

Christian Rüter

Schulungs- und Beratungsangebote  
zur SKM, Holakratie und S3 im DACH-Raum

Ein Überblick<sup>1</sup>

[www.soziokratie.org](http://www.soziokratie.org)

Gerade bei der Soziokratie hat sich in den letzten Jahren einiges entwickelt und diversifiziert. Für den Außenstehenden ist es nicht ganz klar, was die Unterschiede zwischen den einzelnen Akteuren sind, daher dieser Versuch der Aufklärung. Auch wird deutlich, dass wir alle Menschen sind und kein System verhindern kann, dass es nicht auch zu Abspaltungen, Trennungen oder Neugründungen kommt. Das Schicksal teilt die Soziokratie und ihre Töchter allerdings mit einer Vielzahl von Ansätzen z.B. der Psychoanalyse und der Aufstellungsarbeit nach Hellinger. Aus beiden Ursprüngen hat sich eine Vielzahl von Varianten gebildet, die jetzt für fast jeden Menschen ein passendes Angebot ermöglicht.

---

<sup>1</sup> Stand Juni 2021 und auf Basis meiner Recherchen und Kenntnisse. Ich habe relativ gute Einblicke in die SKM-Szene, weniger gute in die der Holakratie und S3.

## Die Soziokratische Kreisorganisations Methode (SKM)

Vater der Soziokratie ist Gerard Endenburg, der die Soziokratische Kreisorganisations-Methode (SKM) entwickelte und in seinem Betrieb Endenburg Elektrotechnik seit Anfang der 1970er Jahre implementiert hat.<sup>2</sup>

Als er genügend positive Erfahrungen gesammelt hatte, hat er Ende der 1970er Jahre das Soziokratie-Zentrum in den Niederlanden gegründet, um den Ansatz zu verbreiten. Das ist leider nur bedingt erfolgt, wenn man sich den langen Zeitraum und die gute Ausgangslage in den NL anschaut. Dort gibt es seit Mitte der 80er Jahre eine Verordnung des Arbeits- oder Wirtschaftsministeriums, dass 100% soziokratische Organisationen keinen Betriebsrat mehr stellen bräuchten. Die SKM sichert hier die Mitbestimmung qua Organisationsmodell.

### Verbreitung im deutschsprachigen Raum

Es gab hier mehrere Anläufe, die SKM im deutschsprachigen Raum zu verbreiten.

- In den 90er Jahren: Sowohl das Manager Magazin 1990 als auch eine Fallstudie von Jack Quarter 2000 beschreiben, dass ein Soziokratisches Zentrum in Deutschland geplant sei.<sup>3</sup>
- Soziokratie-Zentrum von 2006-2012 in Deutschland: Isabell Dierkes hat Pieter van de Meche aus den Niederlanden zu einigen Workshops eingeladen und dann mit u.a. Christian Rütter ein Zentrum gegründet. Isabell Dierkes hat dabei eine wichtige Übersetzungsfunktion inne, indem sie die wichtigsten Dokumente aus dem Niederländischen übersetzte und für einen Wissenstransfer mit erfahrenen Soziokratie-Beratern sorgte. Christian Rütter ist ca. 2011 ausgestiegen, Isabell Dierkes dann 2012, damit hat sich das erste deutsche Soziokratie-Zentrum aufgelöst.<sup>4</sup>
- Soziokratie-Zentrum ab 2012 in Österreich:<sup>5</sup> Barbara Strauch hat die Soziokratie 2009 über eine Schulung von Christian Rütter kennengelernt und war seit 2011 im Kontakt mit dem deutschen Soziokratie Zentrum. Zusammen mit drei Mitstreitern (Florian Bauernfeind, Katharina Lechthaler, Georg Ortner) und begleitet von Pieter van de Meche kam es nach einem einjährigen Prozess 2013 zur Gründung des Soziokratie-Zentrums Österreich (SoZeÖ). Das SoZeÖ war nach der Auflösung des deutschen Zentrums das einzige deutschsprachige Soziokratie Zentrum und Ausgangspunkt der nun folgenden Verbreitung.
- Ab 2013 haben Pieter van der Meché und Christine Krämer, später zusammen mit Suzanne Käser, Soziokratie-Ausbildungsmodule angeboten. Daraus entstanden 2018 The Sociocracy Group (TSG) Schweiz sowie das Soziokratie-Zentrum Schweiz.

