden die laufenden Projekte synchronisiert und die nächsten Handlungsschritte besprochen. Die Entscheidungen werden von einem Schriftführer für alle festgehalten. Dies soll die Planung und Durchführung effektiv gestalten.

Ergänzt werden die beiden Meeting-Typen durch ein *strategisches Meeting*, welches mehrmals im Jahr stattfindet, um die Strategie des Unternehmens zu bewerten und die Prioritäten der Kreise zu überprüfen.

Die Holakratie besticht durch ihre klare Linie. Konsistente Strukturen und Praktiken werden unmissverständlich vorgegeben. Alle Perspektiven werden berücksichtigt und können mit eingebracht werden. Die Meetings sind durch die Kreise sehr effizient und größeren Diskus-

[159] (Mitterer, 2014) S.3 ff.
[160] (ebd.)

sionen oder Machtspielen wird Einhalt geboten. Durch das agile Konzept wird die Leistungs- und Entscheidungsfähigkeit der Organisation erhöht.[161]

Das größte Aushängeschild für Robertson und seine Holakratie ist das amerikanische Unternehmen ZAPPOS, mit über 1.500 Mitarbeitern. Neben dem Vorzeigeunternehmen nutzen u.a. der Sportartikelhersteller DECATHLON und die HAUFE-umantis Beratungsgesellschaft aus Deutschland, der Telekommunikationsanbieter ORANGE aus Frankreich, Buffer, Gifthub oder das berliner Unternehmen soulbottles, welches nachhaltig produzierte Trinkflaschen anbietet, die Vorteile der Holakratie für ihr Unternehmen. Eine umfassende, nicht abschließende Liste findet man u. a. auf der Seite *structureprocess.com/holacracy-cases/*.

Andererseits wird die Holakratie von einigen Experten als kritisch betrachtet. Demgegenüber steht Robertson mit seiner Meinung, dass es unter einer Vollimplementierung, das Allheilmittel für Managementsysteme ist. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass Robertson die Holakratie als agiles, innovationsfreudiges und effizientes Konzept verkauft, was gleichsam die Motivation und das Potenzial des Unternehmens steigern soll. Dafür hat er seine Firma HolacracyOne gegründet und ein aufwendiges Marketing betrieben, um den Ansatz bekannt zu machen. Holacracy ist zudem eine eingetragene TradeMark und darf nur von speziell ausgebildeten und zertifizierten Trainern in ein Unternehmen eingeführt werden. Diese Ausbildung bietet Robertson gegen ein Entgelt über sein Unternehmen an. Zudem wurde ein eigener AppStore entwickelt, in dem er Applikationen zum Kauf anbietet, mit denen man Rollen und Verantwortlichkeiten dokumentieren und koordinieren kann.

Das gute Marketing hat der Holakratie zu einer wesentlich höheren Bekanntheit verholfen, als seinem Vorreiter der Soziokratie. Die jahrelang in der Praxis erprobten Methoden, Grundsätze und Durchführungen der Soziokratie, hat Robertson für sein Konzept zu großen Teilen übernommen und an bestimmten Stellen umstrukturiert. Die Inhalte zur Soziokratie sind größtenteils frei verfügbar und für jeden zugänglich, anders bei der Holakratie.

Berichten zu Folge ist die Holakratie sehr kompliziert und wenig eingänglich, das macht es in seiner Überzeugungskraft schwächer. Die Regeln müsse man lernen und das Konzept lässt sich mit mehreren tausend Mitarbeitern schwer umsetzen. Es soll sehr regel- und verfahrenslastig sein, was im laufenden Betrieb zeitweilig zu Problemen führen kann. Das Organisationsmodell stützt sich auf keine juristische oder gesetzliche Grundlage und sie kann

[161] (Mitterer, 2014) S.9

jederzeit durch die Geschäftsführung oder den Vorstand abgeschafft werden.[162] (Zum Vergleich: Mitte der 1990er wurde in den Niederlanden das Gesetz erlassen, dass soziokratische Organisationen keine Betriebsräte mehr aufstellen müssen.)

In den Grundprinzipien, der integrativen Entscheidungsfindung, der Kreisstruktur mit der doppelten Verknüpfung sowie dem Prinzip der dynamischen Steuerung und der Selbstorganisation gleichen sich die beiden Ansätze. Sowohl die Entscheidungsgewalt, als auch die Struktur der Meetings sind ähnlich gestaltet, unterscheiden sich jedoch in einigen Punkten. So wird in der Holakratie die Entscheidungsgewalt von der Rolle und nicht der Person ausgeführt, in der Soziokratie von dem Menschen selbst, als vollwertiges Kreismitglied der Organisation. Die Soziokratie genießt eine systemtheoretische Betrachtungsweise, in dem sie die Organisation als Ganzes sieht und alle Einflüsse ernstnimmt.

Robertson hingegen bezeichnet die Holakratie als ein ‚Betriebssystem', welches statisch und funktionsfähig ist, weil es den Faktor ‚Mensch' als Individuum, mit seinen persönlichen Einstellungen, Haltungen und der Kultur, weitestgehend ausschließt und Rationalität erwartet. Bei der Soziokratie sind Emotionen und Intuition hingegen gewollt, auch gefordert. Diese Differenzierung und Abgrenzung bei der Holakratie kann in der Arbeitsumgebung zu Problemen und/oder zu Personen-Rollen-Konflikten führen, da Beziehungen untereinander menschlich sind und soziale Geflechte unserer Beziehungen dominieren.

In Deutschland findet die Organisationsmethode noch wenig Anwendung und gewinnt erst seit wenigen Jahren an Bekanntheit.[163]

[162] (Zeuch, 2016)
[163] (Hofert, 2016) S.55

6. FORSCHUNGSDESIGN UND EXPERTEN

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der Untersuchung und der Auswertung der Potenziale und Hindernisse der Soziokratie für moderne Organisationen. Im methodischen Teil wird der Aufbau der Untersuchung erläutert, es erfolgt eine Bewertung anderer Forschungsmethoden und eine kurze Abhandlung über die Auswahl der Experten, einschließlich einer Definition. Abschließend sollen die Erkenntnisse neue Aufschlüsse über die Organisationsmethode der Soziokratie liefern und die Forschungslücke weiter schließen.

6.1 METHODE DER QUALITATIVEN FORSCHUNG UND BEGRÜNDUNG DER METHODENWAHL

Für den Ansatz der Untersuchung wird ein exploratives Vorgehen mit einer qualitativen Datenerhebung als geeignet angesehen, weshalb für die Analyse und Auswertung der Forschungsfrage ein qualitativer Forschungsansatz gewählt wurde. Die Ermittlung der Daten erfolgt auf direktem Weg, mit Hilfe eines leitfadengestützten Experteninterviews. Zur Begründung wird angegeben, dass diese als Individuum in ihrer Rolle den definierten Forschungskontext am besten beurteilen können. Durch die Dialogorientiertheit soll ein konsenstheoretisches Realitätsverständnis erlangt werden, weswegen für die Entwicklung eines Verständnisses, das Aufstellen neue Theorien und das Erfahren von eventuellen Besonderheiten, die Methode der qualitativen Befragung von besonderer Praktikabilität ist. Dadurch wird die Möglichkeit geschaffen, neue Informationen über institutionelle Ordnungen, den Wandel in der Organisationswelt und die Veränderung und Anpassung von Prozessen zu erfahren.[164]

So wird das leitfadengestützte Experteninterview als ein *„systemisches und theoriegeleitetes Verfahren zur Datenerhebung in Form der Befragung von Personen, die über exklusives Wissen […] oder über Strategien, Instrumente und Wirkungsweisen […] verfügen“*[165] definiert. Damit soll Wissen erlangt werden, welches sich aus der vorhandenen Forschungsliteratur bisher nur zum Teil oder noch gar nicht erschlossen hat. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen im Nachgang dienlich sein, um die vorhandenen Forschungslücken weiter schließen zu können. So kann die anschließende Datenerhebung eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit über den komplexen Sachverhalt, sowie neue Erkenntnisse über die Organisationsmethode der Sozio-

[164] (Kaiser, 2014) S.4 f.
[165] Zitat (Kaiser, 2014) S.6

kratie liefern. Die Untersuchungsmethode leistet einen Beitrag, um Antworten auf die Frage messbar zu machen und Prognosen zu entwickeln. [166]

Bei einer guten Auswahl der Experten erfolgen eine genaue Abbildung der Realität und die Ermittlung von persönlichen Einstellungen und Betrachtungsweisen. Desweiteren ist die Rücklaufquote von Experteninterviews im Allgemeinen sehr hoch und die Quote der Abbrecher, während eines Interviews, sehr gering. Zudem erlaubt das Forschungsdesign eine kontrollierte und planmäßige Durchführung, sowie eine flexible Vorgehensweise und ein Nachfragen während des Interviews, um an tiefere Informationen zu kommen. Um die Qualität der Forschungsergebnisse zu sichern, wurden vorher umfassende Recherchen durchgeführt, ob die ausgesuchten Experten über eine stabile Einstellungs- und Meinungsbildung in dem zu befragenden Themenfeld verfügen.[167]

Bewertung anderer Forschungsmethoden

Da die Soziokratie als Organisationsmethode noch wenig bekannt ist und von einer überschaubaren Anzahl an Unternehmen weltweit genutzt wird, bietet sich eine qualitative Forschung eher an, als eine quantitative Vorgehensweise. Der noch geringe Forschungsstand und zu wenig wissenschaftliche Fachliteratur zu der Thematik schließen quantitative Forschungsmethoden nach meiner Betrachtung weitestgehend aus. In der aktuellen Untersuchung sollen Potenziale und Hindernisse erfragt werden, die sich aus subjektiven Erfahrungswerten ergeben und nur von Experten beurteilt und beantwortet werden können. Aus diesem Grund wird in der Ausarbeitung von einem deduktiven Verfahren und der vorherigen Generierung von Hypothesen abgesehen. Eine anschließende Hypothesengenerierung ist nach Auswertung der einzelnen Experteninterviews möglich. Diese können für eine weiterführende, wissenschaftliche Forschung und einer Präzisierung der Ergebnisse genutzt werden.

Leitfaden

In Vorbereitung der Befragungen wurde anhand der vorhandenen Literatur ein Leitfaden erstellt, der sich auf die Grundlage der Konferenzausgabe des ersten, deutschsprachigen Fachbuchs von Strauch & Reijmer (2016) bezieht.

[166] (Kaiser, 2014) S.35
[167] (Brosius, Haas, & Koschel, 2016) S.133 ff.

Durch die Verwendung dieser halbstrukturierten Vorgehensweise eines Leitfadens, wird Raum für ergänzende Informationen und neue Aspekte gelassen und es kann individuell auf den zu Interviewenden eingegangen werden. Es wird versucht mit dem Leitfaden bestehende Fakten zu überprüfen und neue Fakten zu erlangen, die sich aus anderen Forschungsquellen nur bedingt ermitteln lassen, um eine Aussage über die Forschungsfrage treffen zu können.[168]

Im ersten Teil des Leitfadens wird kurz auf die persönlichen Erfahrungen und Kenntnisse mit der Soziokratie eingegangen. Nachfolgend soll ergründet werden, warum wir möglicherweise neue Konzepte brauchen und die Soziokratie, neben vielen anderen Methoden, noch immer im Schatten steht. Der Hauptteil des Interviews bezieht sich auf die praktische Anwendung. Welche Vor- und Nachteile sie in der Methode sehen, wie sich Entscheidungs- und Zielfindungsprozesse gestalten und sich die Machtverteilung auf die Zusammenarbeit auswirkt. Abschließend werden funktionelle Fragen zur Abhängigkeit der Arbeitsumgebung, dem Implementierungsprozess und den Methodenkompetenzen erfragt.

In Beurteilung der vorangegangenen Literaturrecherche und des bestehenden Vorwissens ergibt sich dadurch folgender **Interview-Leitfaden:**

- Eigene Erfahrungen mit der Soziokratie
- Bekanntheitsgrad
- Notwendigkeit einer Reform in der Unternehmenswelt
    - Vorteile gegenüber einer Hierarchie
    - Lösen von alten Paradigmen
- Fragen zur Methode (Ergründung theoretischer und praktischer Erfahrungen)
    - Verlagerung von Macht und Kontrolle
    - Lösungsfindungsprozess
    - Entscheidungen im Notfall
    - Grenzen der Soziokratie
    - Abhängigkeit der Arbeitsumgebung
    - Implementierungsprozess
    - Notwendigkeit der Methodenkompetenzen

[168] (Kaiser, 2014) S.9

Transkriptionsregeln

In Nacharbeit an die Befragungen wurden die Aussagen nach wissenschaftlichen Kriterien transkribiert. Die Transkription der Interview-Aufnahmen richtet sich dabei nach den Vorgaben von Gläser & Laudel. Von einer Transkription mit Hilfe eines Gedächtnisprotokolls wird aufgrund der umfangreichen Informationen und der möglichen Verfälschung der Inhalte abgesehen. So finden folgende Punkte Anwendung:

- Für die Verschriftlichung wird die Standardorthografie benutzt und es werden keine literarischen Umschriften verwendet
- Non-verbale Äußerungen, wie ein Lachen oder Räuspern, werden nur dann transkribiert, wenn sie von besonderer Bedeutung für die Aussage sind
- Besonderheiten bei Antworten, wenn sie zögerlich o.ä. kommen, werden angemerkt
- Eventuelle Unterbrechungen im Gespräch werden gekennzeichnet
- Unverständliche Passagen werden ebenfalls kenntlich gemacht[169]

Gläser & Laudel merken an, dass es bislang noch keine allgemeingültigen Regeln für die Transkription von Interviews gibt, weswegen sich die Transkription in der Untersuchung auf deren Grundlage stützt und konsistent in der Dokumentation angewandt wurde.[170] Die transkribierten Interviews und Audiodateien sind dem (digitalen) Anhang beigefügt.

Methode der qualitativen Inhaltsanalyse und Kategoriensystem

Zur Methode der Auswertung wird die qualitative Inhaltsanalyse herangezogen. Als erstes wurden Kategorien deduktiv aus der vorhandenen Literatur gebildet. Im Nachgang wurde das transkribierte Material systematisch nach Informationen abgesucht, die für die Beantwortung der Forschungsfrage dienlich sind.

Von einem nachfolgenden Test der Kategorien wurde abgesehen, da das Kategoriensystem in der Auswertung erweitert und angepasst wurde. Neue Aspekte und Besonderheiten konnten so erfasst werden. Schlussendlich wurden die Daten extrahiert und auf Widersprüchlichkeiten und Doppelungen untersucht. Für die Nachvollziehbarkeit wurden sie bis zur abschließenden Analyse mitgeführt.[171]

[169] (Gläser & Laudel, 2010) S.194
[170] (ebd.) S.193
[171] (ebd.) S.199 ff.

Durch das regelgeleitete Vorgehen konnten verschiedene Parameter ausfindig gemacht werden, die für die Beantwortung der Forschungsfrage essentiell sind. Es wurden im Kern der wissenschaftlichen Untersuchung drei unterschiedliche Hauptkategorien herausgestellt.

Bei der Auswertung wurde muss zwischen der Methodik, den externen Faktoren und den persönlichen Einflüssen unterschieden. Die in den Interviews einzeln entdeckten Einflussgrößen, wie Vertrauen, Entscheidungsprozess und Komplexitätsbewältigung, lassen sich als Unterkategorien in die verschiedenen Hauptkategorien einordnen. Eine Übersicht über die herausgestellten Unterkategorien findet sich nachfolgend in tabellarischer Ansicht.

TABELLE 1 - KATEGORIESYSTEM

Methodik	**Externe Faktoren**	**Persönliche Faktoren**
Selbstorganisation	Wertewandel	Lernprozess
Entscheidungsprozess	Komplexitätsbewältigung	Vertrauen
Lösungsfindung	Bekanntheitsgrad	Macht- und Kontrollverteilung
Implementierungsprozess		Menschentyp
Arbeitsumgebung		

Mit Hilfe des Kategoriensystems und den übergeordneten Kategorien, wird der Versuch unternommen, soziale Gegebenheiten und Prozesse zu rekonstruieren und zu verstehen. Die Rekonstruktion ermöglicht es, kausale Wirkungsweisen und dazugehörige Zusammenhänge zu identifizieren und zu bewerten, um abschließend die Potenziale und Hindernisse für die Soziokratie herausstellen zu können.

Gütekriterien

Zur Überprüfung der Forschungsmethode und als eigene Zielvorgabe, wurde die nachfolgende Forschung unter Berücksichtigung der allgemeingültigen und speziellen Gütekriterien für qualitative Untersuchungsmethoden durchgeführt.

Dazu haben Gläser & Laudel vier allgemeingültige Kriterien formuliert:

- Offenheit: Die Untersuchung muss offen für neue Aspekte sein, auch wenn sie dem bestehenden Wissen widersprechen. Unerwartete oder neue Erkenntnisse müssen berücksichtigt werden.
- Theoriegeleitetes Vorgehen: Die Grundvoraussetzung für ein theoriegeleitetes Vorgehen ist ein Basiswissen über den Forschungsgegenstand.
- Regelgeleitetes Vorgehen: Es muss systematisch und regelgeleitet vorgegangen werden, um die intersubjektive Reproduzierbarkeit und eine konsistente Auswertung zu gewährleisten.
- Verstehen als ‚Basishandlung': Unverzichtbar ist die Entwicklung eines Verständnisses für den Untersuchungsgegenstand, um damit eine nahezu korrekte Interpretation und Sinnerfassung des Forschers, in Bezug auf das Gesagte vom Interviewten, zu gewährleisten und ein nachvollziehbares Ergebnis erzielt werden kann[172]

Für die qualitative Forschung wurden die vier allgemeingültigen Kriterien nach Gläser & Laudl durch spezielle Gütekriterien ergänzt, die sich auf Grundlage der quantitativen Forschung begründen. Dazu zählen Objektivität, Validität und Reliabilität, welche nach Ansicht einiger Wissenschaftler, wie z.B. Mayring, nicht einfach in die qualitative Forschung übertragen werden können, sondern an die Methode angepasst und umformuliert werden müssen.[173]

Daraus ergeben sich folgende, spezielle Gütekriterien:

- Reliabilität (Zuverlässigkeit) wird zu einer Offenlegung und Transparenz umformuliert. Die Texte sollen so vergleichbar bleiben und die Auswertung verbessern. Durch eine reflexive Dokumentation soll die Zuverlässigkeit erhalten bleiben.
- Bei der Validität (Gültigkeit) werden unterschiedliche Kriterien als bedeutsam angesehen. So gibt es die Gültigkeit im natürlichen Lebensraum, die als ökologische Validierung beschrieben wird und die Alltagsnähe und Natürlichkeit der Interpretation darstellt. Als weiteres beschreibt es die Zustimmung der Befragten zu den Ergebnissen der Interpretation, sowie die Gegebenheit, dass die Ergebnisse auch in Zukunft valide Bestand haben.[174]

[172] (Gläser & Laudel, 2010) S.30 ff.
[173] (Mayring, 1999) S.113
[174] (Mayer, 2009) S.55 ff.

6.2 DEFINITION ‚EXPERTE' UND AUSWAHL DER INTERVIEWPARTNER

Zunächst muss definiert werden, was unter einem Experten zu verstehen ist und wodurch er sich auszeichnet. So lässt sich ein Experte zum einen über seine Position und seinen Status und das ihm zugeschriebene Wissen definieren und zum anderen muss er ein Träger des für die wissenschaftliche Analyse relevanten Funktionswissens sein. Er muss Situationen, Positionen und Geschehnisse beurteilen können, damit eine Intersubjektivität angenommen werden kann. Für den zu beurteilenden Kontext bringt er praktische Erfahrungen und Routinen mit. Er verfügt im Idealfall über ein umfangreiches Betriebswissen, über die Prozesse und Entscheidungsroutinen und ein Kontextwissen, d.h. unterschiedliche Kenntnisse über die Interessensstrukturen in der Organisation und den Rahmenbedingungen, unter denen dort gearbeitet wird. Zudem wird ihm ein Deutungswissen zugeschreiben, welches die Interpretation zu Lösungsverfahren, anderen relevanten Sachverhalten und eigenen, subjektiven Sichtweisen ermöglicht.[175] Nach Meuser und Nagel kann demnach als Experte gelten, *„wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt."*[176]

Das zugeschriebene Fach- und Sonderwissen ermöglicht es detaillierte Realitätsausschnitte zu beschreiben und zu beurteilen. Durch den subjektiven Wissensvorsprung lassen sich Einblicke in soziale Geflechte und betriebliche Prozesse gewinnen, sowie kausale Wirkungsmechanismen vom Experten analysieren und erklären. Im Mittelpunkt steht dabei seine Rolle, die mit der Ausübung im entsprechenden Fachbereich verknüpft ist und nicht die Person als Individuum.

Um ein möglichst breites Spektrum an Wissen, Erfahrungen und Meinungen zu gewährleisten, wurden für die Interviews Experten aus verschiedenen Bereichen ausgewählt. Zum einen finden sich unter den Experten reine Praktiker, die mit mehr als 5 Jahren Berufserfahrung aus ihrer Sicht das soziokratisches Arbeiten beurteilen können. Zum anderen finden sich Berater, die eine eher theoretische Perspektive liefern und als Coaches die SKM in Unternehmen einführen. Es ist davon auszugehen, dass sich der Erfahrungsschatz von Beratern nur bedingt aus einem eigenen, praktischen Erfahrungsschatz gebildet hat. Ihre Perspektive fußt auf den Beurteilungen der Mitarbeiter in den Unternehmen, in denen die Soziokratie eingeführt wurde, was

[175] (Kaiser, 2014) S.44
[176] Zitat (Meuser & Nagel, 2005) S.73

zu einer eigenen Meinungsbildung geführt hat. Als eine weitere Perspektive wurden Experten befragt, die sowohl Berater, als auch Praktiker sind. Sie verfügen über mehrjährige Erfahrung im Arbeiten mit der SKM in unterschiedlichen Unternehmen und sind zudem als Coaches tätig. Die Auswahl der angefragten Experten wurde anhand von eigenen Recherchen und auf Empfehlungen Dritter durchgeführt.

Insgesamt wurden 8 Experten per Mail, in Netzwerken und persönlich auf einschlägigen Veranstaltungen angefragt. Die Liste über die angefragten Experten, sowie ein Beispiel-Anschreiben für die Interviews sind dem digitalen Anhang beigefügt.

Insgesamt stellten sich sieben Experten für ein Interview zur Verfügung. Zwei Experten haben sich nach erfolgter Zusage nicht mehr zurückgemeldet. Ein vermeintlicher Experte wurde aufgrund seiner nicht vorhandenen Berufserfahrung für das Interview als kein Experte und somit als nicht geeignet eingestuft. Die Stichprobe wurde letztendlich mit Interviews von 4 Experten und der vorhandenen Literatur als Grundlage für den Untersuchungsgegenstand durchgeführt. (Siehe nachfolgende, tabellarische Darstellung.) Anzumerken ist, dass ein Experte die Interviewfragen schriftlich ausfüllen wollte, was ein Eingehen auf mögliche, neue Aspekte ausgeschlossen hat.

TABELLE 2 - EXPERTENAUSWAHL

EXPERTE	AUSWAHLKRITERIUM
Beinke, Christian (Dipl.-Ing. Maschinenbau)	Co-Founder von DARK HORSE, Innovationsagentur Berlin, Gründungsjahr 2009, soziokratisch organisiert Arbeitserfahrung mit der Soziokratie: > 8 Jahre
Kriesel, Nicola (Volljuristin)	SOCIUS Organisationsberatung gGmbH Schwerpunkte: Kommunikationsroutinen und –Strategien in Teams Methodische Begleitung der Entwicklung von Bildungseinrichtungen, u.a. mit der Soziokratie, seit 2000 Erfahrungen mit der Soziokratie > 5 Jahre

Rüther, Christian (Mag., MBA, Unternehmensberater, zertifizierter GFK-Trainer, Coach & Mediator, Lebens- und Sozialberater)	GFK-Trainer in Wien Coach und Mediator mit den Schwerpunkten: Soziokratie / Konsent-Moderation / Systemisches Konsensieren Mitgründer des Soziokratiezentrums in Deutschland (bereits wieder geschlossen) Erstellung von wissenschaftlicher Forschungsarbeiten über Soziokratie Berufserfahrung und Theoretische Kenntnisse mit/über die Soziokratie > 5 Jahre
Streit, Dr. Hans-Ulrich (Dipl.-Ing., Trainer, Berater, Coach und Supervisor)	Partner des Terra Instituts, strategische Unternehmensberatung im Bereich Nachhaltigkeit Seit 2000 selbstständiger Berater, Trainer und Coach Schwerpunkte: Selbstorganisation, Umgang mit Konflikten, Positionierung in Veränderungsprozessen, Teamcoaching Beratererfahrung > 5 Jahre

6.3 AUSWERTUNG DER ERGEBNISSE

Die Auswertung erfolgt auf Grundlage der vorliegenden Transkription. Vor dem Interview wurden die zu Interviewenden nach ihrer Zustimmung und deren Einverständnisses über die Verwendung der Inhalte und Zitation gefragt. Die gegebenen Antworten, z.B. über den Bedarf der vorherigen Absprache der Zitation, sind individuell in der Transkription gekennzeichnet. Teilweise wurde vor Beginn des Interviews in einem kurzen Gespräch geklärt, ob der Experte für den Forschungskontext als geeignet gesehen werden kann und ein gemeinsames Verständnis für das Untersuchungsfeld vorliegt.

Die Auswertung des Gesagten unterliegt dabei bereits mehreren Interpretationsschritten. Ergänzungen und Bezüge zur Theorie werden zur Bestätigung oder Widerlegung angemerkt. Vorweg muss kritisch angemerkt werden, dass aufgrund des vorgegebenen Rahmens der For-

schungsarbeit, nur eine begrenzte Anzahl von Experteninterviews durchgeführt werden konnte wodurch folglich nur eine oberflächliche Ergebnisdarstellung möglich ist.

Diese soll als Grundlage für erste Hypothesen und eine weitere Forschung dienlich sein.

Da es sich in der wissenschaftlichen Arbeit bei den Experten teils um Berater, die eher eine theoretische Sichtweise mitbringen, reine Praktiker oder eine Mischform aus Beidem handelt, konnten bei der Auswertung die unterschiedlichen Perspektiven nur teilweise berücksichtigt werden. Gerade bei der ‚Mischform' lässt sich schwer feststellen, ob sich die Meinungsbildung des Experten durch sein theoretisches Wissen oder seine praktischen Erfahrungen in dem Themengebiet gebildet haben. Aus forschungsökonomischen Gründen wurden bei der Reduktion der Interviews, die Ergebnisse aller Experten aus der interpretierten Generalisierung zusammengefasst. Bei Auftreten grundlegender Unterschiede der einzelnen Perspektiven, zwischen Theoretikern und Praktikern, sind die Differenzierungen kenntlich gemacht. Das induktive Vorgehen der Auswertung soll es später ermöglichen aus den Einzelfällen auf die Gesamtheit zu schließen.

6.3.1 EXTERNE FAKTOREN

Die externen Faktoren unterteilen sich in alle unabhängigen Einwirkung von außen. Sie umfassen den Wertewandel, die vorherrschende Komplexität und deren Bewältigung, sowie den Bekanntheitsgrad der Soziokratie.

Wertewandel

Dass unsere Gesellschaft einem Wertewandel unterliegt, ist unumstritten, dennoch finden wir aktuell in vielen Unternehmen eine klassisch hierarchische Struktur. Es gibt ein „Gewohnheitsrecht oder irgendwie eine Bequemlichkeit oder Vertrautheit in dieses System"[177], was die Neuordnung, respektive die Erschaffung einer neuen Beziehungskultur erschwert. Durch den Wertewandel in der Gesellschaft führen aktuelle Arbeitsprozesse zu einer vermehrten Unzufriedenheit und lösen den Wunsch aus, dass sich Unternehmen stärker an den Bedürfnissen der Mitarbeiter ausrichten. Die Arbeitsumgebung muss analysiert werden, um die Arbeitsprozesse dahingehend anpassen zu können. (Vgl. Kapitel 2.1) Die Perspektive des Beraters

[177] (Rüther, 2017) F.4, Z.70-71

schließt auch einen Trend für neue Organisationsmethoden nicht aus[178] und es muss beachtet werden, dass es Branchen gibt, in denen hierarchische Strukturen für die Ordnung und Durchführung der Arbeitsprozesse sinnvoll erscheinen, wie bspw. im Rettungs- und Gesundheitswesen.[179]

Bewältigung der Komplexität

Erfahrungswerte aus der Beraterperspektive machen deutlich, dass gerade Manager und Führungskräfte unter enormen Entscheidungsdruck leiden, der durch die stetige Komplexität immer stärker und undurchsichtiger wird. Dies bestätigt auch der Artikel „Manager halten deutsche Führungskultur für überholt“ aus der Zeit.[180] So lässt sich aus Sicht eines Beraters die Komplexität nur durch neue, nicht strikt hierarchisch geführte Konzepte bewältigen und damit gleichsam Leidensdruck und Überlastung der Führungskräfte senken.

Bekanntheitsgrad

Die Soziokratie ist noch weitestgehend unbekannt. Die Experten liefern ein einheitliches Bild zu der Thematik. Führungs- und Organisationsmethoden sind nicht von allgemeinem Interesse und sprechen nur eine spezifische Zielgruppe an. Anders als bei ihrem Nachfolger der Holakratie, wurde sich durch die Begründer und Nutzer wenig um die Steigerung der Bekanntheit oder eine Medienwirksamkeit bemüht. Zudem klinge der Begriff nach Meinung der Berater zu sperrig und wecke kein Interesse an der Methode. Zu groß sei die Assoziation mit Bürokratie, „was auch dazu führt, wenn wir in solchen Unternehmen, die wir in diese Richtung bewegen, […] dann verwenden wir diesen Begriff überhaupt nicht. Wir sagen vielleicht irgendwo mal nebenbei, das kommt aus der Soziokratie“[181] Das selbst bei Einführung der SKM in ein Unternehmen nicht immer oder nur am Rande auf die Methode der Soziokratie hingewiesen wird, wirkt sich ebenfalls negativ auf den Bekanntheitsgrad aus.

<u>Zwischenfazit der externen Faktoren</u>

Es ist davon auszugehen, dass durch den Wertewandel die Notwendigkeit für neue Organisationsmethoden besteht, die sich durch ihre Anpassung an die aktuelle Organisationsumgebung positiv auf die gegenwärtige Arbeitswelt auswirken. Gerade die Zunahme von Komplexität

[178] (Dr.Streit, 2017) F.5, Z.53-54
[179] (Kriesel, 2017) F.4, Z.26-30
[180] (Zeit-online, 2014)
[181] (Dr.Streit, 2017) F.2, Z.16-20

begünstigt die Entstehung neuer Konzepte. Dadurch werden die Führungskräfte entlastet und die persönliche Entfaltung begünstigt. Bezugnehmend auf die Bekanntheit, wird angenommen, dass das Kennenlernen der Methode zunehmend auf Eigeninteresse beruht. Viele Unternehmen wünschen sich eine Änderung und Alternative zu bekannten Organisationsmethoden, um den neuen Begebenheiten gerecht werden zu können, aber wissen nicht um ihre Möglichkeiten. Das schlechte Marketing, die fehlende Lobby und die inkonsequente Nutzung des Begriffs, lässt die Soziokratie im Schatten anderer Ansätze verschwinden und schöpft ihr vorhandenes Potenzial nicht aus.

6.3.2 METHODIK

Die Hauptkategorie der Methodik schlüsselt die Meinungen zu den internen Umsetzungen und Prozessen auf. Sie unterteilt sich in der Durchführung der Selbstorganisation, den Entscheidungsprozess und die Lösungsfindung. Zusätzlich wird die Implementierung als methodische Anwendung der Kategorie zugeordnet, da der Implementierungsprozess in seiner Umsetzung durch die Mitarbeiter der Organisation erfolgt und ein eigens für die Soziokratie entwickelten Prozess darstellt. Die Arbeitsumgebung kann als intern festzulegende Umgebung für die Umsetzung der Arbeit ebenfalls der Methodik zugeordnet werden.

Selbstorganisation

Die Experten sind sich einig, dass der Grad an Selbstorganisation zunehmen muss und sich positiv auf die Lösungsfindung und die Motivation auswirkt.[182 / 183] So können die Vorteile der Selbstorganisation, welche durch wissenschaftliche Literatur bereits in Kapitel 3.5.6 dargestellt wurden, wiederholt bestätigt werden.

Entscheidungsprozess

„Niemand darf NEIN sagen, sonst gilt die Entscheidung. Das ist […] ein spannender Punkt. […], dass wir Machen und Entscheidung miteinander Verknüpfen.“[184] So hat es sich in der Praxis als funktional erwiesen, dass Entscheidungsträger und –ausführer, die über die nötige Fachkompetenz verfügen, auf der gleichen Ebene miteinander arbeiten. Dadurch verbessert

[182] (Rüther, 2017) F.5, Z.91-109
[183] (Dr.Streit, 2017) F.4, Z.38-41
[184] Zitat (Beinke, 2017) F.4, Z.51-55

sich die Problemidentifikation, die Planung, Ausführung, Entscheidung und das Controlling.[185] Berater bestätigen die Praxis und halten die Entscheidungsprozesse in der Soziokratie für tragfähiger und fundierter.[186]

In einem Notfall wird es für sinnvoll erachtet, wenn die Entscheidungen top down getroffen werden, um die Arbeitsfähigkeit der Organisation zu erhalten. Grundlage dafür ist das Abwägen der eigenen Kompetenz und das gegenseitige Vertrauen. Eine mögliche Erklärung der Entscheidung gegenüber anderen Mitarbeitern ist im Nachgang nicht ausgeschlossen.[187] Generell muss jedoch beachtet werden, ob es sich um eine Grundsatz- oder Ausführungsentscheidung handelt.[188]

Lösungsprozess

Der iterative Lösungsprozess wird von den Beratern als optimale Möglichkeit gesehen, die heutige Komplexität zu beherrschen. „Das Leben ist dynamisch und es gehört dazu flexibel auf die Herausforderungen des Lebens reagieren zu können.“[189] Zudem wird die Iteration als ein natürlicher Prozess empfunden.[190] Unternehmen wissen, dass schnelles Handeln und Zwischenziele sinnvoller sind, als langes Warten in der Unsicherheit.[191 / 192] Allerdings muss die Unternehmenskultur das zulassen und wir müssen uns von alten Denkweisen und unserem Perfektionismus lösen.[193]

Der iterative Lösungsprozess profitiert zudem von der kollektiven Intelligenz und der jederzeitigen Anpassungsmöglichkeit. Demgegenüber kann die klassische Zielfestlegung, bei einem Scheitern, negative Gefühle und Emotionen auslösen und die Motivation verringern.[194] Aus praktischer Sicht wird angemerkt, dass es viele richtige Lösungen gibt. Die Perspektive macht den Unterschied und bringt neue Bewertungskriterien mit möglichen, anderen Lösungen. Infolgedessen wird der iterative Lösungsprozess nicht grundlegend bevorzugt oder als besser angesehen. Es besteht eine deutliche Abhängigkeit zwischen der Zielvorstellung und dem Kontext.[195]

---

[185] (Beinke, 2017) F.4, Z.51-53 und F.5, Z.74-90
[186] (Dr.Streit, 2017) F.5, Z.62-67
[187] (Kriesel, 2017) F.10, Z.77-79
[188] (Rüther, 2017) F.10, Z.217-226
[189] (ebd.) F.9, Z.196-197
[190] (Kriesel, 2017) F.9, Z.68-69
[191] (Dr.Streit, 2017) F.8, Z.159-170
[192] (Rüther, 2017) F.9, Z.196-206
[193] (ebd.) F.8, Z.181-188
[194] (Kriesel, 2017) F.9, Z.69-71
[195] (Beinke, 2017) F.9, Z.203-220

Implementierungsprozess

„Es gibt den Grundanspruch, dass die Soziokratie prinzipiell bei allen Unternehmen machbar sein sollte [...] Nur die Praxis ist wieder etwas anderes.“[196] So wird aus Sicht der Berater kritisch angemerkt, dass die Praxis von der Theorie abweichen kann. Dennoch soll die SKM für jedes Unternehmen und für jede Branche umsetzbar sein.[197] Für wichtig wird ein schrittweises Vorgehen empfohlen, wobei die Umsetzung von der Organisation als Ganzes von ‚Innen‘ kommen muss. Ein Berater vermutet, dass die Methode nicht für jede Branche geeignet ist und sieht die SKM im Bereich von kommunikationsaffinen Unternehmen, die fortwährend Probleme zu lösen haben.[198] Einigkeit herrscht in dem Punkt, dass es wichtig ist auf die Unternehmenskultur zu schauen. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen sich auf die neue Organisationsmethode einlassen wollen. Aus Sicht der Mitarbeiter bedeutet das, dass sie den Drang nach Mitbestimmung besitzen und den nötigen Mut aufbringen, ihre Gedanken und Meinung gegenüber allen zu äußern. Auf der anderen Seite müssen auch die Führungskräfte so weit sein, dass sie die Macht teilen und Mitbestimmung zulassen.[199 / 200 / 201]

Es ist essentiell, dass die Führungskräfte hinter der Methode stehen. Problematisch wird es dann, wenn ehemalige Führungskräfte noch präsent sind und einen Einfluss auf die Organisation haben, obwohl sie bereits aus dem Unternehmen ausgeschieden sind.[202]

Weitere Probleme können auftreten, wenn ein falsches Verständnis für die Methode vorliegt oder die Begrifflichkeiten mit anderen Organisationsmethoden vermischt werden. Zudem muss für eine funktionierende Einführung darauf geachtet werden, dass die Prinzipien und Werkzeuge richtig angewandt werden. Menschliche Unzulänglichkeiten, eine schlechte Moderation oder zu große Kreise können andernfalls zum Scheitern führen.[203]

Gerade das Problem der neuen Machtverteilung mit zunehmender Gleichberechtigung konnte auch im Kapitel 4.1 ‚Probleme bei der Einführung der Soziokratie‘ bestätigt werden.

[196] Zitat (Rüther, 2017) F.15, Z.379-382
[197] (Kriesel, 2017) F.15, Z.106-108
[198] (Dr.Streit, 2017) F.15, Z.313-318
[199] (Beinke, 2017) F.13, Z.306-311
[200] (Rüther, 2017) F.13, Z.340-348
[201] (Dr.Streit, 2017) F.15, Z.291-293
[202] (ebd.) F.12, Z.218-235
[203] (Rüther, 2017) F.13, Z.325-348

Arbeitsumgebung

Praktiker halten die ausschließliche Kommunikation über digitale Medien ohne persönliche Treffen für nahezu unmöglich[204], obwohl mit Hilfe von neuen Tools Online-Meetings bereits durchgeführt werden können.[205] Theoretiker sehen eine große Korrelation zwischen dem Erfahrungsschatz in der Anwendung der Methode. Bei längerer, praktischer Erfahrung ist eine größtenteils auf virtueller Kommunikation basierende Arbeitsumgebung vorstellbar, wobei allgemeingültige Erkenntnisse nur durch Ausprobieren erlangt werden können.[206]

Zwischenfazit der Methodik

Der hohe Grad der Selbstorganisation wirkt sich positiv auf die Lösungsfindung und die Motivation der Mitarbeiter aus. Der Entscheidungsprozess wird agiler, weil Entscheidungsträger- und Ausführer bei der SKM auf einer Ebene agieren und miteinander in kontinuierlicher Kommunikation stehen. Dadurch verbessert sich nicht nur die Problemidentifikation, sondern auch die Lösungsfindung. Durch das entgegengebrachte Vertrauen ist es im Notfall möglich, dass Entscheidungen durch eine Person oder top down getroffen werden, um so die Organisation arbeitsfähig zu halten. Der iterative Lösungsprozess bietet durch seine permanente Anpassungsfähigkeit optimale Voraussetzungen, um der Komplexität entgegenzuwirken.

Gerade in Bezug auf die Lösungsfindung kann sich das Bedienen der SKM für die Organisationen als äußerst positiv erweisen und der klassischen Zielfestlegung überlegen sein. Diese löse bei Mitarbeitern oft negative Gefühle und Motivationsverlust aus, wenn das Ziel nicht vollumfänglich erreicht wurde. Als Grundvoraussetzung für die Iteration der Prozesse wird in dem Zusammenhang das Loslösen von der eigenen Perfektion gesehen. Die Gleichwertigkeit schafft eine neue Form der Mitbestimmung, wodurch bei der Lösungsfindung auf die kollektive Intelligenz zurückgegriffen wird. Das hilft bei der Problemidentifikation und –lösung gleichermaßen und macht die Entscheidungen für die Organisation fundierter, tragfähiger und wirkt den oft trägen Prozessstrukturen von klassischen Organisationskonzepten entgegen.

Als positiv wird bewertet, dass die Soziokratie für jedes Unternehmen geeignet sein soll. Für eine erfolgreiche Implementierung muss jedoch auf die Einhaltung der Grundprinzipien und Werkzeuge geachtet werden.

[204] (Beinke, 2017) F.11, Z.249-253
[205] (Rüther, 2017) F.11, Z.269-274
[206] (Dr.Streit, 2017) F.11, Z.22-44

Als ein großes Problemfeld konnte die Unternehmenskultur herauskristallisiert werden. Ein Überprüfen, ob die Bereitschaft für eine Gleichberechtigung und der Willen nach Mitbestimmung gegeben ist, ist deswegen unabdingbar, um ein Scheitern der Methode abzuwenden.

Schlussfolgernd kann gesagt werden, dass die SKM vermutlich nur für moderne Organisationen geeignet ist, die die nötige Selbstreflektion besitzen, Probleme anders angehen zu wollen.

In Bezug auf die Arbeitsumgebung wird eine Korrelation zwischen dem Arbeitsplatz und der Kommunikation angenommen. In der Kommunikation sind Mimik und Gestik wichtige Bestandteile für das richtige Verstehen und Interpretieren der Kommunikationsinformationen, was darauf schließen lässt, dass die SKM eher für kleinere, bis mittlere Unternehmensgrößen geeignet ist, welche einen lokalen, gemeinsamen Arbeitsmittelpunkt haben.

6.3.3 PERSÖNLICHE FAKTOREN

Die persönlichen Faktoren geben Aufschluss über innere Prozesse, wie Lösungen gesucht werden oder sich Meinungen bilden müssen. Darunter finden sich die menschlichen Probleme bei der Macht- und Kontrollverteilung, die Ausübung von Vertrauen, der individuelle Lernprozess und der Mensch, als Individuum selbst.

Macht- und Kontrollverteilung

Beide Sichtweisen bestätigen, dass ein gewisser Kontrollaspekt in der Natur des Menschen liegt. Dennoch ist es legitim, dass im Notfall auch der Einzelne Entscheidungen treffen darf. Vertrauen, Offenheit und Transparenz (vgl. Kap. 3.5.3) helfen bei der neuen Macht - und Kontrollverteilung.

Ein weiterer, wichtiger Aspekt ist die Erfahrung und das Wissen, dass nichts gegen den eigenen Willen entschieden werden kann, da jederzeit die Möglichkeit eines schwerwiegenden Einwands gegeben ist,[207] damit wird es gerade für Führungskräfte leichter Verantwortung abzugeben. Das führt zum einen zu mehr Sicherheit, einer Entlastung und vermindert zum anderen mikropolitische Machtspiele.[208] Wobei die Führungskräfte auf der anderen Seite auch eine der größten Hürden darstellen. „Viele wollen das nicht, weil sie einfach in ihrem

[207] (Beinke, 2017) F.7, Z.162-163
[208] (Rüther, 2017) F.7, Z.128-133, Z.137-150, Z.155-159

Bewusstsein […] an einem anderen Punkt sind. Sie sehen andere Prioritäten und sehen eben auch häufig keine Notwendigkeit eine Veränderung zu machen.“[209] Wenn das Bewusstsein für die neuen Strukturen noch nicht gegeben ist, wird von der Einführung der SKM abgeraten und es werden andere, agile Methoden für die Organisationweiterentwicklung empfohlen.[210]

Vertrauen

Mehrheitlich wird das Vertrauen als eine wichtige Grundvoraussetzung für das Funktionieren der SKM angesehen. Es ist als Basis unverzichtbar, um die Meinungen und Ansichten anderer zu akzeptieren.[211/212/ 213] Um Vertrauen vollumfänglich ausüben zu können, bedarf es in erster Linie intrapersoneller Prozesse der eigenen Person.[214]

Lernprozess

Gerade unser Aufwachsen in einem hierarchisch geprägten Zeitalter hat Spuren hinterlassen. Allein durch das Probieren und Machen lassen sich Gegebenheiten neu beurteilen und bewerten. Berater und Praktiker sind sich überwiegend einig, dass das Arbeiten mit der SKM nur einen individuellen und wenig methodischen Lehrprozess benötigt.[215 / 216] Nur ein Berater erachtet es als wichtig, dass die Konsent-Moderation und einige Prinzipien vorher gelernt werden müssen, um effizient damit arbeiten zu können.[217] Die anderen sind der Meinung, dass die Methodenkompetenzen im Vorfeld nicht zwingend vorher bekannt sein müssen. 'Learning by doing' reiche als Konzept, wenn die nötige Qualifikation für den auszuübenden Arbeitsbereich vorhanden ist. Für alles weitere braucht es Zeit und Offenheit. „Ich glaube, dass man tatsächlich nur durch Machen auch Dinge verändert und dann die Strukturen am besten […] anpasst, an die Art und Weise, wie man es denn gemacht hat, wenn man es für gut befindet.“[218] So gibt die praktische Sicht zu bedenken, dass Strukturen nicht eingeführt werden können, in der Hoffnung, damit allein die Prozesse verändern zu können. Der individuelle Lernprozess ist essentiell, um alte Denkmuster zu überarbeiten und uns neu zu programmieren.[219]

---

[209] Zitat (Dr.Streit, 2017) F.7, Z.99-102
[210] (Dr.Streit, 2017) F.7, Z.113-115
[211] (Beinke, 2017) F.7, Z.137-149
[212] (Rüther, 2017) F.7, Z.127-128
[213] (Dr.Streit, 2017) F.10, Z.183-186
[214] (Kriesel, 2017) F.7, Z.53-57
[215] (Rüther, 2017) F.14, Z.355-364
[216] (Dr.Streit, 2017) F.14, Z.267-278
[217] (Kriesel, 2017) F.14, Z.99-101
[218] Zitat (Beinke, 2017) F.6, Z.112-115
[219] (Beinke, 2017) F.6, Z.98-116

Menschentyp

Die Experten nehmen einen einheitlichen Standpunkt ein, in dem sie den Menschen als Individuum selbst als ein Problemfeld identifizieren. Nicht jedem gelingt es sich auf das Konzept einzulassen und umzudenken. Der Mindset-Wechsel ist das Schwerste.[220] Motivation und Mitbestimmung möchte nicht jeder, das bestätigen verschiedene Studien zum Arbeitsverhalten. Gerade am Anfang können die Prozesse und das selbstorganisierte Arbeiten als schwerfällig empfunden werden. Erfahrung, Methodik und Bewusstsein müssen sich gleichsam entwickeln[221 / 222], wobei es für aufgeschlossene Menschentypen vermutlich einen leichteren Entwicklungsprozess bedeutet, als für introvertierte Menschen.[223]

<u>Zwischenfazit der persönlichen Faktoren</u>

Wir Menschen verfügen über einen natürlichen Kontrollaspekt, der sich nur schwer abschalten lässt. Vertrauen, Offenheit und Transparenz können dabei helfen, diesen zu überwinden. Jedoch muss das Bewusstsein und der Wille für eine Veränderung gegeben sein und die Einsicht, dass die Welt nicht besser wäre, wenn man alles alleine entscheiden könnte. So wird gerade das Vertrauen als wichtiger Bestandteil für das Funktionieren einer Organisation gesehen, welche sich der Soziokratie bedienen. Neben den bisher erforschten Werten der Soziokratie (vgl. Kap. 3.5) würde das Vertrauen als einen Grundwert der Soziokratie eine sinnvolle Ergänzung darstellen.

Demgegenüber steht der Lernprozess in seiner Gesamtheit. Ein Eintritt und Arbeiten in einer soziokratischen Organisation ist zwar ohne Weiteres möglich, doch es bedarf der inneren Einstellung und Überzeugung, sich auf die neuen Grundhaltungen und Prozesse einzulassen. Als positiv kann bewertet werden, dass keine Notwenigkeit für das Erlernen der Methodenkompetenzen erforderlich ist. Einen bedeutenden Punkt spielt der Mensch als Individuum selbst und stellt damit eine der größten Schwierigkeiten bei der Einführung der Soziokratie dar. Unsere Denkweisen müssen sich grundlegend ändern, um die Prinzipien und Methodik der Soziokratie zu verstehen, zu verinnerlichen und umsetzen zu können. Das bedarf sowohl einer intensiven Beschäftigung mit sich selbst, als auch der inneren Bereitschaft und Überzeugung.