---

<sup>2</sup> Vgl. dazu in Rütter, Soziokratie, 2010, S.159-69 sowie Rütter, Soziokratie, S3, Holakratie, 2018, S. 115/16 und zur aktuellen Situation 2021: <https://www.sociocratie.nl/we-zitten-weer-dicht-bij-zaals-het-bedoeld-was/>

<sup>3</sup> Vgl. Gottschall, Dietmar: [Konsens, 1990] Der Konsens regiert, Manager Magazin 02/1990 vom 01.02.1990, S. 146-57 sowie Quarter, Jack: [Beyond, 2000] Beyond the bottom line. Socially innovative business owners, Westport, Connecticut/London: 2000, S. 62/63.

<sup>4</sup> Es ist immer komisch von mir selbst in der dritten Person zu reden, aber irgendwie passt das hier besser. Und es ist mal schön, meinen Namen zu lesen. Ich persönlich bin ausgetreten, weil mir die globale Struktur zu bürokratisch war und wirkliche Veränderungen nur schwer umsetzbar. Es gibt zwar den Konsent, aber es braucht auch Mitstreiter. Isabell Dierkes hat sich ca. anderthalb Jahre später aus der Soziokratie-Szene verabschiedet.

<sup>5</sup> Vgl. <https://soziokratiezentrum.org/leitbild/geschichte-soziokratie/>

International hat sich ca. 2011 The Sociocracy Group (TSG)<sup>6</sup> gegründet, als Zusammenschluss von Soziokratie-Zentren aus den Niederlanden, den USA, Canada, Frankreich/Belgien und dem deutschsprachigen Raum.

James Priest und Bernhard Bockelbrink haben 2015 die erste Version von Sociocracy 3.0 der Öffentlichkeit vorgestellt.<sup>7</sup> James Priest war vorher ein sehr gefragter SKM-Verbreiter, der allerdings nicht offiziell an das Zentrum in den Niederlanden angebunden war und wo es auch aufgrund dessen zu einigen Konflikten kam. Der Ansatz von S3 war somit der zweite Ableger der SKM nach der Holakratie.

Innerhalb der SKM-Szene gab es institutionelle Differenzen, die letztendlich zu mehreren Zentren in der Schweiz und in Deutschland führten.

- Das Soziokratie-Zentrum Österreich trennte sich 2018 von den Niederländern. Wesentlicher Konfliktpunkt war die Trennung von Ausbildung und Beratung. Das SoZeÖ war, wie das Soziokratie-Zentrum in den Niederlanden (SoZeNL) einerseits Anbieter von fundierten Ausbildungen für Gesprächsleiter\*innen, Beraterinnen und Trainer\*innen, andererseits auch Anbieter von Beratungsdienstleistungen für Organisationen. Zum einen wollten sich die ausgebildeten Berater\*innen selbstständig machen und zum anderen schien die Verbreitung der Soziokratie erfolgsversprechender über viele eigenständige Beratungs-Anbieter als eine zentrale Institution. Deshalb hat das SoZeÖ die Beratungsdienstleistungen ausgelagert und sich auf die Ausbildung konzentriert. Das SoZeNL war mit dieser Ausgliederung nicht einverstanden und daher kam es zum Bruch zwischen beiden Zentren und damit einen Austritt des SoZeÖ aus der internationalen TSG.
- Suzanne Käser hat ihre Ausbildung von 2012-2017 bei Pieter van der Meché zur gleichen Zeit wie Barbara Strauch und die anderen Pioniere in Österreich absolviert. Seit Beginn ihrer Ausbildung war das Ziel in der Schweiz ein Soziokratie-Zentrum zu gründen. Nach 2,5 schwierigen Jahren mit dem Versuch, ein Zentrum von TSG (analog Österreich) in der Schweiz zu gründen, haben sich einige Pionier\*innen aus der Schweiz mit dem SoZeÖ im 2018 zusammengetan und den D-A-CH Zusammenschluss gegründet. Die Trennung von Ausbildung und Beratung war auch für Suzanne Käser ein essentielles Element für das Schweizer Zentrum.<sup>8</sup>
- The Sociocracy Group Schweiz (TSG Schweiz) wurde 2018 gegründet, gemeinsam mit Christine Krämer, erste zertifizierte Schweizerin und ebenfalls Pionierin in der Schweiz.<sup>9</sup> Inhaltlich sind beide Anbieter Vertreter der „reinen“ SKM.
- Auch in Deutschland gibt es zwei „Zentren“. Zum einen gibt es zwei Regionen in Süddeutschland (Augsburg und Bodensee), die sich dem 2020 offiziell gegründeten „Verband deutschsprachiger Soziokratie Zentren“ (SoZeDACH) angeschlossen haben. Zum anderen gibt es das relativ unabhängige Soziokratie Zentrum Deutschland (SoZeDe), das sich nach einem Annäherungsprozess mit dem SoZeÖ nicht auf