[220] (Beinke, 2017) F.13, Z.302-304
[221] (Rüther, 2017) F.4, Z.81-84; F.15, Z.377-379
[222] (Dr.Streit, 2017) F.12, Z.238-252
[223] (ebd.) F.14, Z.277-287

7. BEURTEILUNG DER AUSWERTUNGSERGEBNISSE UND FAZIT

Oft ist es unser eigener Perfektionismus, der uns davon abhält, unsere Ideen oder Visionen in die Wirklichkeit umzusetzen. Stattdessen suchen wir viel zu oft nach einer scheinbar perfekten Lösung, die dann im Endeffekt entweder zu spät kommt oder in der Realität schon nach kurzer Zeit versagt, weil sie nicht mehr angepasst werden kann.
Der Auswertung kann entnommen werden, dass wir grundlegend die Fähigkeit besitzen sollten, unser Weltbild neu zu ordnen und uns von alten Paradigmen zu lösen. Dafür bietet die Soziokratie ein durchaus großes Potenzial unsere Organisationswelt grundlegend auf den Kopf zu stellen und zu verbessern.

Der kontinuierliche Wertewandel, der eine permanente Anpassung der Organisationen an die Begebenheiten fordert, begünstigt das Entstehen neuer Organisationsmethoden, wie die der Soziokratie. Die SKM kann in Zeiten zunehmender Komplexität und Unsicherheit durch ihre Grundprinzipien und ihre intelligente Struktur die Unternehmen entscheidungsfähig und innovativ halten. Es wurde festgestellt, dass der hohe Grad an Selbstorganisation sich positiv auf die Motivation und die Lösungsfindung bei den Mitarbeitern auswirkt. Das Arbeiten auf einer Ebene begünstigt das Miteinander, ermöglicht eine bessere Problemidentifikation und beschleunigt die Entscheidungsprozesse innerhalb der Organisation. Bei der Problemidentifikation, der Lösungsfindung und den Entscheidungsprozessen schöpft die Soziokratie das Wissen aller Beteiligten ab und macht sich damit die Vorteile der kollektiven Intelligenz zu Nutze. Die bevorzugte Anwendung eines iterativen Lösungsprozesses, ermöglicht es zudem flexibel auf die sich permanent verändernde Umgebung einzugehen und damit Unsicherheiten zu reduzieren oder zu vermeiden. Das kann als eine durchdachte Komplexitätsreduktion bewertet werden, was die Leistungsfähigkeit der Organisation als Ganzes erhöht. Anzumerken ist, dass die Untersuchungsergebnisse darauf hindeuten, dass dieser Prozess nicht für alle Branchen gleichermaßen geeignet scheint.
Als Grundlage für viele neue Prozesse konnte das Vertrauen als ein neuer Wert für die Soziokratie identifiziert werden.
In der aktuellen Forschung wurde eine geringe Korrelation zwischen der Notwendigkeit des Erlernens von Methodenkompetenzen und dem soziokratischen Zusammenarbeiten in der Organisation nachgewiesen. Das ermöglicht einen unkomplizierten Einstieg in ein soziokratisch organisiertes Unternehmen. Diese Meinung wird von anderen Forschungen bisher nicht geteilt, vgl. Kap. 4.1. Es wird zu einer Überprüfung der Ergebnisse und Bestätigung oder Widerlegung der gegenwärtigen Expertenmeinungen, durch weiterführende Forschung

angeraten. Zudem ist davon auszugehen, dass die Soziokratie, wenn sie in ein Unternehmen voll implementiert wurde und die Grundprinzipien ordentlich umgesetzt und angewandt werden, ein überdurchschnittliches Maß an Agilität und Skalierbarkeit bietet, was sich positiv auf die Anpassung und Weiterentwicklung der Organisation auswirkt.

Demgegenüber stehen nur wenige Hindernisse. Als eine wichtige Größe konnte die Unternehmenskultur herausgestellt werden. Sie muss so weit sein, um Gleichberechtigung und Mitbestimmung zu wollen und zuzulassen. Gerade Führungskräfte, die in der Einführungsphase der Soziokratie als Treiber fungieren müssen, sind oft noch nicht bereit, Macht und Kontrolle abzugeben. Der Mensch als Individuum bildet eine der größten Hürden für das Funktionieren der Organisationsmethode. Es muss eine Änderung unserer Denkweisen stattfinden und die innere Bereitschaft entstehen, um Macht und Kontrolle abzugeben und Vertrauen und Mitbestimmung ausüben zu wollen. (Vgl. Kap. 4.1) Dazu muss die Akzeptanz, dass andere Wahrheiten und Lösungen genauso richtig sein können, wie die eigene, gegeben sein.

Das Feststellen einer Kausalität zwischen der gemeinsamen Arbeitsumgebung und dem einwandfreien Funktionieren der SKM, führt mich zu dem Schluss, dass die Soziokratie für kleinere und mittlere Unternehmen geeigneter erscheint, als für große Unternehmen. Der gemeinsame Arbeitsmittelpunkt, sowie die direkte und persönliche Kommunikation spielen eine maßgebliche Rolle. Dem geringen Bekanntheitsgrad, der sich auf ein schlechtes Marketing, sowie einer inkonsequenten Nutzung des Begriffs zurückführen (vgl. Kap. 4.2) lässt, würde ich als eine untergeordnete Problematik bewerten und ihn als zukünftige Chance sehen, die Soziokratie aus dem Schatten anderer Konzepte zu heben. Ob es einen direkten Zusammenhang zwischen der geringen Anwendung der SKM und dem Bekanntheitsgrad gibt, konnte nicht festgestellt werden und erfordert weitere Forschung.

Durch die aktuelle Auswertung der Forschungsergebnisse bilden sich folgende Hypothesen:

- Je höher das Vertrauen in selbstführende Teams ist, desto besser können die Prozesse in den einzelnen Ebenen optimiert werden.
- Je virtueller die Arbeitsumgebung gestaltet ist, desto schlechter lässt sich die Soziokratie umsetzen.
- Je größer der Bekanntheitsgrad einer Organisationmethode ist, desto häufiger findet sie bei modernen Organisationen Anwendung.

Persönlich sehe ich die größte Schwierigkeit in dem Mensch als Individuum. Nach meiner Ansicht, lässt sich das Konzept der Soziokratie sehr gut verstehen, aber durch unsere gefestigten Denkmuster nicht intuitiv bedienen. Unsere Erziehung und unsere Sozialisation haben dazu geführt, dass sich die hierarchischen Muster und Schemata in unserem Gehirn verinnerlicht und gefestigt haben. Eine Umstellung auf ein Konzept, was auf Gleichrangigkeit, Transparenz und Vertrauen fußt, stellt damit eine große Überwindung dar. Der dafür erforderliche Lernprozess setzt eine intensive Auseinandersetzung mit sich selbst und der Neuordnung vorhandener Schemata voraus. Die Umsetzung dessen fällt einem Großteil der Menschen schwer und kann gegebenenfalls zu einem unüberwindbaren Hindernis werden.

Abschließend muss kritisch angemerkt werden, dass der theoretische Teil über die Grundprinzipien und Werkzeuge der Soziokratie, weitestgehen auf dem Wissen der Konferenzausgabe des ersten deutschsprachigen Fachbuches *SOZIOKRATIE – Das Ende eine Streitgesellschaft* von Strauch und Reijmer basiert, da es bislang nur wenig Literatur, Untersuchungen und Fallbeispiele zu dem Thema gibt.

Durch die Experteninterviews ist es gelungen, neue Aspekte, in Bezug auf die Potenziale und Hindernisse der Soziokratie zu abstrahieren, die die bisherigen Forschungen ergänzen. Dennoch lässt der vorgegebene Rahmen der durchgeführten, wissenschaftlichen Untersuchung nur eine bedingte Tiefe in das Thema zu, sodass die Stichprobengröße in zukünftigen Forschungen vergrößert werden muss und weitere Untersuchungen, qualitativer und quantitativer Natur, sowie Langzeiterfahrungen über die Soziokratie, das vorherrschende Bild vervollständigen müssen.

* * *

„In einer so hoch entwickelten Menschheit, wie die jetzige ist,
bekommt von Natur jeder den Zugang zu vielen Talenten mit.
Jeder hat angeborenes Talent,
aber nur wenigen ist der Grad von Zähigkeit, Ausdauer, Energie angeboren und anerzogen,
sodass er wirklich ein Talent wird,
also wird, was er ist, das heißt:
es in Werken und Handlungen entladet.“

- Friedrich Nietzsche -

LITERATURVERZEICHNIS

Baecker, D. (1994). *Postheroisches Management. Ein Vademecum.* Berlin: Merve Verlag.

Beinke, C. (6. Januar 2017). Interwiew. (C. Döhring, Interviewer) Berlin.

Brosius, H.-B., Haas, A., & Koschel, F. (2016). *Methoden der empirischen Kommuikationsforschung. Eine Einführung.* (7. Auflage Ausg.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Buck, J. A., & Endenburg, G. (2005). *www.soziokratie.at.* (Ü. I. Dierkes, Hrsg.) Abgerufen am 28. 10 2016 von Die Kreativen Kräfte der Selbstorganisation: http://www.soziokratie.at/wp-content/uploads/sites/5/2015/08/John-Buck.-Gerard-Endenburg.-Die-Kreativen-Kra_fte-der-Selbstorganisation.pdf

Buck, J., & Villines, S. (2007). *We the people. A guide to sociocratic principles.* Washington DC: Sociocracy.info.

Döring-Seipel, E., & Lantermann, E.-D. (2015). *Komplexitätsmanagement. Psychologische Erkenntnisse zu einer zentralen Führungsaufgabe.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Dörner, D. (2012). *Die Logik des Misslingens - Strategisches Denken in komplexen Situationen.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Dr.Streit, H.-U. (2. Februar 2017). Interview. (C. Döhring, Interviewer)

Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse (als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen)* (4. Auflage Ausg.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hofert, S. (2016). *Agiler führen. Eiinfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Hüther, G. (27. Mai 2015). Kommunale Intelligenz. *Netzwerktreffen, Bildungs TV - Agenda 21* . Linzer Redoutensäle, Österreich. Abgerufen am 2. 12 2016 von https://www.youtube.com/watch?v=pBkjI5fGqWI

Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kriesel, N. (20. Februar 2017). Interview. (C. Döhring, Interviewer)

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.* (M. Kauschke, Übers.) München: Franz Vahlen .

Lindner, D. (1. Dezember 2016). *Agile Unternehmen. Zukunftsfähig in der digitalen Transformation.* Abgerufen am 3. Dezember 2016 von https://agile-unternehmen.de

Mayer, D. H. (2009). *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung* (Bd. 5.Auflage). München: Oldenborg Wissenschaftsverlag GmbH.

Mayring, P. (1999). *Einführung in die quatitative Sozialforschung.* Weinheim.

Meuser, M., & Nagel, U. (2005). Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz, *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (2. Auflage Ausg., S. 71-93). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mitterer, G. (2014). *www.diebasis.de.* Abgerufen am 24. Dezember 2016 von http://www.diebasis.de/upload/multifile/553363131.pdf

Reis, A. (10. Oktober 2016). *Unternehmensdemokraten.* Abgerufen am 4. Dezember 2016 von http://www.unternehmensdemokraten.de/soziokratie-die-bessere-demokratie/

Robertson, B., & Thomison, T. (2017). *holacracy.org.* Abgerufen am 15. Dezember 2016 von http://www.holacracy.org/holacracyone

Rüther, C. (11. Januar 2017). Interview. (C. Döhring, Interviewer)

Rüther, C. (2010). *www.soziokratie.org.* Abgerufen am 15. Oktober 2016 von Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis; Seminarunterlage und Einführungstext: http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf

Rüther, C. (März 2016). *www.soziokratie.org.* Abgerufen am 28. Oktober 2016 von Skript: Soziokratie, Holakratie, Frederic Laloux "Reinventing Organizations" und ....; Ein Überblick über die gängisgsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation: http://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2016/03/skript-soziokratie-holakratie-laloux-und-mehr-201603.pdf

Spitzer, M., & Moser, M. (2013). Soziokratie. Ein Organisationsmodell für Commoners. In D. Armutskonferenz (Hrsg.), *Was Allen gehört. Commons - Neue Perspektiven in der Armutsbekämpfung* (S. 195-206). Österreich: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH.

Strauch, B., & Reijmer, A. (2016). *SOZIOKRATIE: Das Ende einer Streitgesellschaft (Konferenzausgabe).* Wien, Österreich: BOD.

Waldherr, G. (Januar 2009). Die ideale Welt. *Brand eins* (Schwerpunkt Wirtschaft), S. 144 - 150.

Weyer, J. (2009). Management komplexer Systeme. Konzepte für die Bewältigung von Intransparanz, Unsicherheit und Chaos. München: Oldenburg: Tagung.

Zeit-online. (30. September 2014). *Manager halten deutsche Führungskultur für überholt.* (Z. V. Hamburg, Herausgeber) Abgerufen am 4. Dezember 2016 von http://www.zeit.de/karriere/2014-09/manager-fuehrungsstil-umfrage

Zeuch, D. A. (12. Dezember 2016). *Unternehmensdemokraten.* Abgerufen am 17. Januar 2017 von http://www.unternehmensdemokraten.de/holacracy-vom-scheitern-eines-betriebssystems/

GLOSSAR

Intervision Unter Intervision versteht man eine kollegiale Beratung, die auf Gleichrangigkeit, Freiwilligkeit und Eigenverantwortlichkeit beruht, also eine professionelle und lösungsorientierte Selbsthilfeberatung, bei der sich Gruppengruppenmitglieder gegenseitig beraten. In einer Intervision werden das Wissen und die Erfahrungen aller genutzt und führen zum Gewinn für den Bringer oder die Bringerin eines ‚Falls' sowie zur Erweiterung der Handlungskompetenz aller Beteiligten. In der Intervision werden nicht nur Fachprobleme diskutiert, vielmehr kann auch das Verständnis der eigenen Rolle am Arbeitsplatz thematisiert werden. Man beschäftigt sich mit Fragen wie: Liegt ein angemessenes Rollenbewusstsein samt Rollendistanz vor? Kann die Rolle gut in die eigene Person integriert werden oder wird dies durch bestimmte persönliche Anteile erschwert? (Quelle: http://lexikon.stangl.eu/4644/intervision/ Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik)

Konsent Das Wort stammt aus dem englischen Sprachraum und bedeutet „kein Widerstand" oder „Zustimmung". In der Technik wurde der Begriff gelegentlich für das Funktionieren eines Gerätes oder einer Maschine benutzt. Wenn das Gerät „läuft" bzw. die Maschine „funktioniert", dann aufgrund des „Konsents" aller ihrer Teile. (Strauch & Reijmer, 2016) Glossar

Kreis *Kreis* ist vergleichende Übersetzung aus dem holländischen Wortes *Kring.* Eine wortgetreue Übersetzung mit sinnvoller Assoziation scheint schwierig. Kring schließt die Bedeutung einer Arena mit ein. Da in einer Arena Veranstaltungen stattfinden oder in dem Fall Entscheidungen getroffen werden. Gebräuchlich sind zudem die Begriffe des *runden Tisch (roundtables)* aus englischsprachigen Regionen oder den *think tanks* aus den USA. Da Organisationen gerne am runden Tisch gleichberechtigt diskutieren. Da es bei den soziokratischen Kreisen mehr um Entscheidungen, als um Diskussionen geht, wird das Wort *Kreis* als gebräuchlich angesehen und findet in einschlägiger Literatur Verwendung. (Strauch & Reijmer, 2016) S.37

Kybernetik vom griech. Wortstamm kybernetes = Steuermann; eine Theorie aller dynamischen Systeme. Sie beschäftigt sich bes. mit der Informationsverarbeitung in dynamischen Systemen und mit deren Regelung und Steuerung. Die Kybernetik erforscht die wesentlichen Eigenschaften von dynamischen Systemen, damit diese die relevanten Informationen verarbeiten können und die Systeme zielgerecht gelenkt werden bzw. sich selbst entsprechend lenken.
Für die Bildung kybernetischer Modelle werden die Struktur und das Verhalten der dynamischen Systeme erforscht. Die Struktur eines dynamischen Systems ist durch die Systemgrenzen, die Teilsysteme und die Elemente der Teilsysteme gekennzeichnet. Die Beziehungen zwischen den Strukturelementen, d.h. zwischen dem System und seiner Umwelt, zwischen den Teilsystemen und zwischen allen einzelnen Systemelementen, werden durch den Fluss von Materie, Energie und/oder Informationen hergestellt. Sie werden im kybernetischen Modell in Relationen überführt. Das Verhalten eines Systems wird durch die Art dieser Beziehungen bzw. Relationen charakterisiert. Hierbei interessieren u.a. folgende Fragen: Ist das System stabil? D.h., strebt es einem Gleichgewichtszustand (trotz Störungen) zu? Bei welcher Größenordnung einer Störung ist das weitere Bestehen des Systems gefährdet? Welche Zeit benötigt ein System, um eine Störung zu bewältigen? Treten bleibende Regelabweichungen auf, d.h., bleibt das System auch nach langer Zeit noch vom Gleichgewichtszustand entfernt? Ist das System beobachtbar und steuerbar? (Quelle: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12591/kybernetik-v7.html, Zugriff: 15.01.2017)

Logbuch Der Begriff ist von Gerard Endenburg aus der Schifffahrt entlehnt worden. In der SKM bezeichnet das Wort Logbuch das „Gedächtnis des Kreises“. Jeder Kreis hat einen Ort, an welchem die wichtigsten Daten für sein autonomes Handeln festgehalten sind. Darin befinden sich neben dem gemeinsamen Ziel, den Angeboten, sowie Rollen und Funktionen, auch die Grundsatzbeschlüsse nach Datum gereiht. So entsteht für alle Mitwirkenden in der Organisation ein guter Überblick über die Aktivitäten der einzelnen Kreise und damit über die Gesamtorganisation. (Strauch & Reijmer, 2016) Glossar

SKM Soziokratische Kreisorganisationsmethode, anders „Soziokratie“ nach Gerard Endenburg. (Strauch & Reijmer, 2016) Glossar

Soziokratische Statuten In den soziokratischen Statuten werden die Entscheidungsstrukturen der Organisation festgehalten. Statuten und Satzung bilden die Grundlage für die Rechtswirksamkeit im Innen- und Außenverhältnis. Zudem erfolgt die Niederschrift über die dort die Mitgliedschaften, Rechte und Pflichten niedergeschrieben. (Strauch & Reijmer, 2016) S.166

Supervision ist eine Form der Beratung, die einzelne Teams, Gruppen und Organisationen bei der Reflexion und Verbesserung ihres personalen, beruflichen oder ehrenamtlichen Handelns begleitet. Fokus ist je nach Zielvereinbarung die Arbeitspraxis, die Rollen- und Beziehungsdynamik zwischen Supervisand und Klient, die Zusammenarbeit im Team bzw. in der Organisation des Supervisanden usw. (Quelle: http://lexikon.stangl.eu/2497/supervision/ Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik)

Systemtheorie Die Systemtheorie ist eine interdisziplinäre Wissenschaft, die eine für alle biologischen, sozialen und mechanischen Systeme formale Theorie zu entwickeln bestrebt ist. Die immer stärkere Anwendung der exakten Methoden in den Sozialwissenschaften hat in zunehmendem Maße die quantitativen Strukturen vieler Sozialgebilde erkennen lassen und zeigte, dass biologische, soziale und mechanische Gebilde vielfach isomorphe Systeme und Strukturen aufweisen. Die Systemtheorie hat insofern eine große Bedeutung für Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis, als sich die Betriebe heute äußerst instabilen Umweltverhältnissen gegenübersehen. Die Systemtheorie ermöglicht, die Dynamik der betriebswirtschaftlichen Organisationssysteme (Organisationen), die bisher fast nur statisch gesehen wurden, ganz in den Blickpunkt zu rücken und sich auf das Kriterium der Flexibilität auszurichten, um die Organisation den veränderten Umweltbedingungen schnell anpassen zu können. (Quelle: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54955/systemtheorie-v8.html, Zugriff: 15.01.2017)

Anhang 1

HK	UK	Ex-perte	Frage / Zeile	Paraphrase	Generalisierung/ Interpretation	Reduktion
externe Faktoren	Wertewandel	E 1	F.2 / Z.20-21	Wenn man das Gefühl bekommt, dass es so nicht mehr funktioniert, wie es derzeitig ist.	Arbeitsprozesse funktionieren nicht mehr nach alten Prozessstrukturen.	**Durch den Wertewandel in der Gesellschaft führen aktuelle Arbeitsprozesse zu einer Unzufriedenheit und lösen den Wunsch aus, dass man für die Unternehmen die Bedürfnisse neu auslotet, wie sich Menschen in der Arbeitsumgebung organisieren wollen und die Arbeitsprozesse dahingehend anpasst. Berater schließen die Möglichkeit eines Modetrends für neue Organisationsmethoden nicht aus. Ein Berater merkt an, dass es durchaus sinnvoll ist, in bestimmten Branchen eine hierarchische Struktur zu behalten, bspw. im Rettungs- und Gesundheitswesen oder im Flugverkehr.**
		E 1	F.4 / Z.39-40	Es müssen neue Konzepte entstehen, weil es eine Frustration gibt, Eine Frustration gegenüber den Begebenheiten, wie sonst Entscheidungen getroffen werden.	Allgemeine Unzufriedenheit in den Arbeitsprozessen, die neue Lösungen fordern.	
		E 3	F.5 / Z.49-59	Es hat in unserer Gesellschaft ein Wertewandel stattgefunden. Gerade die Generation Y ist wesentlich werteorientierter, als die vorherigen Generationen, obwohl das alles auch nicht komplett wissenschaftlich nachgewiesen wurde. Er merkt an, dass die Soziokratie seinem eigenen Werteempfinden sehr entspricht und er hinter den Haltungen steht. Gewissermaßen kann man es aber auch als einen Modetrend betrachten.	Es hat ein Wertewandel in der Gesellschaft stattgefunden und man kann davon ausgehen, dass neue Konzepte derzeit auch einen gewissen Trend haben und es von der Gesellschaft gefordert wird.	
		E 2	F.4 / Z.60-74	Man muss sich immer fragen, ob eine Organisation mit dem jetzigen Zustand zufrieden ist. Wenn es für die Menschen funktioniert sich hierarchisch zu organisieren und Führungskräfte ihre gewohnte Macht behalten wollen, dann ist das okay. "Deshalb gibt es ein Gewohnheitsrecht oder irgendwie eine Bequemlichkeit oder Vertrautheit in diesem System." Auf der anderen Seite gibt es Menschen, die nicht mehr so arbeiten wollen.	Man muss schauen, was die Menschen in einer Organisation wollen. Wie sie sich miteinander organisieren und ob ein Wechsel der Organisationsmethode Sinn hat und auch funktionieren kann.	
		E 4	F.4 / Z.26-30	Es gibt Arbeitsbereiche, in denen hierarchische Strukturen sehr sinnvoll sind, z.B. bei der Feuerwehr.	Es gibt Unternehmen, auf die der Wertewandel wenig Einfluss hat, so dass hierarchische Strukturen als sinnvoll erachtet werden und ihre Daseinsberechtigung haben.	
	Bewältigung von Komplexität	E 3	F.4 / Z. 33-37 und Z.41	Die Komplexität und die Dynamik der Umwelt steigen enorm, so der Experte. Veränderungen passieren immer schneller, weshalb ein strukturiertes und planbares Vorgehen kaum noch möglich, um Erfolg zu haben. Aus diesem Grund braucht man neue Konzepte, die nicht auf der Grundlage von klassisch, hierarchischen Entscheidungen fußen.	Bewältigung der aktuellen Komplexität kann nur durch neue Konzepte gelingen, die nicht hierarchisch geführt sind und mehr Agilität versprechen.	**Komplexität kann nur durch neue, nicht strikt hierarchisch geführte Konzepte bewältigt werden, die gleichsam den Leidensdruck und die Überlastung der Führungskräfte senken.**
		E 3	F.6 / Z.79-89	Nach seiner Erfahrung leiden Top-Manager und Führungskräfte oft unter dem ihnen aufgelasteten Entscheidungsdruck. Die Fülle an Komplexität erschwert die Entscheidungen und man schafft es nicht mehr alles an die Mitarbeiter zu delegieren. Leidensdruck, Unzufriedenheit und Überlastung führen dazu, dass sie sich von anderen Konzepten überzeugen lassen und interessiert sind.	Ein Interesse an neuen Organisationsmethoden besteht durch die kontinuierliche Zunahme von Komplexität, um Leidensdruck, Unzufriedenheit und Belastung zu verringern.	

externe Faktoren	**Bekanntheitsgrad**	E 1	F.2 / Z.13-21	Es ist kein Thema, was viele interessiert.	Desinteresse bei vielen Menschen	**Führungs- und Organisationsmethoden sind nicht von allgemeinen Interesse, sodass die Zielgruppe als sehr spezifisch angesehen werden kann. Zudem wurde sich, anders bei der Holakratie, bei der Soziokratie wenig um ein Bekanntmachen bemüht. Demgegenüber klingt der Begriff zu sperrig und weckt kein Interesse. Gerade bei der Einführung von soziokratischen Prinzipien wird durch Coaches, vermutlich aufgrund der Unbekanntheit, oft nicht auf das Konzept hingewiesen.**
		E 2	F.2 / Z.22-44	Das Soziokratie-Zentrum in den Niederlanden hat nie viel Werbung gemacht. Dazu kam, dass es auch in Deutschland niemand weitergebracht hat. Es gab mal eine glücklichen Zufall und einen Artikel in der Brandeins, "dann ist es irgendwie eingeschlafen." Er sagte, dass er auch kein Werbemensch sein und ist froh darüber, dass sich Barbara Strauch vom Soziokratie-Zentrum Österreich zur Lebensaufgabe gemacht hat, die Soziokratie bekannter zu machen.	Es gab niemanden, der sich darum gekümmert hat Werbung für die Soziokratie zu machen. Das hat vermutlich auch dazu geführt, dass sie weitestgehend unbekannt ist und nur so wenig in den Unternehmen zum Einsatz kommt.	
		E 3	F.2 / Z.15-24	Es ist zum einen noch nicht weit verbreitet, zum anderen ist der Begriff Soziokratie ziemlich sperrig. Wenn man das in den Unternehmen einführt, betont er, so verwenden sie oft den Begriff gar nicht, weil es aus seiner Sicht nicht relevant ist.	Zu sperrig ist das Wort und zu unnötig, um es zu erwähnen, wo die Prinzipien herkommen, wenn man es in ein Unternehmen einführt.	
		E 4	F.2 / Z.10-13	Die Soziokratie nimmt nur langsam zu, weil die Lobby zu klein ist und sich die Soziokratiezentrum nicht um Marketing kümmern.	Das aktive Marketing wird von den Soziokratiezentren vernachlässigt, so dass die Soziokratie nur langsam an Bekanntheit gewinnt.	
Methodik	**Arbeitsumgebung**	E 1	F.11 / Z.249-253	"Ich halte es für sehr, sehr schwer" wenn die Zusammenarbeit weitestgehend unabhängig von der Arbeitsumgebung ist. Das führte in der früheren Phase immer wieder zu einem Verlust an Vertrauen.	Das Persönliche Treffen und eine gemeinsame Arbeitsumgebung haben eine besondere Wichtigkeit für das Funktionieren der Soziokratie. Andernfalls droht Vertrauensverlust.	**Praktiker halten die ausschließliche Kommunikation über digitale Medien ohne persönliche Treffen für nahezu unmöglich, obwohl mit Hilfe von neuen Online-Tools Meetings bereits durchgeführt werden können. Theoretiker sehen es abhängig vom Erfahrungsschatz. Bei einer hohen praktischen Erfahrung können sie es sich vorstellen, wobei die Erkenntnis allein durch ausprobieren erlangt werden kann.**
		E 2	F.11 / Z.258-259 und Z.269-274	"Versuche es aus und messe, ob es funktioniert - ist eine soziokratische Antwort." / Es gibt nach seiner Meinung sicher bessere Lösungen. Mit manchen Technologien lassen sich Online-Seminare gut durchführen und geben ein Kreisgefühl. Tendenziell ist es aber immer besser, wenn man die Leute vor Ort hat, weil man mehr von ihrem Verhalten mitbekommt.	Es ist nicht ausgeschlossen, dass eine Soziokratie mit Hilfe von neuen Kommunikationstools auch unabhängig von der Arbeitsumgebung funktionieren kann. Dennoch wird die persönliche Kommunikation bevorzugt und für besser empfunden.	
		E 3	F.11 / Z.203-212	Er stellt zwei Unterscheidungen an. Bei Leuten, die sich mit der Soziokratie auskennen, kann er sich ein Funktionieren unabhängig von der Arbeitsumgebung gut vorstellen. Bei Leuten, die weniger Erfahrung haben, denkt er das ohne die persönlichen Treffen nicht funktioniert.	Soziokratie funktioniert nur begrenzt unabhängig von der Arbeitsumgebung. Möglicherweise spielt die praktische Erfahrung dabei eine essentielle Rolle.	
		E 4	F.11 / Z.83-86	Es kann aufgrund von Erfahrungsmangel dazu keine Aussage getroffen werden. Es wird jedoch vermutet, dass es Organisationen sehr schwer haben, wenn sie sich nie persönlich sehen und alle Prozesse mit Hilfe von Online-Kommuniation durchführen.	Es wird vermutet, dass die Prozesse mit einer ausschließlichen Online-Kommunikation nicht funktionieren.	

Methodik	**Implementierung**	E 1	F.13. / Z.292-296 und Z.306-311	Der Chef hat durchaus eine Katalysatorfunktion, so dass es problematisch werden kann, wenn man plötzlich eine andere Rolle hat. / Es will nicht jeder Unternehmer sein und Dinge anpacken. Denn auf der anderen Seite bedeutet es auch Aufwand und Ärger.	Wenn nicht alle Mitarbeiter mitbestimmen wollen, kann die Soziokratie nicht funktionieren. Einige Mitarbeiter sehen den Chef als Entlastung und interessieren sich nicht für die firmeninternen Probleme.	**Einigkeit herrscht in dem Punkt, dass es wichtig ist auf die Unternehmenskultur zu schauen. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen sich auf die neue Organisationsmethode einlassen wollen. Aus Sicht der Mitarbeiter bedeutet das, dass sie den Drang nach Mitbestimmung haben und den nötigen Mut aufbringen ihre Gedanken und Meinung gegenüber alles zu äußern. Auf der anderen Seite müssen auch die Führungskräfte so weit sein, dass sie die Macht teilen und Mitbestimmung zulassen. Es ist essentiell, dass die Führungskräfte hinter der Methode stehen. Problematisch wird es, wenn ehemalige Führungskräfte noch präsent sind und einen Einfluss auf die Organisation haben, obwohl sie bereits aus dem Unternehmen ausgeschieden sind. Der Anspruch an die Soziokratie ist es, dass sie theoretisch in jedes Unternehmen implementiert werden kann. Aus Sicht der Berater wird jedoch kritisch angemerkt, dass die Praxis von der Theorie abweichen kann. Für wichtig wird ein schrittweises Vorgehen empfohlen, wobei die Umsetzung von der Organisation als Ganzes von ‚innen' kommen muss. Ein Berater hält es für denkbar, dass er die Methode für einige Brachen für nicht geeignet hält und die SKM im Bereich von kommunikationsaffinen Unternehmen sieht, die fortwährend Probleme zu lösen haben. (Fortsetzung auf nächster Seite)**
		E 1	F.15 / Z.331-341	Es ist immer wichtig zu schauen, was da für Menschen arbeiten, welche Bedürfnisse sie haben und ob ein Interesse besteht, mitbestimmen zu wollen. Es gibt Menschen, die ihre 8 Stunden arbeiten und dann in den Feierabend gehen wollen und dann gibt es die Menschen, die sich Mitbestimmung wünschen an dem Ort, wo sie jeden Tag viele Stunden verbringen. Beide Perspektiven hält er für legitim.	Die Organisationsmethode sollte an die Bedürfnisse der Menschen in dem Unternehmen angepasst werden. Man kann Soziokratie nicht überall einführen, wenn der Bedarf an Mitbestimmung fehlt.	
		E 2	F.12 / Z.286-296 und Z.311-315	Wenn Regeln in soziokratisch organisierten Unternehmen geändert werden und sie dann nicht mehr richtig soziokratisch sind. Das war ein Punkt, der ihn in einem Unternehmen irritiert hat. / Problematisch wird es auch, wenn die Führungskräfte nicht hinter dem Modell stehen oder die Kraft haben es umzusetzen.	Die Soziokratie ist zwar beliebig skalierbar, dennoch müssen für das Funktionieren die Grundsätze der Soziokratie gewahrt werden. / Zudem braucht es bei der Einführung Führungskräfte die hinter dem Modell stehen und ihm auch die nötige Zeit zum Funktionieren geben.	
		E 2	F.12 / Z.300-310	Er bevorzugt kleine und übersichtliche Kreise, so wie das von der Soziokratie auch vorgesehen ist. Das wird jedoch nicht überall praktiziert.	Alle Prozesse lassen sich leichter umsetzen, wenn die Kreise klein gehalten werden.	
		E 2	F.12 / Z.314-320	Mitarbeiter müssen sich trauen die Wahrheit auszusprechen, viele haben Angst um ihren Job und trauen sich nicht. Menschliche Unzulänglichkeiten oder menschliches Versagen kann zu Problemen bei der Einführung führen.	Die Implementierung erfordert ein proaktives und mutiges Vorgehen von jedem.	
		E 2	F.13 / Z.325-332 und Z.334-335 und Z.340-348	Ein fehlendes oder falsches Verständnis für die Organisationsmethode oder das Vermischen von Begrifflichkeiten aus anderen Methoden wird als problematisch bei der Einführung angesehen. / Ebenfalls kann es schwierig werden, wenn die Moderation der Kreise schlecht geführt wird. / Mitarbeiter und Führungskräfte müssen in Punkto Machtverteilung einen Schritt nach vorne gehen, andernfalls ist die Soziokratie zum Scheitern verurteilt.	Man braucht ein richtiges Verständnis von der Organisationsmethode und eine gute Moderation. Zudem müssen Führungskräfte und Mitarbeiter sich auf die neuen Machtverhältnisse einlassen, wenn eine Soziokratie funktionieren soll.	
		E 2	F.15 / Z.379-382	"Es gibt den Grundanspruch, dass die Soziokratie prinzipiell bei allen Unternehmen machbar sein sollte oder könnte. [...] Nur die Praxis ist wieder was anderes."	Ist in der Theorie vorgesehen, dass man jedes Unternehmen soziokratisch organisieren kann. Jedoch fehlen die praktischen Erfahrungen, gerade von sehr großen Organisationen, um das zu bestätigen.	

Methodik	**Implementierung**	E 3	F.12 / Z.218-235	Es kann zu Problemen kommen, wenn die Organisation nur scheinbar so weit ist, aber sich noch alle nach dem Senior-Chef richten, der bereits nicht mehr im Unternehmen tätig, aber dennoch anwesend ist. Da können Führungskräfte ihren Willen nicht durchsetzen, auch wenn sie sich eine Veränderung Richtung Selbststeuerung und dezentrale Entscheidungsgewalt wünschen und auch zum Teil schon praktizieren.	Grenzen findet die Soziokratie, wenn es noch 'Alt-Mächte', wie einen einflussreichen Senior-Chef gibt.	**Probleme können auftreten, wenn es falsches Verständnis für die Methode vorliegt oder die Begrifflichkeiten mit anderen Organisationsmethoden vermischt werden. Zudem muss für eine funktionierende Einführung darauf geachtet werde, dass die Prinzipien und Werkzeuge richtig angewendet werden. Menschliche Unzulänglichkeiten, eine schlechte Moderation oder zu große Kreise können andernfalls zum Scheitern führen.**
		E 3	F.15 / Z.291-293 und Z.302-311 und Z.313-321	Er ist der Meinung, dass es sich nicht in alle Unternehmen problemlos implementieren lässt und verweist auf die Beachtung der Unternehmenskultur. Es muss darauf geachtet werden, ob die oberste Führung so weit ist. / Prinzipiell rät er zu einem schrittweisem Vorgehen und er sträubt sich gegen den Begriff der Implementierung, da man damit assoziieren könnte, dass etwas von außen rein kommt. Vielmehr kann man als Berater nur Anregungen geben, die entweder aufgenommen werden oder nicht. Der Impuls und die Energie müssen letztendlich von innen kommen. Er vermutet sogar, dass es eine Branchenabhängigkeit geben könnte. Generell sagt er "je mehr der Erfolg des Unternehmens daraus besteht, dass zwischen den Menschen Interaktion stattfindet und ständig neue Probleme gelöst werden müssen, umso besser passt es halt. Und der Anteil solcher Unternehmen wird ja immer größer."	Bei einer Einführung ist es wichtig auf die Unternehmenskultur zu achten. Gerade die Führungskräfte müssen so weit sein, das zu wollen. Ein schrittweises Vorgehen hält er für ratsam, wobei durch ihn als Berater nur Impulse gegeben werden können und die Umsetzung durch die Organisation alleine passieren muss. Möglicherweise ist das Konzept auch nicht für alle Branchen geeignet. In sehr kommunikationsaffinen Unternehmen, die häufig zusammen Probleme lösen müssen, wird es als passend angesehen.	
		E 4	F.13 / Z.94-95	Der Wille Vertrauen auszuüben und auf die eigene Macht zu verzichten werden als größte Schwierigkeit bei der Einführung angesehen.	Verzicht auf Macht und ein kontinuierliches Vertrauen müssen als Grundlage für die Implementierung gegeben sein.	
		E 4	F.15 / Z.106-108	Es wird davon ausgegangen, dass die SKM in jedes Unternehmen integriert werden kann, allerdings bedeutet das für die Organisation immer 'Arbeit' und läuft auch nie problemlos.	Es wird vermutet, dass sich die SKM für jedes Unternehmen und jede Branche eignet.	
	Selbstorganisation	E 2	F.5 / Z.91-109	Der höhere Grad an Mitbestimmung und Selbstorganisation führt im Endeffekt zu mehr Motivation und zu einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen. Tendenziell werden dadurch auch bessere Lösungen erzielt, weil alle Sichtweisen mit einbezogen werden. Damit erleichtern sich auch die Qualität und die Ausführung, weil die Leute das umsetzen wollen, an dem sie mitgearbeitet und entschieden haben.	Mitbestimmung erhöht die Motivation und Identifikation. Das führt auch zu einem kreativeren Lösungsprozess und einer aktiven Ausführung.	**Die Experten sind sich einig, dass Grad an Selbstorganisation zunehmen muss und sich positiv auf die Lösungsfindung und die Motivation auswirkt.**
		E 3	F.4 / Z.38-41	Die Selbstorganisation von Menschen müsse sich erhöhen und bekommt eine höhere Wichtigkeit, als es sie noch vor 20-30 Jahren gab.	Selbstorganisation muss zunehmen, um im neuen Organisationswandel mithalten zu können.	

Methodik	**Entscheidungsprozess**	E 1	F.4 / Z.51-53	Die Grundprinzipien werden als sehr spannend empfunden. Dass man die Entscheidungsfindung umdreht und es darum geht, dass Niemand 'nein' sagen kann. So werden Entscheidungen und Machen miteinander verknüpft, die normalerweise in hierarchischen Unternehmen voneinander getrennt sind. Da es normalerweise Entscheider und Macher gibt, die nicht auf der gleichen Ebene miteinander interagieren und die Macher mit manchen Entscheidungen nicht komplett einverstanden sind und diese als wenig durchdacht halten. Viele Entscheider haben oft nicht die Einsicht in das tatsächliche Problem.	Entscheidungen und Handeln werden jetzt auf der gleichen Ebene getroffen und ausgeführt. Die Entscheider sitzen auch direkt am Problemfeld, was die Einsicht und die Beurteilung verbessert, sowie die nachfolgende Entscheidung.	**In der Praxis hat es sich als funktional erwiesen, das Entscheidungsträger und -Ausführer auf der gleichen Ebene miteinander arbeiten und die nötige Fachkompetenz besitzen. Dadurch verbessert sich die Problemidentifikation, die Planung, Ausführung, Entscheidung und das Controlling. Berater bestätigen die Praxis und halten die Entscheidungsprozesse in der Soziokratie für tragfähiger und fundierter. Generell muss jedoch beachtet werden, ob es sich um eine Grundsatz- oder Ausführungsentscheidung handelt. In Notfällen können die Entscheidungen auch top down getroffen werden, um die Organisation arbeitsfähig zu halten, Grundlage hierfür ist das Vertrauen.**
		E 1	F.5 / Z.74-90	Die Leute, die etwas machen wollen verfügen meist auch über die notwendigen Fachkenntnisse, so dass sie es umsetzen können und dürfen. In hierarchischen Unternehmen ist es oft sehr schwer etwas zu bewirken oder zu verändern, wenn man ganz unten in der Hierarchiekette steht. Zudem werden die Prozesse zu stark abstrahiert und dann wieder top down mit Inhalten gefüllt, was einem 'stille Post' spielen ähnelt.	Die Mitarbeiter, die etwas bewegen wollen, dürfen das jetzt auch vollumfänglich. Das beinhaltet die Beurteilung, die Planung und die Ausführung, sowie die Kontrolle.	
		E 2	F.10 / Z.217-226	Ausführungsentscheidungen können problemlos alleine getroffen werden. Bei Grundsatzentscheidungen hätte man die Möglichkeit ein Ad-hoc Meeting zu organisieren. / Bei Notsituationen muss die Entscheidung später im Kreis gerechtfertigt werden.	Es kommt auf den Entscheidungstyp an, ob allein oder gemeinsam entschieden werden kann.	
		E 3	F.5 / Z.62-67	Er ist überzeugt davon, dass soziokratisch getroffene Entscheidungen wesentlich besser sind. Im Sinne von fundierter und tragfähiger und schneller, als bisherige Teamentscheidungen in anders geführten Unternehmen.	Entscheidungsprozess wird durch die Soziokratie beschleunigt, ist tragfähiger für die Organisation und fundierter.	
		E 4	F.10 / Z.75-77	Nach Meinung des Experten sollten Entscheidungen im Notfall top down getroffen werden, um die Organisation arbeitsfähig zu halten.	Entscheidungsprozesse können im Notfall auch top down getroffen werden.	

Methodik	**Lösungsprozess**	E 1	F.8 / Z.177-185	Es ist ein Grundprinzip, nachdem auch in der Organisation gearbeitet wird, weil man nicht an die eine perfekte Lösung glaubt. "Es gibt viele gute Lösungen, vielleicht auch viele sehr gute Lösungen, aber die eine perfekte Lösung gibt es glaube ich nicht." Zudem müsse man die unterschiedlichen Perspektiven beachte, denn jede Betrachtungsweise bringt auch neue Lösungsansätze mit sich, diese wiederum hat unterschiedliche Bewertungskriterien.	Es gibt nicht die eine perfekte Lösung, das muss individuell entschieden werden. Die Offenheit, dass viele Lösungen richtig sein können, muss in der Grundhaltung gegeben sein.	**Der iterative Lösungsprozess wird von den Beratern als optimale Möglichkeit gesehen, die heutige Komplexität zu beherrschen. Zudem wird er als sehr natürlicher Prozess beschrieben. Unternehmen wissen, dass schnelles Handeln und Zwischenziele sinnvoll sind, als lange zu warten. Allerdings muss die Unternehmenskultur das zulassen und wir müssen uns von alten Denkweisen und unserem Perfektionismus lösen. Der iterative Lösungsprozess profitiert zudem von der kollektiven Intelligenz und der jederzeitigen Anpassungsmöglichkeit. Die klassische Zielfestlegung kann bei einem Scheitern negative Gefühle auslösen und die Motivation verringern. Der iterative Prozess wird deswegen als eine gute und fortschrittliche Lösung gesehen. Aus praktischer Sicht kann gesagt werden, dass es viele richtige Lösungen gibt, die Perspektive macht den Unterschiede und bringt neue Bewertungskriterien mit anderen Lösungen, so dass der iterative Lösungsprozess nicht grundlegend bevorzugt wird oder immer besser ist. Es besteht eine deutliche Abhängigkeit von der Zielvorstellung und dem Kontext.**
		E 1	F.9 / Z.203-220	Ein iterativer Lösungsprozess ist nicht generell besser. Wenn man etwas Neues macht, ist es besser so zu arbeiten, wenn die Lösung nur noch 'engineered' wird, muss man nicht iterativ arbeiten. Da sind klassische Ansätze, wie Six Sigma deutlich besser. Es ist wichtig sich zu fragen, in welchem Kontext welche Methode gebraucht wird, das ist abhängig von der Zielvorstellung, die immer benötigt wird.	Die Zielvorstellung, sowie der Kontext entscheiden darüber, ob es sinnvoll ist den Lösungsprozess iterativ zu gestalten.	
		E 2	F.8 / Z.165-177	"Tue mehr, mit ungefähr" das kann man sich als Grundsatz nehmen. Denn man kann seinen Konsent jederzeit zurücknehmen. Die Gewissheit die Lösung jederzeit adaptieren und auf die neue Umgebung anpassen zu können, bringt mit der Zeit Vertrauen. Das Vertrauen, dass man gemeinsam immer eine gute Lösung findet. Die Vision oder das Ziel jedes Kreises gibt dahingehend Orientierung.	Wenn man die Lösung jederzeit anpassen kann und man sich in der Organisation vertrauet - funktioniert Soziokratie und man schöpft aus der kollektiven Intelligenz und kommt zu guten Lösungen.	
		E 2	F.8 / Z.181-188	"Das Leben geschieht jenseits deiner Pläne, die du gemacht hast." Er merkt an, dass er früher auch Perfektionist gewesen sei und alles bis ins Detail planen wollte. Es braucht Zeit um davon loszulassen und das schrittweise Vorgehen zu lernen und es als Gewinn zu sehen. Diese Glaubenssätze sind bei uns kulturell nicht verankert, so dass es schwer ist, diese umzusetzen.	Pläne sind zwar gut, aber können leider nicht immer alles Unvorhersehbare mit einbeziehen, so dass sich ein iterativer Lösungsprozess als sinnvoll herausstellt. Dieser ist für uns leider nicht intuitiv und muss erst gelernt werden.	
		E 2	F.9 / Z.196-206	"Das Leben ist dynamisch und es gehört dazu, flexibel auf die Herausforderungen des Lebens reagieren zu können." Man kann im Leben nur eine Richtung bestimmen, alles andere wäre weltfremd. Die Welt ist in ihren Einzelheiten nicht fassbar - zu komplex - wodurch man den Lösungsweg anpassen muss und ein iteratives Vorgehen sinnvoll erscheint.	Komplexität erschwert die Lösungsfindung, wodurch ein iterativer Prozess als sinnvoll erscheint und die Agilität steigern soll.	
		E 3	F.8 / Z.144-151 und Z.159-170	Er merkt an, dass der Lösungsprozess sehr stark von der Unternehmenskultur abhängig ist. Je entscheidungsfreudiger ein Unternehmen ist, desto eher ist ein iterativer Lösungsprozess angemessen. / Gerade wir Deutschen neigen zu sehr zu langen Entscheidungsprozessen und einer akribischen Planung. Man wünscht sich Klarheit über den Prozess und nicht permanente Änderungen. "Auf der anderen Seite sind sich alle bewusst, dass schnelles Handeln, schnelle Eckpunkte viel besser sind, als langes Warten in der Unsicherheit." Diesen Konflikt kann man nur bearbeiten, wenn man die Unternehmenskultur mit einbezieht.	Der Lösungsprozess ist stark abhängig von der Unternehmenskultur, obwohl es den Unternehmen bewusst ist, dass schnelles Handeln und Zwischenziele besser sind, als ein Warten in der Unsicherheit.	