---

<sup>6</sup> Vgl. <https://thesociocracygroup.com/about-us/>. Zuerst unter dem Namen the sociocracy consulting group (TSCG) und nachher verkürzt ohne „consulting“. Ursprünglich waren noch das Soz. Zentrum Deutschland sowie John Buck mit <https://www.governancelive.com/> dabei.

<sup>7</sup> Vgl. <https://sociocracy30.org/the-details/history/>

<sup>8</sup> Vgl. <https://soziokratiezentrum.org/schweiz/>

<sup>9</sup> Vgl. <https://thesociocracygroup.ch/>

eine gemeinsame Zusammenarbeit einigen konnte.<sup>10</sup> Ein Grund dafür war das hohe Freiheitsbedürfnis der „Deutschen“ und auch ein anderer Zugang zur Soziokratie. Das SoZeDe vertritt die SKM und sieht die bereits vorhandenen Varianten (Holakratie, S3) als gleichwertige Modelle einer gemeinsamen soziokratischen Bewegung, in der auch andere Modelle der Selbstorganisation (Laloux, NewWork) integriert werden können.

Einen zusätzlichen Farbtupfer bringt die Rezeption verschiedener Aktivitäten von SoFa in den deutschsprachigen Raum.

- SoFA<sup>11</sup> (sociocracy for all) wurde 2016 von Jerry Koch-Gonzales und Ted Rau gegründet. SoFA versteht sich als weltweiter Vernetzter für Soziokratie und als Ressource, die die SKM allen Interessierten leicht zugänglich macht. Der Großteil der Angebote sind vor allem auf Englisch<sup>12</sup> und online. SoFA war seit Beginn unabhängig von dem Soziokratie-Zentrum in den Niederlanden. Zahlreiche Schulungen, sowie die jährlich Anfang Mai stattfindende Online-Konferenz, sorgen für Verbreitung auch im deutschsprachigen Raum. Sowohl Vertreter\*innen aus dem SoZeDe, als auch viele im SoZeÖ ausgebildete Berater, haben eine enge Verbindung zu SoFa.

Anfang 2019 startete John Buck (Gründer von GA – Governance Alive), der 20 Jahre mit dem niederländischen Zentrum in enger Verbindung gestanden hat, zusammen mit Barbara Strauch (SoZeÖ) und Jerry Koch-Gonzales (SoFA) das ISCB – International Sociocracy Certification Board (ISCB)<sup>13</sup>.

Es wurde ein gemeinsamer Zertifizierungsprozess entwickelt und die Berater-Ausbildungen gegenseitig anerkannt. Damit gibt es auf internationaler Ebene eine Alternative zur Zertifizierung der TSG aus den Niederlanden.