Methodik	**Lösungsprozess**	E 4	F.8 / Z.61-64	Es wird deutlich gemacht, dass es die perfekte Lösung nicht gibt und man sich grundsätzlich vom eigenen Perfektionismus lösen muss, um nach einer realistischen und machbaren Lösung suchen zu können.	Es ist wichtig den eigenen Perfektionismus zu zügeln, um eine realistische und gute Lösung für den Moment finden zu können.	
		E 4	F.9 / Z.68-71	Gerade der iterative Lösungsprozess entspricht nach der Ansicht des Experten einer natürlichen Entwicklung, im Gegensatz zur klassischen Zielfestsetzung. Diese können bei Nichterreichung auch negative Gefühle, wie das des Versagens hervorrufen.	Der iterative Lösungsprozess scheint uns natürlich und kann negative Gefühle bei einem Scheitern vermindern.	
Persönliche Faktoren	**Macht- und Kontrollverteilung**	E 1	F.7 / Z.162-163	Wenn etwas nicht gut werden sollte, kann man jederzeit noch Einfluss nehmen und die Dinge verändern.	Eine Einflussnahme auf das Geschehen ist jederzeit möglich, um den Lösungsprozess zu ändern oder anzupassen.	**Beide Sichtweisen bestätigen, dass ein gewisser Kontrollaspekt wohl menschlich ist. Dennoch ist es legitim, dass im Notfall auch der Einzelne Entscheidungen treffen darf. Vertrauen, Offenheit und Transparenz helfen bei der neuen Macht - und Kontrollverteilung. Ein weiterer, wichtiger Aspekt ist die Erfahrung. Damit wird es gerade für Führungskräfte leichter Verantwortung abzugeben. Das führt zu mehr Sicherheit, einer Entlastung und vermindert Mikropolitik. Berater empfehlen andere Methoden, wenn das Bewusstsein für die neuen Strukturen bei den Führungskräften noch nicht gegeben ist.**
		E 1	F.10 / Z.32-34	"Dann handelt derjenige einfach. Es gilt bei uns - nicht handeln wäre schlimmer gewesen. Sonst wäre es ja kein Notfall."	Entscheidungen werden im Notfall alleine getroffen.	
		E 1	F.11 / Z.254-257 und F.12 / Z.269-279	Als Mitbesitzer des Unternehmens hat er einen Kontrollaspekt, den man auch nicht ausschalten kann. / Es gibt diese Momente in denen er denkt, dass es einfacher wäre, wenn alle derselben Meinung wären, wie er. "Die stimmen natürlich nicht, das weiß ich. [...] Wenn ich alles entscheiden dürfte, wäre es nicht besser. Die Soziokratie lässt sich beliebig skalieren, so dass er an die Grundidee glaubt.	Es ist natürlich, dass man Dinge kontrollieren will und man muss lernen auch anderen zu vertrauen. Es ist nicht besser, wenn nur eine Person über die Köpfe anderer hinweg entscheidet.	
		E 2	F.7 / Z.128-133	Um Macht und Kontrolle abgeben zu können braucht es Transparenz und Offenheit, die Bereitschaft zuzuhören und trotz Skepsis zu probieren. Dadurch kann sich Vertrauen entwickeln.	Transparenz und Offenheit sollen es ermöglichen die Macht zu teilen und sich gegenseitig weniger zu kontrollieren.	
		E 2	F.7 / Z.137-150 und Z.155-159	Ein Aspekt ist die Erfahrung. Gerade wenn Führungskräfte mitbekommen, dass nichts entschieden werden kann, weil jeder einen schwerwiegenden Einwand begründen kann, merken sie oft, dass das Konzept gut ist. Die Verantwortung lastet dann nicht mehr nur auf ihren Schultern und es braucht keine politischen Machtspiele mehr. / Wichtig dabei ist ein funktionieren der Kreise und eine gute, begleitende Moderation.	Die Erfahrung kann Führungskräfte überzeugen. Die Soziokratie entlastet und kann interne Machtkämpfe vermindern. Voraussetzung dafür sind funktionierende Kreissitzungen mit einer guten Moderation.	
		E 3	F.7 / Z.97-106 und Z.113-1115	Viele Führungskräfte wollen Kontrolle und Macht nicht abgeben und sehen keine Notwendigkeit in einer Veränderung. Solange das innere Bewusstsein dafür noch nicht da ist, würde er auch nie in eine 'soziokratische' Richtung gehen und das Unternehmen dahingehend versuchen zu beraten und zu überzeugen. / Wenn Unternehmen dennoch eine Veränderung wollen, geht er oft andere Ansätze, die niedrigschwellig sind, wie dem 'systemischen Konsensieren'	Das Bewussten, Macht und Kontrolle zu teilen muss da sein, damit eine Soziokratie funktionieren kann. Gegen den Willen einiger das einzuführen ist nicht Erfolg versprechend. / Es gibt auch andere Methoden die sich anbieten, wenn eine Veränderung und Verbesserung gewünscht ist.	
		E 3	F.10 / Z.188-195	Es ist legitim, dass Menschen eigenmächtig Entscheidungen treffen, solange sie diese begründen können und sich für kompetent genug einschätzen. Das wird allgemein akzeptiert, auch wenn es im Nachhinein eine falsche Entscheidung war.	Eigenmächtiges Entscheiden ist durch die hohe Vertrauensbasis möglich und akzeptiert, wenn die Kompetenz dafür besteht.	

Persönliche Faktoren	**Lernprozess**	E 1	F.6 / Z.98-116	Dinge kann man nur durch Machen verändern. Es bringt nichts, wenn man nur die Strukturen verändert, um die Strukturen zu verändern, in dem Glauben, dass dieser Prozess eine Änderung hervorbringen wird. "Ich glaube tatsächlich, dass man nur durch Machen auch Dinge verändert und dann die Strukturen am besten dann anpasst, an die Art und Weise, wie man es denn gemacht hat , wenn man es für gut befindet."	Durch ein Probieren und Machen lassen sich neue Dinge bewerten und beurteilen, nicht durch eine Vorgabe von außen, dass es jetzt so gemacht werden muss.	**In Bezug auf den Lernprozess, den das Arbeiten mit der SKM mit sich bringt sind sich Berater und Praktiker überwiegend einig. Die Methodenkompetenzen müssen nicht zwingend vorher gelehrt werden. 'Learning by doing' reicht als Konzept, dazu braucht es Zeit und Offenheit. Die Kompetenzen für die Aufgabenbereiche sind vorher bereits vorhanden. Aus Praktikersicht ist es wichtig zu bedenken, dass Strukturen nicht eingeführt werden können, in der Hoffnung, dass damit die Prozesse verändert werden können. Unser Aufwachsen in einem hierarchisch gelebten Zeitalter hat Spuren hinterlassen. Und der Lernprozess kann uns helfen die alten Denkmuster zu überarbeiten und uns neu zu programmieren. Nur ein Berater erachtet es für wichtig, dass die Konsentmoderation vorher geübt wird, um gut damit arbeiten zu können.**
		E 1	F.7 / Z.134-138	Es braucht einen Lernprozess sich nicht überall einmischen zu wollen. Das muss man miteinander üben, damit man es gemeinsam umsetzten kann.	Die Umsetzung muss von allen gewollt werden, nur so kann sie funktionieren. Das geht nur durch Übung.	
		E 2	F.6 / Z.114-115 und Z.119-121	Er spricht von einem individuellem Lernprozess und das es nur durch ein Tun gelernt werden kann, soziokratisch mit einander zu arbeiten. / Das alles braucht viel Zeit und Offenheit, weil wir ein einer 'command & control' - Zeit aufgewachsen sind, in dem einer etwas sagt und die anderen es dann umsetzen.	Man benötigt Zeit und Offenheit für die Umsetzung. Das ist ein Prozess, der nicht von heute auf morgen gelingen kann. Die Umstellung zum selbst agieren ist anfangs gewöhnungsbedürftig.	
		E 2	F.14 / Z.355-364	Da man idealerweise schon Vorkenntnisse mitbringt für den Aufgabenbereich, in dem man arbeiten will, ist das Erlernen von Methodenkompetenzen nicht von oberster Priorität. Dennoch wird es als sinnvoll angesehen, wenn man eine kurze Einführung von ca.3 Stunden bekommt. Alles Weitere ließe sich bei den Kreismeetings erfahren und erlernen.	Das vorherige Erlernen von Methodenkompetenzen ist kein MUSS, um in einem soziokratischen Unternehmen arbeiten zu können. Kompetenzen im Arbeitsfeld, der Wille und die Aufgeschlossenheit reichen aus.	
		E 3	F.14 / Z.267-278	Soziokratisch zu arbeiten setzt nicht das Erlernen von Methodenkompetenzen voraus. Viele Unternehmen arbeiten mit einem 'Onboarding-Prozess' und stellen dem Mitarbeiter für einige Woche jemanden zur Seite, um ihn anzulernen und zu unterstützen. Eine erste Erklärung hält er jedoch von vorteilhaft.	Methodenkompetenzen müssen nicht explizit erlernt werden, wenn ein Mentor an die Seite gestellt wird.	
		E 4	F.14 / Z.99-101	Es wird als sinnvoll angesehen, wenn die Kreismoderation und einige Prinzipien vorher von den Beteiligten geübt werden. Bereitschaft und Unterstützung sind dabei wichtig.	Methodenkompetenzen sollten vorher gelernt werden, um gut mit der Soziokratie arbeiten zu können.	
	Vertrauen	E 1	F.7 / Z.137-149	Vertrauen und Kommunikation seinen eng miteinander verknüpft. D.h. je mehr man untereinander kommuniziert, desto mehr Vertrauen hat man auch zu einander. Das ist ein natürlicher Prozess, wobei das Vertrauen als ein essentieller Kitt in einem soziokratischen Unternehmen gesehen wird.	Vertrauen wird als Basis gesehen, um soziokratisch miteinander arbeiten zu können.	**Mehrheitlich wird das Vertrauen als Grundvoraussetzung für ein Funktionieren der SKM gesehen, welches als Basis unverzichtbar ist. Um Vertrauen herzustellen bedarf es in erster Linie intrapersoneller Prozesse der eigenen Person.**
		E 1	F.8 / Z.195-196	Ein wichtiger Punkt ist es zu akzeptieren, dass andere Wahrheiten genauso wahr sein können, wie die eigene.	Vertrauen ist die Basis, um die Meinungen und Ansichten der anderen zu akzeptieren.	
		E 2	F.7 / Z.127-128	Er hält Vertrauen nicht für das primäre Element, um Soziokratie gut ausüben zu können.	Vertrauen spielt nicht die Hauptrolle bei der Soziokratie.	
		E 3	F.10 / Z.183-186	Soziokatische Prinzipien fungieren als Rahmenbedingungen, die vor allem durch die Haltung des Vertrauens gespeist sind.	Vertrauen bildet die Basis für ein Funktionieren.	
		E 4	F.7 / Z.53-57	Vertrauen auszuüben stellt eine große Herausforderung dar, die nur mit einer intrapersonellen Entwicklung der Führungskräfte funktionieren kann.	Vertrauen muss durch intrapersonelle Prozesse entwickelt werden.	

Persönliche Faktoren	**Menschentyp**	E 1	F.13 / Z.302-304	Die größte Hürde sieht er in der eigenen Persönlichkeit und dem Mindset-Wechsel der stattfinden muss. Das ist nicht für jeden leicht.	Nicht jeder kann Umdenken und sich auf das Konzept der Mitbestimmung und Selbstorganisation einlassen.	**Die Experten nehmen einen einheitlichen Standpunkt ein, in dem sie den Menschen als Individuum selbst als ein Problemfeld identifizieren. Nicht jedem gelingt es sich auf das Konzept einzulassen und umzudenken. Der Mindset-Wechsel ist das Schwerste. Motivation und Mitbestimmung möchte nicht jeder und gerade am Anfang können die Prozesse und das selbstorganisierte Arbeiten als schwerfällig empfunden werden. Erfahrung, Methodik und Bewusstsein müssen sich gleichsam entwickeln, wobei es für aufgeschlossene Menschentypen vermutlich einen leichteren Entwicklungsprozess bedeutet, als für introvertierte Menschen.**
		E 2	F.4 / Z.81-84	Es gibt Studien über Menschen und ihr Arbeitsverhalten. Knapp ein Fünftel sind nur wirklich engagiert und die Hälfte leistet einfach nur ihre Arbeitszeit ab. Der Rest hat wenig Interesse sich einzubringen.	Man muss die unterschiedlichen Typen von Menschen beachten. Für Soziokratie braucht es Leute, die Motivation haben etwas zu bewegen und mitzubestimmen.	
		E 2	F.15 / Z.377-379	Es kann persönliche Probleme geben, wenn man vom hierarchischem Denken zum egalitärem Denken will, weil es eine Beschäftigung mit sich selbst erfordert. So führt das Einführen von Soziokratie vermutlich immer zu Problemen auf der menschlichen Seite.	Man muss an sich selbst arbeiten und es schaffen unabhängiger zu denken und zu handeln. Das kann anfangs für viele Personen ungewohnt und schwer sein.	
		E 3	F.12 / Z.238-252	Wenn man der Typ Mensch ist, dem es lieber ist, dass der Chef Entscheidungen trifft, dann ist der Schritt in Richtung Soziokratie zu groß. Es besteht eine Wechselwirkung zwischen Bewusstsein, Erfahrung und Methodik. Das muss sich alles gleichzeitig entwickeln. "Also wenn das Bewusstsein nicht da ist, dann kommen sie mit der Methodik gar nicht zurecht und dann machen die Leute auch keine guten Erfahrungen."	Erfahrung, Methodik und Bewusstsein müssen sich gleichzeitig entwickeln können. Grundlage dafür ist wieder die Unternehmenskultur und das Mensch als Individuum.	
		E 3	F.14 / Z.277-287	Soziokratie lässt sich durch Mittun und Erfahrung einfach erlernen, allerdings hält er sie auch nicht für jeden Typ Mensch geeignet. Die Menschen müssen Selbstbewusstsein mitbringen und dürfen keine Angst haben etwas zu hinterfragen und sich erklären zu lassen. Introvertierte Menschen hält er für die Soziokratie eher ungeeignet. "Es passt nicht für jeden."	Extrovertiertheit und das Nachfragen sind gute Voraussetzungen um mit der Soziokratie glücklich zu werden. Introvertierte Menschen müssen einen längeren Entwicklungsprozess in Kauf nehmen.	

ANHANG 2 – INTERVIEW CHRISTIAN BEINKE

Dark Horse, Glogauer Straße 6, Berlin (06.01.2017, 17 Uhr)

Interviewlänge: 26.05 Minuten –

Es darf aufgezeichnet und in der Arbeit zitiert werden.

* * *

1. Vielleicht erzählst du einfach mal kurz, in welchem Rahmen du das erste Mal mit Soziokratie in Berührung gekommen bist oder wie du davon erfahren hast? Min 0.00 – 0.44
   - Christian Rüther, wir hatten gerade schon darüber gesprochen, hat tatsächlich damals uns beraten in der Einführung von soziokratischen Prinzipien, würde ich es nennen. Ich glaube tatsächlich, dass wir die Soziokratie so oder so, wie sie gelehrt wird oder sich das andere Leute ausgedacht haben, tatsächlich bei uns eins zu eins umgesetzt wird.

2. Wie erklärst du dir eigentlich den geringen Bekanntheitsgrad der Soziokratie? Es wissen ja doch viele Leute nicht, was Soziokratie ist, wenn man sagt, dass man nach der Soziokratie lebt oder arbeitet. Min 0.59 – 1.33
   - Ich glaube einfach, dass es kein Thema ist, was wirklich viele Leute wirklich interessiert. Also die normalen Begebenheiten sind ja das, was wir als das annehmen immer – so ist die Welt halt – und die Welt funktioniert halt nach hierarchischen Prinzipien. Wir kennen vielleicht noch demokratische Prinzipien und das war's und um dann auf die Suche zu gehen nach neuen Dingen, muss es ja irgendwo einen Schmerz geben. Vielleicht ein „oh, ich interessiere mich da besonders für" oder ich habe halt das Gefühl, dass es so, wie es funktioniert, funktioniert halt gar nicht.

3. Wie hast du die Entscheidung getroffen, dass ihr euch soziokratisch organisiert oder mit der Soziokratie zu arbeiten? Min 1.44 – 2.33
   - Ganz spannende Frage, weil… (lacht) Wie trifft man Entscheidungen, dass man plötzlich Entscheidungen anders trifft? Und damals hatten wir ja noch gar kein Entscheidungsfindungssystem, von dem wir wussten,

dass es funktioniert. Ich weiß gar nicht, wer das bei uns eingetragen hat, ich glaube Fried – der da hinten sitzt – ähm, der hat das als erstes quasi angeleiert hat, der dafür gesorgt hat, dass wir uns damit beschäftigen und der hat dann auch dafür gesorgt, dass Christian Rüther zu kommt. Da gab's dann einen Termin und da haben wir geguckt, ob das für uns funktionieren kann, haben es ausprobiert und haben dann irgendwie – wahrscheinlich relativ organisch – entschieden, dass es ein spannendes Experiment sein könnte für uns.

4. Wie erklärst du dir eigentlich den Wandel, dass Konzepte, wie die Soziokratie entstanden sind? Min 2.34 – 4.22
   - Ja, genau glaube ich tatsächlich aus der Frustration mit den Begebenheiten, wie sonst Entscheidungen getroffen werden. Und wer sich damit als erstes beschäftigt hat, das weiß ich halt nicht. Wie kommen Erfindungen in die Welt. Letztendlich ist es ja nichts anderes, als wenn Jemand halt die Grundprinzipien, wie Entscheidungen getroffen werden verändert und drüber nachdenkt, dass es anders sein muss. (Das es vielleicht aus einer allgemeinen Unzufriedenheit entstanden ist und das man versucht neue Lösungen zu finden, die für alle besser sind.) Ja, ich habe so einen persönlichen Zugang zu der ganzen Geschichte, weil ich mich noch nie wissenschaftlich mit der ganzen Sache auseinander gesetzt habe und mich auch wirklich nie dafür interessiert habe, wie machen das eigentlich andere ganz konkret. Weil für mich die Grundprinzipien dahinter viel spannender sind. Das, was man bei der Entscheidungsfindung umdreht. Dass man einfach sagt, dass Niemand darf „NEIN" sagen, sonst gilt die Entscheidung. Das ist zum Beispiel ein spannender Punkt. Oder auch - zumindest tun wir das so – dass wir Machen und Entscheidungen miteinander verknüpfen. Also immer wenn jemand etwas machen möchte, muss man Entscheidungen treffen und immer, wenn man Entscheidungen trifft, muss es auch jemanden geben, der das macht. Und diese beiden Dinge sind normalerweise getrennt. Also es gibt dann irgendwo einen Entscheider im Unternehmen, der entscheidet und dann gibt's halt die Leute im Unternehmen, die machen.

Und die müssen ständig miteinander aushandeln und die Leute die machen, müssen damit leben, dass der Entscheider – aus ihrer Sicht – oft nicht kluge Entscheidungen trifft, weil er vielleicht auch gar nicht so sehr eingebunden ist in das tatsächliche Machen und andersrum ist es ja ganz genauso.

5. Jetzt hast du schon ein, zwei Sachen wahrscheinlich vorweggenommen. Ich würde gerne von dir wissen, welche Vorteile es eigentlich in der Soziokratie, gegenüber klassisch hierarchisch geführten Unternehmen, gibt. Also außer jetzt dass mit der Entscheidungsfindung oder dem Entscheidungen treffen. Vielleicht gibt es noch einige andere Sachen, die du da anmerken möchtest? Min 4.23 – 5.55
   - Es ist halt ein sehr organisches System dadurch, also das die Leute, die was machen wollen und auch Fachkenntnisse oft haben, davon wie sie es verändern wollen, dass die tatsächlich das können und dürfen. Und ein Faktor, der ja oft stattfindet in einem klassischen, hierarchischen System ist, dass jemand etwas tun möchte, relativ weit unten in der Ebene, der versucht das zu abstrahieren, damit es jemand verstehen kann und dann haben wir schon die erste Abstraktionsstufe und dann derjenige, der das dann bekommt, der sagt dann vielleicht „ja okay, das übersteigt meinen Budgetrahmen“ und der führt wieder zusammen und abstrahiert (lacht) und kommuniziert weiter. So, wir spielen halt stille Post mit der ganzen Geschichte und am Ende gibt es irgendwie – er entscheidet halt dann auf einem ganz abstrakten – er sagt dann „ich will nur noch ein Executive Summary“ - 3 Slides, mehr nicht. Da steht dann irgendwas drauf, darauf hin werden Entscheidungen getroffen und dann wird die wieder runter geführt und wird wieder angefüllt mit Inhalten und Konkretisierungen und ähm, ich glaube das hat tatsächlich große Nachteile. Dieses stille Post spielen, letztendlich.

6. Wenn man jetzt soziokratisch arbeiten möchte – wie schafft man es eigentlich am besten sich von diesen alten Paradigmen und Strukturen zu lösen und sich am besten auf das Konzept einzulassen? Es ist ja doch ein

anderes Miteinander, als in anderen Unternehmen. Gibt es da ein Geheimrezept? Min 5.56 – 8.27

- Was heißt Geheimrezept. Ich glaube nicht an Geheimrezepte, ich glaube auch nicht an grundlegende „so-klappt-es-immer-Rezepte“. Ähm, was ich gelernt habe in den letzten Jahren ist, dass man eigentlich Dinge nur durch machen verändern kann. Also ich bin ein großer Gegner von wir verändern nur Strukturen, um Strukturen zu verändern. Weil wir daran glauben, dass die Strukturen irgendwas auslösen. Und ich glaube, man muss einfach anfangen, Dinge anders zu machen und so versuchen wir das auch in unseren Projekten zu machen. Das heißt, wir fangen einfach an mit den Leuten anders zu arbeiten, mit den Leuten anders Entscheidungen zu treffen und wenn wir auf Hürden treffen, wo die sagen „oh, das dürfen die aber gar nicht entscheiden“ dann sagen wir „doch, machen wir jetzt doch!“ (lacht) …und notfalls gehen wir jetzt direkt zu den Leuten, die das entscheiden dürfen. Ähm, das ist natürlich, wenn man von außen kommt ein bisschen einfacher, weil man eben nicht eingebunden ist in die Strukturen, weil man auch einfach – ja, ähm – weniger Konsequenzen zu befürchten hat, als wenn man in den Strukturen ist. Aber ich glaube, dass man tatsächlich nur durch Machen auch Dinge verändert und dann die Strukturen am besten dann anpasst, an die Art und Weise, wie man es denn gemacht hat, wenn man es für gut befindet. Und da unterscheide ich mich vermutlich auch von den anderen Organisationsberatern, die du so triffst. Ähm, die da vielleicht einen weniger pragmatischen Ansatz haben. Liegt vielleicht auch an der Theoriebildung. (lacht) (Das macht nichts, es geht ja auch um unterschiedliche Sichtweisen.) Also, wenn wir jetzt tagesaktuell Dinge entscheiden und Dinge machen – wir machen sehr, sehr selten, dieses rundenbasierte Entscheidungsfindungssystem. Ähm, das brauchten wir am Anfang, als wir das eingeführt haben, um das zu lernen und zu trainieren. Aber irgendwann, wenn man Dinge gut kann, braucht man das gar nicht mehr so starr leben und ausfüllen. Außer es geht wieder weg, dann muss man wieder anfangen, diese Regeln wieder stärker zu wertschätzen. Aber ähm, das ist das, so wie ich halt aus der Praxis denke.

Es ist wichtig, die Grundprinzipien zu internalisieren und dann wird das automatisch auch belebt.

7. Wenn man soziokratisch zusammenarbeitet, dann basiert das ja zu großen Teilen auf Vertrauen. Wie schafft man es eigentlich, dieses Vertrauen gegenüber seinen Kollegen bedingungslos auszuüben und vielleicht „Macht und Kontrolle“ abzugeben? Min 8.28 – 11.25
   - Sehr, sehr spannende Frage. Ähm, ich muss jetzt überlegen, ob ich hier eine Geschichte erzähle oder… Was wir eigentlich gemerkt haben bei uns ist, dass ähm Vertrauen und Kommunikation ganz eng miteinander verknüpft sind. Das heißt, je weniger ich kommuniziere mit den anderen, je weniger ich über die weiß und das schließt auch das Private mit ein, desto weniger Vertrauen habe ich. Je mehr ich mit einander kommuniziere – auf einer vertrauensvollen Ebene kommuniziere, mich austausche, ähm wenig… - wenig Informationen zurückhalte, ähm umso besser kann Vertrauen wachsen. Das ist natürlich eine langfristige Geschichte, aber Vertrauen geht auch wieder weg. In dem Moment, wo ich diese Kommunikation wegnehme, einschränke oder Einschränkungen habe innerhalb dessen, ähm sinkt das Vertrauen und wenn das Vertrauen sinkt, funktionieren diese ganzen Regelsysteme nicht mehr. Das heißt, Vertrauen ist für mich tatsächlich der wichtigste Kitt in dem Ganzen. Und das ist hier natürlich – gerade bei uns – glaube ich auch relativ, relativ, ähm schwierig, Gestaltung abzugeben. Weil hier eigentlich nur Leute arbeiten, die alle einen wahnsinnig hohen Gestaltungsanspruch haben, an das, was sie tun. Und dann sich darauf zu verlassen, dass jemand anderes, der es komplett anders macht, aber das auch richtig gut wird, das ist sehr, sehr schwer. Und halt nicht sich überall einzumischen und halt nicht überall mitreden zu können. Und ich glaube auch, das setzt einen Lernprozess voraus. Das man halt das Miteinander übt, um dann auch irgendwann das gemeinsam zu können. Und auch da sehe ich bei uns eine Entwicklung. Also am Anfang das deutlich schwieriger und das ist halt einfach immer einfacher geworden, Verantwortung abzugeben an andere, wo man weiß - okay, die gibt’s jetzt halt zwei, drei Leute, die arbeiten

was aus und ich vertraue darauf – es wird schon gut sein. Und wenn's nicht gut weiß ich auch, ich kann immer noch Einfluss nehmen, nachher. Dann ist das zwar mit Arbeit verbunden, aber ich kann's tun! Und ähm, das muss man halt ein paar Mal erlebt haben, um es halt auch wirklich leben zu können.