Derzeit gibt es grob gesagt, zwei Richtungen innerhalb der SKM-Szene:

- „reine“ SKM = SoZeDACH = (SoZeÖ, SoZeCH, SoZeAugsburg + SoZe Bodensee), The Sociocracy Group Schweiz (TSG) und SoFA
- „erweiterte“ SKM (+ z.B. S3, Holakratie, Laloux, Selbstorganisation + New Work) = SoZeD

Alle Zentren bieten umfassende Schulungen und auch Zertifizierungen<sup>14</sup> in der Soziokratie an.

- Das SoZeDACH hat ein achtmoduliges Ausbildungssystem mit Ausbildung und Zertifizierung für Gesprächsleiter\*innen und Soziokratie-Berater\*innen. Daneben gibt es noch eine Weiterbildung für interne Trainer\*innen sowie eine Ausbildung für Anwender\*innen.<sup>15</sup>
- The Sociocracy Group Schweiz bietet fünf Module mit anschließender Zertifizierung an. Dazu gehört neben der Ausbildung von Soziokratie-

---

<sup>10</sup> Vgl. für den DACH-Raum: <https://soziokratiezentrum.org/deutschland/> (Augsburg/Bodensee) und für Deutschland allein: <https://soziokratiezentrum.de/>

<sup>11</sup> Vgl. <https://www.sociocracyforall.org/>

<sup>12</sup> Daneben gibt es auch Angebote auf Spanisch, Portugiesisch und anderen Sprachen.

<sup>13</sup> Vgl. <https://www.iscb.earth/>

<sup>14</sup> Die SKM nach G.Endenburg ist sehr zertifizierungsaffin. Positiv gesprochen geht es um eine umfassende Qualifizierung der Berater, damit sowohl die Soziokratie wirklich fundiert weitergegeben werden kann als auch die potenziellen Kunden eine hohe Sicherheit haben. Ich persönlich habe ambivalente Erinnerungen an meinen Zertifizierungsprozess. Zertifizierungen sind auch immer hierarchische Beziehungsangebote und haben auch ihre Grenzen.

<sup>15</sup> Vgl. <https://soziokratiezentrum.org/unserangebot/ausbildungundzertifizierung/>

Trainer\*innen und Berater\*innen ein Gesprächsleitungsdiplom, Weiterbildungen für interne Soziokratie-Expert\*innen und Führungskräfte.<sup>16</sup>

- Das Angebot des SoZeDe umfasst aktuell Basis- und Aufbaukurse, die Zertifizierung zum Konsent-Moderator\*in, sowie eine „Practitioner“-Ausbildung. Außerdem hat sich ein erstes Online-Angebot SoLT (Sociocratic Online Leader Training) etabliert.<sup>17</sup>
- SoFA bietet eine Fülle von Online-Trainings v.a. auf Englisch an, z.B. das vom Original- SoLT über zehn Wochen oder für Fortgeschrittene die jährlich stattfindende Trainer-Akademie mit einem Badget-System sowie stufenweiser Zertifizierung.<sup>18</sup>

Jenseits der SKM gibt es die zwei anderen, weitgehend eigenständigen Ansätze, die sich wesentlich aus der SKM entwickelt haben und sich klar von ihr unterscheiden: Holakratie und Sociocracy 3.0 (S3).

---

<sup>16</sup> Vgl. <https://thesociocracygroup.ch/seminar-terme/> und <https://thesociocracygroup.ch/skm-ausbildung/beratungsexpert-in/>

<sup>17</sup> Vgl. <https://soziokratiezentrum.de/termine/>

<sup>18</sup> Vgl. <https://www.sociocracyforall.org/training/> und <https://www.sociocracyforall.org/certification/>

### **Sociocracy 3.0 (S3)<sup>19</sup>**

Sociocracy 3.0 wurde von James Priest, Bernhard Bockelbrink und Lili David begründet. S3 ist eine Sammlung von Mustern, die sich in Organisationen als hilfreich erwiesen haben, um Produktivität, Zusammenarbeit und Zufriedenheit zu verbessern. S3 steht unter einer Creative-commons-Lizenz und wird ständig von den drei Begründern ständig weiterentwickelt. Jeder Anwender kann bei sich oder als externe Trainer/Berater die Muster anwenden oder auf den jeweiligen Kontext anpassen.<sup>20</sup>

Es gibt keine Zertifizierungen und kein offizielles Franchisesystem, aber fundierte Ausbildungen v.a. bei James & Lili. Die Begründer sehen sich auch weniger als Unternehmensberater, sondern eher als Trainer und Vermittler von S3.

In den Jahren 2019/20 haben James & Lili „Learn S3“ aufgebaut, um mit einigen Kollegen den Zugang zu hochwertiger S3-Ausbildung zu verbreitern. Dieses Experiment wurde dann 2020 wieder beendet.<sup>21</sup>

Seit 2021 gibt es eine S3-Online Community<sup>22</sup> für den fachlichen Austausch und niederschwellige Vernetzung sowie eine S3-Academy, in der die aktuellen Kurse online angeboten werden.<sup>23</sup>

Um Transparenz über den Erfahrungs- und Kenntnisstand von Trainern und Beratern zu schaffen, bietet S3 ein System der freiwilligen Selbstverpflichtung ([ICPT](#))<sup>24</sup>.

Im deutschsprachigen Raum sind mir jetzt jenseits von Bernhard Bockelbrink<sup>25</sup> derzeit drei aktive Trainer-Gruppen bekannt:<sup>26</sup> Reto Kessler sowie die Leute von Creffective (z.B. Florian Rustler) und von Tealfox (Stella Willborn & Mariola Wittek Mourao).

---

<sup>19</sup> Vgl. <https://sociocracy30.org/>

<sup>20</sup> Vgl. <https://patterns-de.sociocracy30.org/adapt-patterns-to-context.html>

<sup>21</sup> Ich war 2020 in einem Level 2 Training bei Lilly & James und damals gab es „Learn S3“ noch, vor Corona. Lili David beschreibt das Ende der Initiative in einem Kurzaufsatz:  
<https://www.linkedin.com/pulse/learns3-end-era-what-weve-learned-lili-david/>.

Hier sind dann auch einige Namen genannt von jetzt erfahrenen S3-Anwendern, allerdings keiner davon aus dem DACH-Raum.

<sup>22</sup> Vgl. <https://community.sociocracy30.org/> - es gibt unterschiedliche Formen von Mitgliedschaft.

Ich bin z.B. Gratis-Mitglied. Und es gibt auch eine deutschsprachige Gruppe hier:

<https://community.sociocracy30.org/all-groups>

<sup>23</sup> Vgl. <https://academy.sociocracy30.org/>

<sup>24</sup> Vgl. <https://sociocracy30.org/s3-intentional-commitment/>. Ich habe bisher keine Liste von Anwendern gefunden, die diese Selbstverpflichtung unterzeichnet haben und weiß auch nicht, inwiefern es dazu auch externes Feedback oder Überprüfung der Selbstverpflichtung gibt.

Es ist auf jeden Fall eine spannende Alternative zu den eher starren Zertifizierungssystemen bei der SKM und Holakratie.

<sup>25</sup> Hier ist seine persönliche Website: <https://evolvingcollaboration.com/about-me/>

<sup>26</sup> Vgl. <https://now-new-next.ch/> (Reto Kessler) und <https://www.creativeffective.de/produkt/future-fit-company/> sowie <https://www.tealfox.io/>. Lino Zeddies hat einige Erklärvideos gemacht, aber bietet derzeit S3 nicht aktiv mehr an, vgl. <https://linozeddies.de/soziokratie30>.



## Holokratie

Brian Robertson hat die vier Grundprinzipien der SKM sowie den Ablauf der Konsent-Moderation in sein Modell übernommen. Auf der persönlichen Ebene hat John Buck die Software Firma von Robertson begleitet und es gab auch ein Treffen mit Gerard Endenburg & Annewieck Reijmers vom Soziokratischen Zentrum in den Niederlanden. Die Gemeinsamkeiten zur SKM sind unverkennbar, auch wenn Robertson bis vor kurzem kaum auf diese wesentliche Quelle hingewiesen hat.<sup>27</sup>

Er hat später mit Holacracy One (H1)<sup>28</sup> eine Firma gegründet, die Copyrightinhaber und Lizenzgeber der Holokratie ist. Jede Organisation kann Holokratie für sich selbst einführen, Beratung mit dem Markennamen „Holacracy®“ bzw. Holokratie unterliegt aber einer Lizenz und ist an eine Zertifizierung durch H1 gebunden, die recht aufwändig und kostspielig ist.