Ich kenne das auch von mir selber. Ich mache Dinge gerne alleine, weil ich dann weiß wie sie werden und das sie gut werden. Mir persönlich fällt es sehr schwer. Bin ich ganz ehrlich.

8. Soziokratie bedeutet ja auch, dass man für ein Problem nicht gleich die perfekte Lösung findet, sondern die Lösung für den aktuellen Moment die perfekte Lösung sucht – wie geht man damit um, wenn man weiß, diese Lösung ist vielleicht noch nicht die, die wir eigentlich haben wollen? Min. 11.26 – 13.32

   - Ich wusste nicht, dass das ein Soziokratie-Prinzip ist. Das ist interessant. Ähm, ja schwierig, ich weiß nicht, wie ich das beantworten sollte. Weil es tatsächlich auch eins der Grundprinzipien ist, nachdem wir hier auch als Firma arbeiten ist. Das wir – ähm – nicht glauben, dass es eine perfekte Lösung gibt. Es gibt viele gute Lösungen, vielleicht auch viele sehr gute Lösungen – ähm – aber die eine perfekte Lösung gibt es glaube ich nicht. Weil die ja auch aus unterschiedlichen Perspektiven, immer unterschiedlich gut ist. Und es gibt… so lange es unterschiedliche Perspektiven gibt, gibt es auch immer unterschiedliche Lösungsansätze, gibt es auch unterschiedliche Bewertungskriterien dafür, wie gut eine Lösung tatsächlich ist. Wir lösen das hier dadurch, dass wir einfach sagen, wir gucken nicht durch unsere eigene Brille, unsere eigene Perspektive, sondern wir picken uns bestimmte Nutzergruppen raus, durch deren Brille wir versuchen die perfekte Lösung zu bauen. Ähm, und lagern also dadurch (lach) das aus. Wenn wir das jetzt auf die Lösung, wie wir das für uns als Firma intern bauen – ähm – ist das als Firma natürlich schwieriger. Weil wir da natürlich alle unterschiedlich sind, dementsprechend auch eine andere, bessere Lösung vorstellen können, als die die tatsächlich jetzt da sind, weil die jetzt irgendwer

anders gemacht hat. Und auch das – kann ich jetzt nur wieder auf diesen Lernprozess verweisen – das aushalten zu können, dass andere Wahrheiten genauso wahr sind, wie meine eigene.

Also kann man ja sagen, dass der Lösungsprozess doch iterativ ist?! Das man immer eine Feedbackfunktion hat und man schaut, wie geht es voran.

9. Denkst du, dass ein „iterativer“ Prozess vielleicht der klassischen, einmaligen Zielfestlegung überlegen ist? Und wenn ja, warum? Min13.33 – 15.28
   - Ja und nein. Ich glaube, es kommt total auf den Kontext an und – ähm – ich glaube, überall da, wo man etwas relativ Neues macht, kann man gar nicht anders arbeiten, als das man Entwürfe macht, die ausprobiert, evaluiert, den Entwurf anpasst, vielleicht komplett verwirft u.s.w. u.s.f. Dann braucht man iteratives Arbeiten, dann muss man iterativ arbeiten. Wenn ich aber ne Lösung nur noch „engineere“ vielleicht, also ich hab schon eine Lösung, wo ich weiß, die ist eigentlich ganz schön gut und ich möchte die optimieren, dann weiß ich nicht, ob man da iterativ arbeiten muss. Sondern da glaube ich, helfen halt klassischere Ansätze deutlich besser. Die ja nicht ohne Grund aus dem Kontext kommen. Also wenn ich jetzt irgendwie an so Ansätze, wie „Six Sigma“ denke oder so, die sind ja schon sehr, sehr gut und sind halt in ihrem Kontext funktionierend. Und das ist eigentlich das, wo ich jetzt – wenn ich mich jetzt als Methoden-Experte sehe – das für mich Relevanteste eigentlich – immer mich zu fragen, in welchem Kontext benutze ich eigentlich welche Methode und wann kann was eigentlich gut funktionieren. Auch abhängig von der Zielvorstellung, die ich habe. Weil auch, wenn ich iterativ arbeite, habe ich ja eine Zielvorstellung. Die ist vielleicht nicht ganz so klar und ganz so klar definiert, aber ich hab ja eine Idealvorstellung, wo ich hin will. Also Zielvorstellungen brauche ich immer!

10. Wenn ihr einen Notfall habt. Eine schnelle Entscheidung treffen müsst, meinetwegen, der Kunde jammert, meckert und einer muss sich jetzt

entscheiden und hat keine Zeit sich mit den anderen zu besprechen, Rücksprache zu halten. Wie geht ihr damit um, dass ihr die soziokratischen Prinzipien dann nicht übergeht. Da geht es ja auch wieder ein bisschen um Macht und Kontrolle und Entscheidungsgewalt. Wie sieht es mit dem Vertrauen aus. Gab es bei euch Notfälle oder gibt es die überhaupt? Min 15.29 – 16.42

- Bestimmt (gab es schon Notfälle). (lach) Dann handelt halt derjenige einfach. Punkt. Es gilt bei uns das Prinzip – nicht handeln wäre schlimmer gewesen – vermutlich. Sonst wäre es ja kein Notfall gewesen. Und dementsprechend, wenn man dann halt falsch handelt oder nachher in den Augen von einigen falsch handelt, dann kann man halt nichts machen. Das war dann halt einfach so. Und dann sagt man „Entschuldigung“ und das Leben geht weiter.

11. Jetzt mal eine Frage, zu der aktuellen Arbeitswelt. Wir leben ja im Zeitalter der Digitalisierung, viele arbeiten vielleicht von zu Hause aus oder von überall auf der Welt. Und mich würde interessieren, ob Soziokratie auch unabhängig von der Arbeitsumgebung funktioniert, wenn man meinetwegen die Kommunikation fast ausschließlich online-basiert hat oder ist eigentlich die persönliche Kommunikation, das persönliche Miteinander das, was ein essentieller Bestandteil der Soziokratie ist. Oder meinst du das geht, wenn die Leute auf der ganzen Welt verstreut zusammenarbeiten in einer Firma oder denkst du das wäre schwierig? Min 16.43 – 18.32

- Ich halte es für sehr, sehr schwer. Also auch wir merken es schon, dadurch, dass wir - ein Großteil unserer Arbeit nicht hier stattfindet. Wir sind viel unterwegs und das führte gerade in der früheren Entwicklungsphase unseres Unternehmens immer wieder dazu, dass das Vertrauen gelitten hat. Und man einfach… Jeder hat ja diesen kleinen… - also ich bin gleichzeitig auch Mitbesitzer dieses Unternehmens, also interessiert mich das auch aus einer Unternehmensperspektive, was hier alle machen und tun. Und diesen Kontrollaspekt kann man nicht ausschalten. Das heißt, Kommunikation hilft uns da eben zu gucken und dieses Vertrauen aufzubauen, das es da ist. Und ich glaube auch, wenn

Leute rein remote arbeiten, ist das wahnsinnig schwer, das herzustellen. Ich glaube nicht, dass es unmöglich ist, ich glaube nur, dass es sehr, sehr schwer ist und dann auch wieder extra Instrumente bedarf, um dafür halt Vertrauen herzustellen.

12. Gab es denn Situationen, wo du der Meinung warst, dass die Soziokratie in bestimmten Punkten an ihre Grenzen stößt oder du das Konzept in Frage gestellt hast und dir gewünscht hast, die Sachen anders zu organisieren? Min. 18.33 – 20.18
    - Bestimmt. Da kann ich mich jetzt nicht dran erinnern, aber ich habe natürlich auch einen Diktator in mir selbst. Wo ich immer denke, es wäre halt einfacher, es hätten alle dieselbe Meinung, wie ich. Diese Momente hatte ich natürlich, die sind natürlich – also die stimmen halt nicht. Das weiß ich. Also mein Kopf sagt mir, dass das Unsinn ist. Wenn ich alles entscheiden dürfte, wäre es nicht besser. Und dementsprechend habe ich da jetzt keine konkrete Situation an die ich mich jetzt zurückerinnern könnte, in der ich irgendwie länger, als ein paar Minuten dachte, Soziokratie ist ein blödes Instrument. Sondern ich glaub tatsächlich an das, an die Grundidee zumindest, ich glaub an die Grundprinzipien und ich bin auch der Meinung, tatsächlich, dass sich das skalieren lässt. Ich weiß nicht wie, ich meine wir sind ein kleineres Unternehmen, sodass es relativ einfach ist. Wir brauchen nicht so viele Ebenen. Wenn es diese Arbeitskreisebenen gibt, glaub ich, wird die ganze Sache noch viel, viel, viel komplexer und auch viel, viel schwieriger zu steuern und driftet sehr schnell ab, in einen bürokratischen Apparat, der eben nicht mehr die Grundprinzipien erfüllt. Dennoch glaube ich, dass man die Grundprinzipien skalieren kann, auf sehr, sehr viele Menschen.

13. Zwei abschließende Fragen. Wenn man Soziokratie vielleicht einführen möchte, vorher vielleicht anders organisiert war, wo siehst du eigentlich die größten Hürden oder die größten Probleme, Umstellungen, Unzufriedenheiten, wo man vielleicht als Mensch an sich arbeiten muss? Min 20.19 – 22.20

- Ich glaube das passiert eher auf dieser arbeitskulturellen Ebene, die die Hürden, die es da gibt – wenn man plötzlich in eine andere Rolle reinkommt. Es gibt natürlich auch… also der Chef hat ja durchaus eine Katalysatorfunktion, kann seine Unzufriedenheit dahin outsourcen, man kann aber auch seine Probleme dahingehend outsourcen. Also es ist ja auch… ich muss mich nicht immer um alles kümmern, sondern ich hab da jemanden, der kümmert sich, ist natürlich auch eine wahnsinnig gute Funktion. Das heißt nicht, dass es das in einem soziokratischen System nicht auch geben kann, weil auch da Aufgabenbereiche zu trennen oder Verantwortliche zu haben, kann ja da ganz genauso funktionieren. Trotzdem denke ich, dass es halt… das auf der Ebene – was macht es mit mir persönlich, das da die größten Hürden und Hindernisse sind und auch dieser Mindset-Wechsel, der damit einhergeht. Ich werde vom… ja, gut - ich weiß jetzt nicht genau, wie da die Lehre in einem größeren Unternehmen ist – bei uns ist das auch ein Tool, um Unternehmer zu sein und Dinge anpacken zu dürfen und zu können. Das will ja auch nicht unbedingt jeder. Zwar sagen alle, das würden sie gerne, aber das stimmt ja nicht, weil der Aufwand und der Ärger, der damit einhergeht, das ist der, den die Leute nicht wollen. …und den hat man trotzdem immer. Egal, was für ein System man hat und man muss immer irgendwelche Hürden überkommen und hat es irgendwie schwer. Und da glaube ich, das kann ein Punkt sein, der schwierig ist.

14. (Frage ausgelassen)

15. Als letzte Frage: Bist du der Meinung, dass ich Soziokratie wirklich in jedes Unternehmen problemlos integrieren lässt oder würdest du sagen, dass es vielleicht für bestimmte Branchen besser oder schlechter geeignet ist oder vielleicht auch abhängig ist von der Unternehmensgröße? Min 22.40 – 24.46

(Kurze Unterbrechung durch Kollegen)

- So genau habe ich mir da noch keinen Kopf drüber gemacht – tatsächlich. Weil auch, ich glaube, die Branche ist eine falsche Klassifizierung, weil

es eher aufgabenbezogen stattfinden müsste und ähm… ich meine, wenn man sich anguckt, wie arbeitet ein Künstler? Der hat ja eine bestimmte Arbeitsweise und es liegt ja an der Art und Weise, das er was schafft, welche Ziele er hat, welche Methoden er dafür einsetzt und wenn man dann wieder sieht, wie arbeitet denn eigentlich ein Produktionsunternehmen- in der Produktion – im Vertrieb werden die auch anders arbeiten – dann kann es da vielleicht funktionieren. Im Vertrieb kann es vielleicht funktionieren. Ich weiß nicht, ob es in einem Produktionsunternehmen kann. Kann es vielleicht, aber vielleicht möchte der Produktionsmitarbeiter das auch gar nicht. Also auch da denke ich, ist es immer wichtig zu schauen, was arbeiten da eigentlich für Menschen, was für Bedürfnisse haben die und haben die ein Interesse daran, ihren Arbeitsplatz zu gestalten? Auch da gibt es oft viele, viele Leute – ich will jetzt nicht alle sagen, weil es ist sicher nicht so – da gibt's ja auch viele Leute, die einfach sagen „Hey, ich komm hier her, ich schalte hier 8 Stunden lang meinen Kopf aus und dann geh ich in mein richtiges Leben." Und das finde ich genauso legitim, wie zu sagen „Hey, ich verbringe 8 Stunden meines Lebens jeden Tag da, das will ich aktiv mitgestalten. Dort will ich irgendwie auch leben, dort will ich irgendwie zufrieden sein." Und ich finde beide Perspektiven sind total legitim. Auf mich persönlich trifft halt eine davon zu, aber ich find's auch genauso okay, wenn andere Leute das ganz, ganz anders sehen und dann darf ich denen auch nicht von außen so ein System aufpfropfen und sagen „Hey, ihr seid jetzt alle selbst verantwortlich und ihr werdet jetzt plötzlich hier zum Mitgestalter eurer Arbeit.

Anmerkung von Christian Beinke:

Ignoranz – holt uns in unserem Mensch sein ab! Im Vergleich zur Demokratie glaube ich mehr an die Soziokratie im organisatorischen Rahmen! Ich glaube die holt uns Menschen mehr ab, als die Demokratie.

ANHANG 3 – INTERVIEW CHRISTIAN RÜTHER

GFK-Trainer, Wien (11.01.2017, 14.30 Uhr, via Skype)

Interviewlänge: 26.05 Minuten - Es darf aufgezeichnet und, nach Erhalt der Freigabe für Direktzitate, in der Arbeit zitiert werden

* * *

1. Vielleicht erzählst du ganz kurz mal, in welchem Rahmen du das erste Mal mit Soziokratie in Berührung gekommen bist? Also wo du es vielleicht kennengelernt hast. Min 0.00 – 1.01
   - Das erste Mal habe ich das im Netzwerk Gewaltfreie Kommunikation in Österreich kennengelernt. Eine Kollegin war auf einer Soziokratie-Schulung und hat das dann gleich in unsere Treffen reingebracht. Und dann hieße es gleich „Konsent“ und „im Kreis reden“ und ich fand es am Anfang sogar ein bisschen nervig, dieses im Kreis reden, dass es so unlebendig ist. Und irgendwann mal habe ich mich dann entschlossen bei einer Schulung dabei zu sein, das war ein Einführungs- und Vertiefungsseminar vor allen Dingen im Kontext von GFK-Trainern (also Gewaltfreie Kommunikationstrainer) und das hat mich so interessiert, dass ich dann beim Soziokratiezentrum in Deutschland mitmachen wollte, das damals gegründet wurde. Das ist 8 Jahre her, 2008 ungefähr, glaube ich.

2. Ich kenne das bei mir, wenn mich jemand fragt, worüber ich meine Masterarbeit schreibe und ich sage „über Soziokratie“, dann schauen mich die Leute erst an. Soziokratie kennen sehr wenige Leute. Wie erklärst du dir den geringen Bekanntheitsgrad, wo es ja seit den 70er Jahren schon praktiziert wird? Min 1.02 – 3.15
   - Unterschiedlich. Zum einen sind die vom Soziokratiezentrum in Holland lange Zeit nicht sehr werbeaffin gewesen und haben ihre Arbeit gemacht, aber jetzt nicht die große Buschtrommel geklopft. Und es gab irgendwann mal in den 90er Jahren schon einen Artikel im Managermagazin, ich glaube das heißt „der Konsens regiert“ oder so ähnlich. Das war mal online zu finden, jetzt leider nicht mehr. Da gab’s also schon die erste

kleine Welle von Bekanntheit, aber es gab niemanden, der das in Deutschland irgendwie weitergebracht hat oder dort sich drum gekümmert hat. Und dann ist es irgendwie eingeschlafen, weiß ich jetzt auch nicht warum. Und als wir von 2008 bis 2012 das Soziokratiezentrum in Deutschland hatten, da waren wir auch keine großen Werbemenschen. Also, das zieht sich irgendwie durch. Und das ist das, was von Vorteil war – es gibt einen Brand eins Artikel über die Soziokratie – da hat die Isabell, die Kollegin, irgendwie „Schwein gehabt“ da angerufen und gefragt, ob die das Thema interessiert und die sind sofort angesprungen und dann nach Holland gereist. Aber sonst… Ich bin jetzt auch noch nicht der Werbemensch, insofern bin ich sehr dankbar, dass die Barbara Strauch in Österreich sich da so für die Soziokratie begeistert hat und das zu ihrer Lebensaufgabe gemacht hat, das voller Begeisterung weiterzugeben und das hat dann dadurch Kreise gezogen. Etwas was ich damals – oder wir damals – nicht so konnten oder wollten oder durften. Was auch immer…

3. Die Barbara war auch sehr nett und ich habe auch ihr Buch erhalten für meine Masterarbeit. Eine Vorabausgabe, bin ich sehr glücklich drüber. Hast du im Soiokratiezentrum Österreich mitgearbeitet? 3.16 – 4.24
   - Nein.

   Aber schon mal in einer soziokratisch organisierten Organisation?!

   Ich war von 2008 bis 2012, wenn ich mich recht erinnere im Soziokratiezentrum Deutschland oder DACH, wie auch immer wir es damals nannten. Und ich bin in 2 Kreisen aktiv. In der Gemeinwohlökonomie, die ich moderiert habe, die haben wir auch soziokratisch, also im Kleinen, das sind jeweils nur 12 Leute geführt. Das ist meine eigene Erfahrung mit der Soziokratie.

4. Hast du denn eine Begründung dafür, warum man vielleicht diese klassisch hierarchisch organisierten Konzepte überholen sollte? Min 4.26 – 6.48
   - (Pause) Ja und nein. Das eine ist… ich mag nicht sowas missionarisches haben, deshalb klappt es halt mit der Werbung auch nicht so gut. „Sollte“

ist nicht die Frage. Die Frage ist, ob eine Organisation mit dem zufrieden ist. Ich kenne das prinzipiell aus der Soziokratie, dass wir nichts gegen die Hierarchie oder die lineare Struktur haben, dass wir sie aber einbetten eben in eine Kreisstruktur. Wenn es für Menschen funktioniert, hierarchisch sich zu organisieren, ist es okay und es gibt da einfach auch bestimmte Beharrungskräfte von Seiten der Führungskräfte, die ihre Macht haben und Macht so gewohnt sind zu nutzen oder zu delegieren oder auszuüben und auch vielen Mitarbeitern, denen das irgendwie vertraut ist. Ich merke es halt bei den Praxisprojekten, das es beiden Gruppen sehr, sehr schwer fällt anders an die Sache heranzugehen. Deshalb gibt es ein Gewohnheitsrecht oder irgendwie eine Bequemlichkeit oder eine Vertrautheit in dieses System. Dafür sind wir bekannt, das ist uns in Fleisch und Blut übergegangen. (Aber damit beantworte ich jetzt nicht ganz deine Frage, wieso sie es machen sollen…)

- Es gibt ein paar Leute, die sagen „So will ich nicht mehr arbeiten.“ Ich persönlich kann auch nicht mehr in so einer Struktur arbeiten. Wenn ich das selbst jetzt 5 Jahre in den 3 Kreisen erlebt habe, dann denke ich mir, ich will gar nicht mehr anders arbeiten. Das geht nicht und es kommen dann immer mehr Leute, die sagen, es funktioniert einfach linear nicht mehr. Und es gibt ja auch so unterschiedliche Untersuchungen, dieser ‚Gallup Engagement Index‘ (Renommierteste Studie zur Arbeitsplatzqualität in Deutschland) der sagt 15% sind wirklich engagiert bei der Sache, ich glaube 1/3 oder ein bisschen mehr machen, nein – 50% machen Dienst nach Vorschrift und ein weiteres Drittel hat überhaupt keinen Bock mehr. Aber da findest du Quellen, ich kann es nicht mehr genau sagen. Vielleicht gehen wir einfach zur nächsten Frage.

5. Vielleicht sagst du uns mal ganz kurz welche Vorteile du oder die Soziokratie deiner Meinung nach, gegenüber den hierarchisch geführten Unternehmen, bietet. Min 6.49 – 8.22

- Einmal mehr Motivation der Mitarbeiter, also ich stelle mir vor, wenn du in deinem Unternehmen mitgestalten kannst, wenn deine Stimme gehört

wird, wenn sie nicht ignoriert werden kann, dann bist du motivierter, kannst dich mehr identifizieren mit der Organisation. Das ist das eine auf der persönlichen Ebene. Dann bringt es tendenziell auch bessere und kreativere Lösungen, als wenn eine Person - die zum Teil ein bisschen weg ist vom Alltagsgeschäft – den Führungskräfte tun ja nichts, als führen – wenn sie denn nicht noch wirklich einen Job haben. Und die, die dann eben mit Kunden in Kontakt sind oder das Tagesgeschäft machen, die haben die Rückmeldung aus der Praxis. Und wenn die gehört werden müssen und sich einbringen und ihre Sichtweisen einbringen, dann hast du ein kompletteres Bild. Und ich glaube dann, dass die Lösungen auch besser werden. Besser werden in dem Sinne von der Qualität und auch das es dann in der Ausführung leichter ist. Also wenn du von oben was diktierst, musst du ja die Leute irgendwie motivieren, dass sie das auch tun. Du musst das kommunizieren und wenn du das mitentschieden hast, ist es viel leichter das umzusetzen. Ich habe ja dem zugestimmt, ich hab daran mitgearbeitet, also führe ich das auch aus.
Idealer Weise.

6. Ich stelle mir das sehr schwierig vor jetzt soziokratisch zu arbeiten. Wie schafft man es jetzt eigentlich sich da von diesen alten Paradigmen und Strukturen zu lösen und sich auf das Konzept einzulassen? Min 8.23 – 9.20
   - Das ist ein individueller Lernprozess. Du lernst es vor allen Dingen durch das Tun. Wir haben ja bei den ganzen Implementierungen – die jetzt auch nicht so übermäßig viele sind – aber da geht's dann so, dass du erst mal 6 Treffen machst, wo du die Moderation erfährst und weißt, wie das ist im Kreis zu reden und hoffentlich kriegst du dann schon ein Gespür dafür, was der Vorteil ist und was es bringt. Alles anderer darüber hinaus braucht Zeit, Zeit und Offenheit. Wir sind einfach im ‚command & control' aufgewachsen, in dem einer sagt und die anderen tun.