Derzeit gibt es drei offizielle Holokratie-Berater/Provider<sup>29</sup> im deutschsprachigen Raum: die „dwarfs and giants“, die Xpreneurs und dem „Altmeister“ Dennis Wittrock.<sup>30</sup>

Jenseits davon vermute ich auch einen „grauen“ Markt von Beratern, die sich unterschiedlich gut mit der Holokratie auskennen und ihre Fertigkeiten ganzheitlich oder nur Elemente davon in ihren Beratungsprojekten unter dem Radar anbieten. Zusätzlich haben zumindest zwei Beratungsfirmen Elemente der Holokratie in ihre eigenen Modelle übernommen: The Divemit ihrem Loop-Approach<sup>31</sup> und creaffektiv mit ihrer „future fit company“.<sup>32</sup>

Daneben gibt es auch einige Unternehmen, die eigenständig ohne Berater mit der Holokratie experimentiert haben z.B. Blinkist und soulbottles. Daraus sind auch jeweils eigene Varianten entstanden. Selbst bei der Begleitung von Unternehmen durch zertifizierte Holokratie-Berater gibt es unterschiedliche Varianten der „Reinheit“.<sup>33</sup>

Es gibt eine Community von Holacracy-Providern, ein Ökosystem, das derzeit von H1 gehostet wird. Darüber hinaus gibt es eine „Community of practice“<sup>34</sup> für jederfrau ohne große Aufnahmehürden, in der es umfassenden fachlichen Austausch gibt und man sich mit Gleichgesinnten vernetzen kann. Physisch findet ein Mal im Jahr der Austausch zwischen Praktikern im Holokratie-Forum<sup>35</sup> statt.

Zudem gibt es im deutschsprachigen Raum einen Implementierenden Austausch, gehostet durch Dennis Wittrock und Patrick Scheurer.

---

<sup>27</sup> Ein Interview von Dennis Wittrock mit Brian Robertson 2006 zeigt den direkten Bezug auf, vgl. mein Buch, Rüter, Christian: Holokratie, S.165.

Vgl. auch die Selbstbeschreibung von Brian Robertson zur Geschichte von der Holokratie, wo er zumindest in zwei Absätzen auf die Soziokratie verweist:

<https://denniswittrock.com/2021/05/25/die-geschichte-von-holacracy/>

<sup>28</sup> <https://www.holacracy.org/>

<sup>29</sup> Vgl. die offizielle Liste von Holokratie-Providern: <https://www.holacracy.org/providers>. Nähere Infos zur Zertifizierung in Rüter, Christian: Holokratie, S. 236-41 (Stand 2018)

<sup>30</sup> <https://www.dwarfsandgiants.org/> + <https://xpreneurs.co/> + <https://denniswittrock.com/>. Zwei weitere Altmeisterinnen sollen hier nicht unerwähnt bleiben, auch wenn sie nicht mehr offizielle Providerinnen sind: Anke Lessmann <http://bewusstes-unternehmen.com/de/team/anke-lessmann.php> und Christian Seuchs Schöller <https://christianesplace.com/about-me>. Sie beide arbeiten schon seit mehr als zehn Jahren mit der Holokratie und waren die Pionierinnen im deutschsprachigen Raum.

<sup>31</sup> <https://www.thedive.com/> + <https://loopapproach.com/de/>

<sup>32</sup> <https://www.creaffective.de/> + <https://www.creaffective.de/produkt/future-fit-company/>

<sup>33</sup> Vgl. <https://www.ivobaettig.com/holacracych.html> oder die aktuellen Ausführungen von John Bunch zur Lage bei Zappos in <https://www.youtube.com/watch?v=ibwC7CdQWuo&t=2356s>

<sup>34</sup> <https://community.holacracy.org/>

<sup>35</sup> <https://www.holacracyforum.com/>