7. Jetzt ist es ja so, dass Soziokratie zu großen Teilen auf Vertrauen basiert. Wie schafft man es eigentlich, das bedingungslos auszuüben und vielleicht

„Macht und Kontrolle“ abzugeben? Weil viele Leute ja auch gern selbst was in die Hand nehmen. Min 9.21 – 10.26

- Es ist kein Widerspruch. Erst mal – Vertrauen ist glaube ich nicht so das primäre. Transparenz und Offenheit, dass ich das sage, was mir am Herzen liegt, dass ich meine Wahrheit ausspreche und die Bereitschaft Zuzuhören und einen gemeinsamen Weg zu finden. Daraus kann sich Vertrauen entwickeln. Vielleicht ist maximal so ein Vertrauensvorschuss notwendig oder eine nicht zu große Skepsis oder eine Bereitschaft mit Skepsis, trotz Skepsis zu schauen, ob es funktioniert. Den anderen Teil habe ich schon wieder vergessen.

Es ging darum, wie man Vertrauen ausüben kann und Macht und Kontrolle abgeben. 10.27 – 11.59

- Auch wieder – Erfahrung. Also ich glaube es ist jetzt für Führungskräfte bei einem Projekt auch in Berlin, da gibt es halt große Sorgen der Führungskräfte ihre Macht abzugeben, deshalb machen wir eine Pause oder deshalb experimentieren sie mit dem, so wie es jetzt ist, noch ein bisschen. Wenn du glaub ich als Führungskraft dann mitbekommst, dass die Lösungen besser sind, wenn du mitbekommst es kann nichts gegen dich entschieden werden, weil du kannst da auch einen schwerwiegenden Einwand einbringen, aber du musst dann halt auch argumentieren oder es wird gewünscht, dass das dann irgendwie nachvollziehbar ist und wenn du merkst das dann idealerweise nach und nach auch die Verantwortung auf mehrere Schultern kommt oder auf mehreren Schultern lastet, das du entlastet wirst.

  Dadurch, dass du dir nicht alleine den Kopf machen musst und auch nicht so doofe politische Spiele spielen musst, irgendwelche ins Boot holen und mit dem drüber reden und mit dem was ausmachen. Sondern das Ideal ist, du gehst ziemlich unbelastet in den Kreis hinein – das ist mein Thema – und vertraue darauf, dass wir eine Lösung finden, die passt. Nur ich finde/ kann das sagen, weil ich jetzt in 3 verschiedenen Organisationen das überall 4 bis 5 Jahre erlebt habe. Deshalb habe ich das Vertrauen. Das kommt durch Praxis, durch Bereitschaft und hoffentlich durch positive Erfahrungen, durch eine gute Moderation. Also es muss

schon gut begleitet sein, auch. Oder zumindest Leute die Talent haben, das gut zu moderieren.

8. Du hattest es kurz angesprochen – ich lese in Zusammenhang mit Soziokratie oft, dass man nicht gleich die perfekte Lösung findet, sondern – die, die für den Zeitpunkt am besten erscheint. Wie geht man damit um, wenn man nicht schon ein genaues Ziel definiert? Min. 12.00 – 14.58

➢ Also es gibt diesen Grundsatz „tue mehr, mit ungefähr“. Da musst du dich auch erst mal drauf einlassen und das Schöne ist, du kannst ja jederzeit deinen Konsent zurückziehen. Das heißt, wir machen eine Lösung und dann tut sich was oder verändert sich was und das Leben verändert sich ständig. In dir, in der Organisation und draußen. Wenn du dann die Gewissheit hast – hey, wir haben da wirklich was schwerwiegende Neues, wir können die Lösung adaptieren und auch verändern, auch zeitgerecht ändern, dann kriegst du mit der Zeit hoffentlich auch wieder Vertrauen oder eine Gewissheit, dass wir da schon einen guten Weg finden. Und die gemeinsame Vision oder das gemeinsame Ziel, was ein Kreis hat, ist ja etwas, was so eine Richtung vorgibt oder noch langfristiger ist, als jetzt die nächsten 3 oder 6 Monate oder nächstes Jahr. Also es gibt eine Orientierung, einen Leuchtturm, einen Fixstern, der da ist – das soll ja die Vision einer Organisation sein oder eines Kreises – und alles andere ist ein Hin und Her und du musst – warte mal - life takes place, if you make other plans oder something like this – es gibt so einen Spruch ‚Das Leben geschieht jenseits deiner Pläne, die du gemacht hast.‘ Und das ist halt auch etwas, was nicht leicht ist, weil ich bin auch früher Perfektionist gewesen und wollte alles planen und bin es zum Teil auch noch, aber davon loszulassen oder das als Gewinn zu sehen, da Schritt für Schritt vorwärts zu gehen, das braucht Zeit und wie du merkst gibt es viele Glaubenssätze oder Prinzipien, die geübt werden müssen oder die noch nicht so kulturell verankert sind, dass sie so leicht von der Hand gehen.

Das glaube ich. Du sprichst mir so ein bisschen von der Seele. Ich würde mir auch wünschen, dass ich mit Zwischenzielen besser zurechtkommen würde für mich.

9. Vielleicht kannst du noch mal ganz kurz zusammenfassen, welche Vor- und Nachteile du in diesem doch „iterativen“ Lösungsprozess siehst, gegenüber der einmaligen Zielfestlegung? Min 14.59 – 16.33
   - Das Leben ist dynamisch und es gehört dazu flexibel auf die Herausforderungen des Lebens reagieren zu können. Das Leben ist nicht planbar, du kannst nur Richtungen vorgeben. Alles andere ist im gewissen Sinne weltfremd. Besser fällt es mir jetzt nicht ein. Also von den Organisationen und der Wirtschaft gibt es ja dieses Buzzword ‚Agilität‘ und ‚Komplexität‘ und es gibt – habe ich jetzt erst vor Kurzem gelesen - so ein VUCA, du kannst ja mal schauen, was das heißt. Das ist Vielfalt, Komplexität und noch irgendwas. Die Welt ist nicht fassbar. Wie kannst du in einer nicht fassbaren Welt, mit komplexen Bedingungen überhaupt Lösungen finden, die passen und dafür ist halt dieses iterative Vorgehen sinnvoll. Und es ist sinnvoll, wenn du mit dem Kunden etwas ausmachst, erst mal zu checken, ist das was du überlegst – kommt das an – oder ist das das, was der Kunde wollte. Eh, dass du da ein ganzes Jahr Arbeit aufwendest und am Ende, nachher merkst du es ist für die Tonne. Ist einfach ‚deppert‘.

10. Wenn jetzt ein Notfall eintritt, also eine Entscheidung muss schnell getroffen werden. Wie schafft man es da die soziokratischen Prinzipien zu bewahren und niemanden zu übergehen? Min 16.34 – 18.55
    - Also erst mal musst du unterscheiden zwischen, ob es eine Ausführungsentscheidung oder eine Grundsatzentscheidung ist. Die Ausführungsentscheidungen, wie innerhalb eines Budgets oder wie viel Geld auszugeben ist, also das, was ein Geschäftsführer halt normalerweise macht, das kann er alleine treffen. Überhaupt kein Problem. Diese Grundsatzentscheidungen, wie Strategien, Budgets, Prozesse definieren, Aufgaben – wer welche Aufgaben bekommt, das

sind tendenziell Entscheidungen, die im Kreis getroffen werden. Und wenn man jetzt ein neues Produkt einführen will oder eine Möglichkeit hat eine Fabrik oder ein Unternehmen zu übernehmen und du hast aus der Not – weiß nicht – nur 48 Stunden Zeit, wenn es eine Grundsatzentscheidung ist, macht so ein Ad hoc – Meeting Sinn. Sagst du, wir müssen jetzt binnen 24 Stunden ein Treffen machen und entscheiden das oder versuchen das zu entscheiden. Ein Kollege hat gesagt, es gab einen Kunden in den USA, die eben auch – aufgrund der Wirtschaftskrise – sehr viele Meetings in sehr kurzer Zeit gemacht haben. Weil einfach so vieles so unsicher war und sie da ständig gegensteuern mussten oder auf das reagieren mussten, was halt von außen kam, dass irgendwelche Kunden eben nicht mehr zahlungsfähig waren oder kreditfähig waren oder die Banken ihnen im Nacken saßen oder was auch immer. Also du kannst – musst dich ja nicht alle 4 Wochen treffen – kannst dich auch jeden Tag treffen, wenn besonders lustig sein soll oder sein muss. Und dann gibt es immer noch die Möglichkeit, dass der Geschäftsführer oder die Person des Kreises, die die Führungskraft ist, wenn es denn sowas gibt oder einer der sich berufen fühlt, einfach etwas tut und macht. Du musst dich halt nur nachher dem Kreis stellen und sagen „Hey, es gab die und die Notsituation, ich habe vielleicht mit 2-3 Leuten gesprochen, vielleicht auch nicht – was auch immer – ich habe die Entscheidung nach bestem Wissen und Gewissen so und so getroffen. Könnt ihr mich entlasten oder wie sieht das aus oder wie machen wir das beim nächsten Mal, wenn sowas vorkommt?“ Also da kannst du dir so ein Stück die Legitimation im Nachhinein holen oder zumindest die Vergebung oder die Rückmeldung und daraus lernen.

11. Ich sehe gerade, du sitzt ja wahrscheinlich auch nicht im Büro.

- Mein Wohnraumbüro.

Mich würde wirklich interessieren, weil der Trend geht ja auch dazu, dass viele Leute auch im Home-Office arbeiten oder von überall auf der Welt. Bist du der Meinung, dass soziokratisches Zusammenarbeiten auch unabhängig von der Arbeitsumgebung funktioniert und sich vielleicht

ausschließlich mit Online-Kommunikation bewerkstelligen lässt oder hältst du die persönliche Kommunikation für einen essentiellen Bestandteil? Min 18.56 – 20.53

- ‚Versuche es aus und messe, ob es funktioniert' ist eine soziokratische Antwort. Wie soll ich das sagen. Ich kann ja nicht sagen für alle und jedermann. Wenn eine Organisation sehr virtuell aufgebaut ist – probiert es aus, wie es funktioniert und ob's was Besseres gibt oder was Machbares ist. Wir hatten 2 dieser Teams in der Gemeinwohlökonomie, die sind halb-virtuell. Wir haben uns 2 Mal im Jahr getroffen, für jeweils 2 Tage oder 3 Tage und dort haben wir versucht die Grundsatzentscheidungen zu treffen und der Rest fand in Telefonkonferenzen statt im kleineren Kreis. Die haben es Triomirat oder Tic Trick und Track genannt, weil es da nicht so – also die 3 Neffen von Donald Duck – wenn dir das was sagt. (Generationsfrage) Und das ging. Es gibt sicherlich bessere Lösungen, aber das war das, was machbar war. Mit manchen Technologien, ich habe das jetzt mit Zoom noch nicht ausprobiert, aber mit Webinar, dann kannst du onlinemäßig da auch mehrere Leute auf dem Bildschirm haben, das ist so ein leichtes Kreisgefühl. Besser ist natürlich immer, wenn du die Leute vor Ort hast, weil du da viel mehr mitbekommst.

12. Gab es mal Situationen, in denen du der Meinung warst das die Soziokratie in verschiedenen Punkten an ihre Grenzen stößt oder du das Konzept in Frage gestellt hast? Min. 20.54 – 25.01

- Das gesamte Konzept nicht. Ich mag gerne kreativ und flexibel mit der Soziokratie umgehen. Es gibt, sagen wir mal ganz böse gesprochen, die Dogmatiker – die Vertreter der reinen Lehre. Die dir die 4 Grundprinzipien sagen, das die wichtig sind und dir auch den 9-Schritte-Plan verkaufen wollen und dann musst du deine Geschäftsprozesse so… und ich hasse den 9-Schritte-Plan, zum Beispiel! Also, ich kann damit nichts anfangen und denke mir, dass es bessere Geschäftsprozessmodelle gibt oder Sachen, wie du dir deine Arbeit organisierst. Es gab mal eine Auseinandersetzung in einer soziokratischen Organisation, wo es eine

neue Regel gab, die mir nicht getaugt hat, aber das war jetzt nicht so richtig soziokratisch. Das war halt eine Regel, die oder eine Form wie Soziokratie interpretiert wurde. Da ging es darum – der Delegierte, der von unten nach oben gewählt wird, war der Auffassung, dass der oben auch noch mal legitimiert gehört. Oder beziehungsweise das im Kreis da oben ihm die Legitimation wieder entzogen werden kann. Was für mich nicht die reine Lehre ist, weil der Delegierte wird im unteren Kreis gewählt und kann nur dort abgesetzt werden. Das war ein Punkt, wo ich mal ziemlich irritiert war. Ansonsten, ich mag nicht immer die doppelte Verknüpfung. In Wohnprojekten oder in Non-Profit-Geschichten wo es eh nicht so nach einer Führungskraft geht, weiß ich nicht ob es sinnvoll ist, dass wir eine doppelte Verknüpfung brauchen. Und weil es die Kreise größer macht. Ich mag prinzipiell kleinere Kreise, aber auch bei Dark Horse – ich weiß nicht genau, wie viele immer da sind, ich glaube offiziell sind es 15 oder noch mehr – nicht alles sind immer da – manche sind Mönche, manche sind Pilger, da ist das schon ein bisschen mühselig. Aber die haben ja ihre Zeichensprachen, dann wird es wieder ein bisschen leichter. Ich habe mal ein 68er-Wohnprojekt mit 30 alt eingesessenen 68ern, die sehr diskussionsfreudig waren, ziemlich faschistoid geführt. Also da habe ich gesagt, es wird jetzt nur noch geredet, wenn ich sage, quasi und nur kurze Sätze, nur Ergänzen. Das ging dann auch, aber das war sehr streng moderiert. Aber das ist auch nicht so vorgesehen in der Soziokratie, dass es so große Kreise sind. Das Modell hat halt in der Praxis die Schwierigkeit, wenn du Führungskräfte hast, die nicht dahinter stehen oder wenn es nicht den Atem gibt. Den langen Atem das umzusetzen, dann funktioniert es halt nicht. Und wenn die Mitarbeiter nicht ihre Wahrheit aussprechen…

In einer Organisation haben sie in einer Art Supervision immer gesagt, was ihnen nicht gefällt an der Führungskraft und als ich gesagt habe „Bringt das in den Kreis“ haben sie sich nicht getraut. Das ist aber dann eher das menschliche Versagen oder die Unzulänglichkeiten oder die Schwierigkeit. Wobei ich es nachvollziehen kann, dass sie einfach Angst um ihren Job hatten.

13. Du hast schon einige Sachen vorweggenommen, meine nächste Frage wäre nämlich, worin du die größten Hürden bei der Einführung der Soziokratie siehst? Min 25.02 – 27.02

- Fehlendes und falsches Verständnis. Also manche Leute meinen, dass sie sehr schnell wissen, was Soziokratie ist. Aber wenn ich dann frage oder höre, wie sie reden, ist das ein anderes Verständnis als das ich von der Soziokratie habe. Und jetzt gibt es auch noch dieses Soziokratie 3.0, es gibt Holakratie und das wird – in einem Fall hab ich es ziemlich verwechselt gesehen, da wurden Begriffe aus den verschiedenen Punkten miteinander vermischt und ich wusste jetzt nicht was gemeint war. Schnell sagen die Leute „Ja, Soziokratie“, aber erfahren haben sie es nicht und ganz durchdrungen haben sie es auch noch nicht. Also fehlendes Verständnis, es kann Scheitern, wenn du keine gute Moderation hast, die zumindest dazu führt, dass jeder zu Wort kommt und so ein Stück – der Geist des Kreises – das du spürst, dass das wirklich möglich ist – ein Miteinander! Und du auch dazu beiträgst, dass es Lösungen gibt, wo nachher die Leute sagen „Ja, vielleicht hat das jetzt ein bisschen länger gedauert, aber die Lösung ist mal tragfähig für die nächste Zeit.“ Und dann, wenn es konkret um Macht geht. Macht abgeben fällt traditionellen Führungskräften nicht leicht und die Macht annehmen oder Verantwortung übernehmen fällt den traditionellen Mitarbeitern nicht leicht. Und beide müssen da, wenn es soziokratisch sein soll, ein Stück nach vorne gehen und lernen. Und wenn die oberste Führungskraft oder der Eigentümer nicht dahintersteht, kannst du es zwar probieren, aber in meinen Praxiserfahrungen ist es dann in die Hose gegangen oder sehr langsam oder dann gestoppt.

  Vielen Dank für deine Antwort, zwei Fragen hätte ich noch.

14. Wenn ich jetzt in einer soziokratischen Organisation arbeiten möchte – ich bin natürlich nur das Arbeiten in klassisch organisierten Unternehmen gewohnt - in welchem Umfang besteht die Notwendigkeit, dass ich erst mal

die Methodenkompetenzen erlernen muss? Also muss ich eigentlich immer erst wissen, wie mach ich das, wie läuft das alles ab. Min 27.03 – 28.18

- Also tendenziell bist du ja in deinen Ausführungen an deinem Arbeitsplatz tätig und hast dein Aufgabengebiet. Idealerweise auch noch ein Bereich, wo du auch selbst viel entscheiden kannst. Also wenn es in Richtung Selbstorganisation geht oder eigenverantwortlichem Arbeiten. Und du triffst dich dann halt alle 4 Wochen zu einem Kreistreffen und… es kann nicht schaden, wenn es so eine Einführung gibt von 3 Stunden für jeden neuen Mitarbeiter, dass er mal das Grundkonzept kennenlernt und ansonsten lernst du es über diese Kreistreffen und erfährst es dort. Das ist jetzt nicht so viel Magie. Wunderbar. Das klingt gut. Dann würde ich zur letzten Frage kommen.

15. Denkst du denn, dass sich Soziokratie unproblematisch in jedes Unternehmen integrieren lässt oder würdest du einer bestimmten Branche davon abraten? Min 28.19 – 29.57

- Also es gibt immer Probleme, wenn du die Soziokratie einsetzt. Einfach Mentalitätenwandel, tendenziell wird dann auch vieles hinterfraget, also – dann hinterfragst du die gesamte Struktur der Organisation auch – und machst dann so einen Check was läuft gut oder dir fällt dann auf, dass einige Sachen, Stellenbeschreibungen nicht stimmen, Aufgabenbeschreibungen nicht stimmen, das nicht klar ist, in welchem Bereich was, wie, wo entschieden wird. Das wird sichtbar, wenn du dich mit dir und der Organisation befasst. Also das sind alles Probleme. Und die Umsetzung vom traditionell hierarchischen Denken in Richtung egalitärem Denken sind auch Probleme. Die Beschäftigung mit sich selbst ist mühselig. Es gibt den Grundanspruch, dass die Soziokratie prinzipiell bei allen Unternehmen machbar sein sollte oder könnte.
  Es gibt jetzt keinen Grund, warum ich jetzt sagen sollte, es geht nicht. Nur die Praxis ist wieder was anderes.

Anmerkung von Christian Rüther: Größtes Unternehmen, was Christian Rüther betreut hat: Berlin 160 Mitarbeiter, Soziokratie nur im obersten Kreis.

ANHANG 4 – INTERVIEW DR. HANS-ULRICH STREIT

Terra Institut, Südtirol (02.02.2017, 17 Uhr)

Interviewlänge: 26.05 Minuten –

Es darf aufgezeichnet und in der Arbeit zitiert werden.

* * *

1. Vielleicht erzählen sie mir zuerst mal, in welchem Rahmen sie das erste Mal mit der Soziokratie in Berührung gekommen? Min 0.00 – 1.08
   - Eigentlich vor 3 Jahren, ich bin seit vielen Jahren als freiberuflicher Berater unterwegs und vor 3 Jahren habe ich mich dem Terra Institut in Südtirol angeschlossen und im Terra Institut wird sowohl intern, also in den internen Organisationsstrukturen, mit Themen die aus der Soziokratie kommen gearbeitet, also Kreiskulturen, Entscheidungsgeschichten, Vertrauensbasis und der weitestgehenden Transparenz usw. Als auch, dass wir das als Beratungsleistungen einigen unserer Kunden anbieten und einigen unserer Kunden vermitteln.

2. Jetzt ist es ja so, dass gerade wenn man Soziokratie erwähnt, dass viele Leute mit dem Begriff nichts anfangen können. Wie erklären Sie sich denn den geringen Bekanntheitsgrad der Soziokratie? Min 1.09 – 2.03
   - Ja das ist halt noch nicht sehr verbreitet, Erstens. Zweitens der Begriff ist ziemlich sperrig. Das was auch dazu führt, wenn wir in solchen Unternehmen die wir in diese Richtung bewegen, zusammen mit denen bewegen möchten, dann verwenden wir diesen Begriff überhaupt nicht. Wir sagen vielleicht irgendwo mal nebenbei das kommt aus der Soziokratie oder sonst was, aber wenn Sie mit Mitarbeitern im Workshop – irgendwie Entscheidungsthemen, Kreiskulturen, was auch immer da – versuchen mit denen zusammen zu entwickeln. Dann ist da, dass da der Begriff Soziokratie dahinter steht aus unserer Sicht nicht relevant.

3. (Frage ausgelassen)

4. Dann würde mich interessieren, warum man vielleicht diese hierarchischen Organisationkonzepte überholen sollte? Warum Sachen, wie die Soziokratie oder die Holakratie in den letzten Jahrzehnten erst entstanden sind. Min 2.04 – 3.16

   - Na ja, da gibt es sehr viele Untersuchungen von Spiral Dynamics, Laloux oder sonst was – kennen sie sicherlich alles – und das trifft auch die Wahrnehmung die ich da habe in Unternehmen. Das da die Komplexität, also die Anzahl aller relevanten Beteiligten, als auch die Dynamik, d.h. die Geschwindigkeit mit der Veränderungen stattfinden einfach immer größer werden. Und es deswegen ein klares strukturierte, planendes Vorgehen heute nicht mehr zum Erfolg führt. In vielen Fällen. Und das deswegen die Selbstorganisation, von den Leuten die da irgendwas entscheiden müssen, wesentlich wichtiger ist, als z.B. noch vor 20, 30 Jahren. Insofern ist da in meinen Augen ein großer Bedarf an neuen Modellen, die mit nicht hierarchischen Entscheidungsformen arbeiten.

5. Welche Vorteile sehen sie denn in der Soziokratie oder in soziokratischen Prinzipien gegenüber einem hierarchisch geführten Unternehmen? Ich meine, sie hatten jetzt kurz schon mal angedeutet, sind in die Richtung Agilität gegangen… Min 3.17 – 4.35

   - … – ganz genau. Da sehe ich auch den wichtigsten Grund. Weitere wichtige Gründe sind, dass das man… ich bin mir da nicht so sicher. Es wird ja häufig von der Generation Y gesprochen, die ja werteorientierter sei, so statistisch ist das jetzt auch nicht so richtig nachgewiesen, dass das tatsächlich der Fall ist. Aber aus Sicht von vielen Leuten ist das wohl so, auch aus der Sicht des Selbstbildes von vielen jungen Leuten scheint es auch so zu sein. Und insofern – denke ich jetzt gerade, wo sie es fragen – hat es natürlich auch gewisse Aspekte von einem Modetrend. Fällt mir aber jetzt gerade erst ein, im Gespräch mit ihnen. Ich kann da nur von mir selber eigentlich ausgehen. Ich in meiner persönlichen Wertehaltung, auch in der Soziokratie und den Methoden die da angeboten werden, vor allen Dingen in den Haltungen die dahinter stehen, dass es meinem eigenen Werteempfinden sehr, sehr gut entgegenkommt.

- Vielleicht noch Vorteile, die sie im Entscheidungsprozess feststellen können? Min 4.36 – 5.16

  Ja, ich bin überzeugt, die Entscheidungen sind wesentlich besser, als in einer hierarchischen Entscheidung. Und wesentlich – besser, im Sinne von fundierter und im Sinne von tragfähiger von schneller, nicht unbedingt als bei hierarchischen Entscheidungen, aber schneller alle Mal, als die bisherigen Teamentscheidungen, die es bis jetzt gab. Wo man lange gesprochen hat und wo man versucht hat Demokratie oder demokratisch oder absoluten Konsens zu erzielen. Die sind diese Methoden oder diese Ansätze auch wesentlich besser un schneller

6. Wenn ich jetzt soziokratisch arbeiten möchte und nur vielleicht diese klassisch hierarchischen Arbeitsweisen kenne. Wie schafft man es am besten sich von diesen alten Paradigmen zu lösen und von diesen festen Strukturen, dass einer die Lösung vorgibt? Gibt es da einen guten Weg? Min 5.17 – 6.45

- Na ja, aus der Erfahrung kann ich es ihnen sagen, also unsere Ansprechpartner als Berater sind ja in aller Regel Geschäftsführer oder bei familiär geführten Unternehmen sind es die Eigentümer, also mittelständische Unternehmen. Und da ist es halt wirklich häufig so, dass diese Top-Manager oder Eigentümer leiden unter dem Entscheidungsdruck, der ihnen heute aufgelastet wird und sagen, „Alle Leut‘ wollen was von mir und wenn’s kritisch wird, dann muss ich entscheiden und nachher war es wieder keiner gewesen oder sonst irgendwas. Ich werde nicht mehr fertig mit dieser Komplexität. Ich schaff es irgendwie nicht Entscheidungen an meine Mitarbeiter zu delegieren und die halten sich dann auch dran.“ Also die obersten Führungsetagen oder ganz an der Spitze des Unternehmens, da ist auch ein großer Leidensdruck da, eine große Unzufriedenheit mit Überlastung und wenn sie denen dann etwas davon erzählen und eben auch Beispiele nennen können, dann ist das meistens sehr, sehr überzeugend. Dass sie sagen „Oh, sowas gibt es wirklich?! Da möchte ich gerne mehr von hören. Wie macht man denn sowas?“

7. Wir waren eben bei den Führungskräften, dass sie alleine entscheiden und somit natürlich auch eine gewisse Macht haben und Kontrolle ausüben können - wie schafft man es, diese „Macht und Kontrolle“ abzugeben um gut miteinander soziokratisch arbeiten zu können? Min 6.46 – 7.52

   - Na erst mal ist die Frage zu stellen, ob das die Führungskräfte auch überhaupt wollen. Viele wollen das nicht. Weil die einfach in ihrem Bewusstsein an einem Punkt sind – ich will nicht sagen, weiter oder weniger weit – sondern, an einem anderen Punkt. Sie sehen andere Prioritäten und sehen eben auch häufig keine Notwendigkeit eine Veränderung zu machen. Sie wären ja nicht Führungskraft geworden, wenn sie nicht erfolgreich gewesen wären mit ihren bisherigen Ansätzen. Insofern gibt’s da – wenn da kein inneres Bewusstsein für da ist, dass man da nicht mehr weiterkommt mit den klassischen Strukturen, dann wird oder würde mein Beratungsansatz auch nicht dahin gehen, ihn überzeugen zu wollen.

     Nachfrage: Wie man es schafft Kontrolle abzugeben, aber ich glaube bei ihnen gibt es Diskrepanz zwischen „ich würde gerne eine Veränderung wollen für mein Unternehmen, aber ich möchte gerne die Kontrolle behalten“ das man dann vielleicht auf andere Konzepte zurückgreift und die Soziokratie auslässt. Min 7.53 – 9.53

     Also was dann funktionieren kann ist, einfache Methoden einfach auszuprobieren, die auch niedrigschwellig sind. Ich sag jetzt mal zum Beispiel das – also wir wenden sehr häufig eine Methode an, das „systemische Konsensieren“ an. Ich weiß jetzt nicht, ob das auch eine soziokratische Methode ist, aber im Prinzip passt es sehr gut dazu. Und das funktioniert auch in sonst hierarchischen Unternehmen.

     Ich will ein Bsp. nennen: Ein mittelständisches Unternehmen mit 300 Leuten, wo eine Organisationsveränderung an stand und wir die dahingehend beraten haben und auch überzeugen konnten, dass es sehr Sinn macht so eine Art Sounding Board, also einen internen Projektkreis zu bilden, der sich regelmäßig trifft. Er besteht aus 12 Leuten. 6 sind die obersten Führungskräfte und andere 6 von der Belegschaft gewählte Leute, für einen begrenzten Zeitraum für diesen Veränderungsprozess.

Man sieht, da war schon eine große Bereitschaft da in diese Richtung zu gehen, trotzdem – wenn die Top-Chefs am Tisch sitzen, dann trauen sich die anderen erst mal nicht so richtig. Das ist ganz normal. Und da so eine Methode, wie das systemische Konsensieren einzuführen, das überzeugt alle sofort! Das ist irre. Das ist so einfach, so schnell und so transparent, nachvollziehbar, die denken „wir bewegen uns jetzt auf einmal viel mehr auf Augenhöhe, als wir es vorher getan haben."

8. Kurz zum Lösungsfindungsprozess. Wenn man davon ausgeht, dass man in der Soziokratie nicht gleich die perfekte Lösung findet, wie geht man eigentlich anfangs damit um? Min. 9.54 – 14.01
(Erklärungsnachfrage: Was meinen sie genau mit Lösungsprozess?)
Es ist ja so, dass man in der Soziokratie nicht gleich eine Lösung findet, die man am Anfang beschließt und die dann im Laufe des Projektes so seinen Bestand hat. Sondern, man geht davon aus, dass es gut ist, wenn man die Lösung immer wieder an die Umweltbedingungen anpassen kann. Einfach durch die Zunahme von Komplexität, die Zunahme von unwissenden Variablen ist der Prozess ja eher iterativ - immer durch ein Feedback gekoppelt.
   - 2 Bemerkungen dazu. Zum einen hängt es sehr stark von der Unternehmenskultur ab. Wenn wir eine grobe Unterscheidung machen – es gibt Unternehmen, die neigen dazu – auch von der Führung her – sehr schnelle Entscheidungen zu treffen. Und andere Unternehmen neigen dazu, die Analysephase sehr, sehr lang zu gestalten. Je nachdem, auf welcher Kulturebene oder auf welcher Kultur das Unternehmen gerade ist, ist ein iterativer Prozess aus der Soziokratie eher angemessen oder nicht.
   - Ansonsten ist das Thema – ich sage jetzt mal, wie das unsere Kunden bezeichnen würden – sollen mir jetzt „trial & error" machen?! Und je nachdem, wen sie dann vor sich sitzen haben, können sie eine schöne Schleife machen zum Qualitätsmanagement. (Es folgen Ausführungen über PDCA-Management-Methode im Qualitätsmanagement > Plan-do-check-act) Das ist ein iterativer Prozess, den alle Leute im

Qualitätsmanagement bestens beherrschen. Die Leute im Qualitätsmanagement beherrschen ihn zumindest theoretisch. Wir in der deutschen Kultur neigen dazu eher länger zu planen. Und das hat natürlich auch – wenn sie in Veränderungsprozessen drin sind, in denen ich sehr viel arbeite – sind die Mitarbeiter im Zwiespalt. Sie hätten auf einer Seite natürlich eine große Sicherheit und deswegen wünschen die sich Klarheit im Prozess, in den Abläufen und nicht ständige Änderungen, da kommt dann so eine Reaktion „Na die wissen ja auch nicht, was sie tun." Auf der anderen Seite sind sich alle bewusst, dass schnelles Handeln, schnelle Eckpunkte viel besser sind, als langes Warten in der Unsicherheit. Insofern ist da ein systematischer Konflikt angelegt, den man letztendlich nur dadurch gut bearbeiten kann, wenn man genau die Unternehmenskultur berücksichtigt.

- Min. 14.02 – 14.17

Also würde ich jetzt davon ausgehen, der iterative Prozess hätte seine Vor- und Nachteile, aber man muss es für jedes Unternehmen komplett neu betrachten und schauen, was wird gebraucht.

9. (Frage ausgelassen)

10. Wenn man jetzt einen Notfall hat, man muss sehr schnell eine Entscheidung treffen, weil der Kunde auf eine Rückmeldung wartet und man hat keine Möglichkeit mehr sich mit anderen abzusprechen. Haben sie Erfahrungen gemacht, wie man dann in diesem Notfall handelt ohne die soziokratischen zu übergehen? Min 14.18 – 15.37

- Soziokratische Prinzipien sind ja Rahmenbedingungen, die vor allen Dingen von einer Haltung gespeist sind. Und das ist eine Haltung auch des Vertrauens, das man untereinander hat. Er nennt ein Beispiel aus dem Terra Institut (28 Leute): Wir haben da alle möglich Kreise, die da irgendwas bearbeiten und trotzdem macht da halt ab und zu – weil da gerade irgendwas ist – macht da Jemand eigene Entscheidungen. Das ist überhaupt kein Problem. Also ich sehe da – wenn das Vertrauen da ist – und wenn es begründbar ist, dass da irgendwo schnell entschieden

werden muss und auch diejenige Person die da entscheidet auch – von sich selbst zumindest glaubt – dass sie die notwendige Kompetenz hat dafür, dann wird das allgemein akzeptiert. Auch wenn das eine falsche Entscheidung war. Das weiß man dann aber erst hinterher. Also sehe ich überhaupt kein Problem drin.

11. Ich komme man zu dem Punkt, dass der Trend ja dazu geht, dass viele im Home-Office arbeiten oder viele auf verschiedenen Kontinenten verstreut sind – würde Soziokratie ihrer Meinung nach funktionieren, auch unabhängig von der Arbeitsumgebung und ausschließlich über Online-Kommunikation oder halten sie für die die persönliche Kommunikation für einen essentieller Bestandteil? Min 15.38 – 16.55
    - Also ich will mal eine Unterscheidung zwischen 2 Möglichkeiten machen. Ich kann mir das gut vorstellen, dass Soziokratie (und diesen ganzen Ansätze) ganz gut funktionieren, bei Leuten/ bei Menschen, die schon einiges an Erfahrung damit gemacht haben. Wenn die dann in neuen Kontexten, sich nur noch virtuell begegnen, dann kann ich mir das sehr gut vorstellen. Aber das ist ein ganz großer Kulturwandel, gegenüber den Jahrtausenden alten hierarchischen Kulturen, die wir haben. Und für Leute, die darin nicht bereits erfahren sind darin - ist denke ich - bzw. kann ich mir kaum vorstellen, dass es ohne eine längere, persönliche Erfahrung und damit auch Begegnung geht.

12. Gab es denn Situationen, wo sie das Konzept in Frage gestellt haben oder wo die Soziokratie ihrer Meinung nach an ihre Grenzen gestoßen ist? Min. 16.56 – 18.40
    - Ja, durchaus. Ich kann ihnen einen Beispielfall nennen. Da sind wir vor 2,5 Jahren von einem Unternehmen angefragt worden, die sich selbst als sehr, sehr weitgehend gesehen hat, Richtung lernende Organisation. Schon ganz viel gemacht hat und Selbststeuerung und dezentrale Entscheidungen und… - stand zumindest so auf dem Papier. Also auf dem Briefing für Berater, nach dem wir unser Angebot gemacht haben und auch den Auftrag bekommen haben. Und da hat sich allerdings, nach

einigen Monaten Arbeiten mit denen, herausgestellt – wir haben das erst nicht verstanden, warum das, was wir da tun, irgendwie nicht so richtig fruchtet – bis wir dann nach einiger Zeit und stärkerem Durchdringen der Kultur festgestellt haben, dass der Senior Chef, der da im Hintergrund immer noch stand. Die ganze Kultur des Unternehmens immer noch dermaßen noch prägt, weil er auch immer noch präsent war, ob wohl er offiziell keine Rolle mehr hatte. Das eigentlich alle Leute nur, wenn er auftauchte, haben sich nach ihm gerichtet. Und alles andere waren eigentlich gute Absichten und auch schon viel Erfahrung damit, aber die Praxis wurde so überhaupt nicht umgesetzt. Da war der Wille und Wunsch in diese Richtung zu gehen sehr groß, auch bei den Führungskräften, aber die Kultur war überhaupt nicht so weit. Nachfrage nach Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit. Min 18.41 – 20.03 Ich kann da nur wieder darauf zurückkommen, was ich eingangs gesagt hatte. Das hängt sehr stark von der Kultur ab. Wenn es nicht gut zur Kultur passt, weil die Mitarbeiter sagen „wieso soll ich selbst entscheiden oder mir selbst Gedanken machen? Habe ich überhaupt keine Lust zu. Mir ist es viel lieber, wenn mein Chef das entscheidet und ich geh nach Hause und habe dann meinen Feierabend.“ Wenn sie so eine Kultur haben, bei einer großen Anzahl von Mitarbeitern, dann ist ein soziokratischer Schritt sicherlich zu groß. Ich denke mal, es braucht eine enge Wechselwirkung zwischen Bewusstsein und Erfahrung und Methodik. Soziokratie stellt ja erst mal eine Methodik zur Verfügung, die auf bestimmten Haltungen beruht und dann zu bestimmten Erfahrungen führt. (Analogie zum Dreiklang) Bewusstsein, Erfahrung, Methoden – es muss an allen drei Ecken gearbeitet werden, alles Drei muss sich gleichzeitig entwickeln. Also wenn das Bewusstsein nicht da ist, dann kommen sie mit der Methodik gar nicht zurecht und dann machen die Leute auch keine guten Erfahrungen.

13. Das würde auch gut zu meiner nächsten Frage passen, worin sie eigentlich die größten Hürden sehen? Min 20.04 – 20.17

- Ich habe den Eindruck, ich habe dazu schon was gesagt.

14. Die folgende Frage wäre eben auch, ob sie es für notwendig halten, dass man erst mal die Methodenkompetenzen erlernen muss, bevor man überhaupt soziokratisch arbeiten kann? Oder ob man einfach in einem soziokratischen Unternehmen anfangen kann und sagen kann „hey, ich bin jetzt da“. Min 20.18 – 24.10
    - Sie gehen ja nur deswegen in ein Unternehmen – sie haben es sich ja vorher angeguckt – weil sie da irgendwie Spaß dran haben, irgendwas reizt sie halt. Wenn sie bisher voll auf Hierarchie gewesen sind und das total klasse fanden, dann würden sie sich niemals in so ein Unternehmen begeben. (Korrektur durch Interviewer zu Frage) Nein, überhaupt nicht. Viele Unternehmen machen ja im „On-boaring-Prozess“, also wenn da neue Leute kommen, dann kriegen die einen Mentor an die Seite gestellt oder die werden in den ersten Wochen – sie haben einen Ansprechpartner halt. Das man erst mal eine Schulung… Vielleicht sollte man es ihnen erklären, ja! Beim Terra Institut machen wir es so, wir stellen neuen Terra Mitarbeitern einen Mentor an die Seite. Aber eine eigenständige Schulung… ich meine, das haben sie in ein paar Stunden oder… da ist ja nicht so viel dahinter letztendlich. Das ist vor allen Dingen die Haltung, die dabei ist und ein paar Methoden. Interviewer stellt Bezug zu den ungewohnten Prozessen her. Aber das lernen sie durch Erfahrung, durch Mitmachen, Mittun. *(Er bringt ein weiteres Beispiel vom Terra Institut, die einzelne Handzeichen, für Zustimmung und Ablehnung eingeführt haben.)* Du brauchst natürlich Leute, die ein gewisses Selbstbewusstsein in der Hinsicht mitbringen, dass die dann auch bereit sind zu fragen, was ihr da eigentlich macht, was hier gerade passiert und erklär mir das bitte. Also wenn sie so – nach altem Begriff – Duckmäuser hätten, die würden da überhaupt nicht reinpasse. Die würden sich auch niemals in so eine Umgebung begeben. Also glauben sie, dass es auch nicht für jeden Menschentypen geeignet ist? Auf jeden Fall, das denke ich. Es passt nicht für jeden.

15. Sind sie denn der Meinung, dass man Soziokratie in jedes Unternehmen problemlos integrieren kann oder…? Min 24.11 – 27.45

- Auf keinen Fall. Wie ich vorhin schon sagte, es hängt sehr stark von der Unternehmenskultur ab und vom Bewusstsein zunächst mal der obersten Führung, ob die sich überhaupt drauf einlassen will. Und dann problemlos implementieren – das hieße ja – vor 20 Jahren haben Berater/ die großen Beratungsfirmen noch gedacht, es wäre gut, wenn man, jetzt nicht mit soziokratischen Methoden, aber egal was… man macht irgendwie ein ganz tolles Konzept, einen neuen Strategieplan oder eine Reorganisation oder was auch immer und man macht das Konzept, dann legt man das der Firma hin und die setzten das dann um. Aber das funktioniert ja schon mit klassischen Geschichten überhaupt nicht, geschweige denn mit so einer sehr interaktiven Methode, wie die der Soziokratie. Also da ist absolut in meinen Augen schrittweises Vorgehen angesagt. Insofern ist der Begriff ‚in ein Unternehmen implementieren' da sträube ich mich so ein bisschen dagegen. Das hört sich so an, als ob von außen irgendwas da rein getan wird. Das glaube ich, das funktioniert nicht. Sie können von außen, als Berater, können sie Anregungen geben, die entweder aufgenommen werden oder nicht. Wenn sie nach beraterischer Tätigkeit fragen, mit diesem Begriff der Implementierung, dann ist es mehr ‚mit dem Berater in Resonanz treten' mit dem, was da gerade ansteht im Unternehmen. Aber der Impuls letztendlich und die Energie, die muss von innen kommen.
- Branchenabhängig könnte sein, ich könnte mir das sehr schwierig vorstellen in der Landwirtschaft. Das ist auch nicht so komplex. Da gibt es jetzt erst mal nicht so die Dringlichkeit. Die haben da ganz andere Sorgen. Und in der Bauindustrie, die ganz klassisch hierarchisch arbeitet und häufig auch mit Subunternehmen, da stelle ich mir das auch ganz schwierig vor.
- Aber je mehr der Erfolg des Unternehmens daraus besteht, dass zwischen den Menschen Interaktion stattfindet und ständig neue Probleme gelöst werden müssen, umso besser passt es halt. Und der Anteil solcher

Unternehmen wird ja immer größer. Ich meine, die ganze EDV-Branche besteht da drin halt, deswegen ist das da auch so verbreitet.

325 Weitere Anmerkungen von HUS:

- Keine weiteren Anmerkungen zum Interview-Thema.

ANHANG 5 – INTERVIEW NICOLA KRIESEL

Socius, Berlin (Rückerhalt Fragebogen 20.02.2017)

Es darf in der Arbeit zitiert werden.

* * *

1. In welchem Rahmen sind Sie das erste Mal mit Soziokratie in Berührung gekommen?

   > Ich hab in brandeins 1/09 den Artikel „Die ideale Welt“ gelesen und wollte unbedingt mehr wissen. Ich bin dann auf das damals noch existierende Soziokratische Zentrum Deutschland gestoßen und habe im November 2009 ein Einführungsseminar Soziokratie bei Christian Rüther in München gemacht.

2. Wie erklären Sie den geringen Bekanntheitsgrad der Soziokratie?

   > Meiner Beobachtung nach wird Soziokratie immer bekannter. Der eher langsame Prozess hat mE auch viel mit einer fehlenden Lobby zu tun. Die Aktivitäten der Soziokratischen Zentren DACH beugen sich offenbar nicht den Gesetzen eines Marketings des 21. Jahrhundert.

3. Warum haben Sie sich für das Arbeiten in einer soziokratischen Organisation entschieden?

   > Mein Unternehmen würde ich nicht als soziokratisch nach allen Regeln der Kunst bezeichnen, und das wird es auch nicht werden, dazu ist es auch zu klein. Gleichzeitig teilen wir hier die soziokratischen Werte seit Gründung 1998: Selbstbestimmung, Transparenz, Beteiligung, gemeinsame Entscheidungen, Kontakt und Augenhöhe.

4. Warum sollten aus Ihrer Sicht hierarchische Organisationkonzepte überholt werden?

   > Das sollten sie aus meiner Sicht gar nicht. Ich denke, dass es Organisationen oder Arbeitsbereiche gibt, in denen hierarchische Strukturen, die nicht hinterfragt werden, sehr sinnvoll sind. Z.B. bei der Feuerwehr im

Einsatz. Oder im Flugzeug. D.h. nicht dass eine Gesamtstruktur immer hierarchisch sein muss dort, aber es gibt reichlich Situationen in denen ich froh bin über hierarchische Konzepte. Bei medizinischen Operationen z.B. auch.

5. Welche Vorteile bietet die Soziokratie gegenüber einem hierarchisch geführten Unternehmen?
   > Soziokratie bietet dann Vorteile, wenn die oben genannten Werte geteilt werden. Und wenn Verantwortungsübernahme der einzelnen gewollt und gekonnt ist. Dazu brauchen Menschen oft Unterstützung. Unsere Gesellschaft ist nicht sehr darauf ausgelegt, dass Eigenverantwortung groß geschrieben wird.

6. Wie löst man sich am besten von alten Paradigmen und gefestigten Strukturen um sich auf das Konzept einzulassen?
   > Ich denke es ist hilfreich, wenn man zunächst Verbündete findet im Unternehmen, die ähnliche Werte teilen und sich dort mit dem Konzept und der Kommunikation der Soziokratie im kleinen Kreis vertraut macht. Anschließend kann man anfangen mit den Ideen der Soziokratie in eben diesem Kreis „zu spielen“ und Einzelheiten davon weiter zu tragen, z.B. in Meetings. Wenn man jemanden aus der Führungsebene findet, der interessiert ist, gilt es diesen einzubinden und nicht zu verprellen.

7. Soziokratie basiert zu großen Teilen auf Vertrauen. Wie schafft man es, dieses bedingungslos auszuüben und „Macht und Kontrolle“ abzugeben?
   > Das ist oft eine große Herausforderung. Entweder hat es in der Führungsebene schon intrapersonelle Prozesse gegeben, in denen die Leitung persönlich an diesen Themen gearbeitet, oder aber es wird sie noch geben müssen. Soziokratie ist mE nicht ohne Persönlichkeitsentwicklung zu etablieren.

8. Soziokratie bedeutet auch, nicht gleich die perfekte Lösung zu finden – wie geht man damit um?

> Die perfekte Lösung gibt es auch außerhalb der Soziokratie nicht, ich denke das die Suche nach einer machbaren Lösung, so wie es in der Soziokratie „propagiert“ wird realistischer ist. Die Loslösung vom Perfektionismus ist überfällig.

9. Welche Vor- und Nachteile sehen Sie in dem „iterativen“ Lösungsprozess? Ist dieser Prozess der klassischen Zielfestlegung überlegen? Warum?
   > ich denke, dass iterative Prozesse einer „natürlichen“ Entwicklung sehr viel mehr entspricht als klassische Zielsetzungen, die im Zweifel nicht erreicht werden dafür aber Gefühle von Versagen hervorrufen die nachweislich die Motivation und Kraft von Mitarbeitenden senken.

10. Wie werden soziokratische Prinzipien bewahrt, wenn im Notfall schnell eine Entscheidung getroffen werden muss?
    > Schnelle Notfallentscheidungen können und sollen auch in soziokratischen Unternehmen top-down entschieden werden. Es geht darum Organisationen arbeitsfähig zu halten, zur möglichst großen Zufriedenheit.

11. Funktioniert Soziokratie auch unabhängig von der Arbeitsumgebung und ließe sich ausschließlich mit modernen Kommunikationsmitteln, wie Online-Kommunikation umsetzen oder ist die persönliche Kommunikation ein essentieller Bestandteil?
    > Dazu kann ich leider nichts sagen. Ich vermute, dass Organisationen in denen die Menschen sich NIE sehen, es etwas schwieriger haben. Ich denke aber auch, dass Organisationen in denen Menschen sich NIE live und in Farbe sehen, es ohnehin etwas schwieriger haben

12. Gab es Situationen, in der die Soziokratie an ihre Grenzen gestoßen ist und Sie das Konzept in Frage gestellt haben?
    > In meiner Erfahrung sind eher Menschen an ihre Grenzen gestoßen als Konzepte.

13. Worin sehen Sie die größten Hürden bei der Einführung von Soziokratie?

> Im Willen und im Vertrauen. Auf Macht zu verzichten bedarf großer innerer Freiheit.

14. In welchem Umfang besteht die Notwendigkeit des Erlernens von Methodenkompetenzen um soziokratisch arbeiten zu können?
    > Insbesondere die Art der Moderation der Kreise und des Konsents sollte mE von möglichst vielen Beteiligten geübt und gelernt werden. Dazu braucht es Bereitschaft, Gelegenheit und Unterstützung.

15. Lässt sich Soziokratie in jedem Unternehmen problemlos umsetzten oder würden Sie einer bestimmten Branche, bzw. Unternehmensgröße davon abraten?
    > Ich glaube: Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg. Wenn der Fokus auf „problemlos“ liegt würde ich wohl mit Nein antworten, wenn der Fokus auf „umsetzen“ liegt würde ich eher mit Ja antworten.

Weitere Anmerkungen: KEINE

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.

Alle aus fremden Quellen im Wortlaut oder dem Sinn nach entnommenen Aussagen sind durch Angaben der Herkunft kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungskommission vorgelegt und auch nicht veröffentlicht. De r gewählte Artikel wurde nicht bereits in dieser oder einer anderen Veranstaltung ausführlich behandelt.

Datum: 17.03.2017 Unterschrift: