Christian Rüther

Soziokratie Light

Mit dem KonsenT agil in die Zukunft.
Weniger ist mehr!

Nutze den Kern der Soziokratie, Holakratie und von S3

www.soziokratielight.org
www.soziokratie.org

Unvollkommene Beta-Version

CC BY-ND 4.0: „Attribution no derivatives“
Namensnennung (Name+Website) notwendig,
keine Bearbeitung erlaubt.
Das Werk kann frei geteilt und auch kommerziell genutzt werden.

Inhalt

Vorwort zur Beta-Version ... 3
Einführung ... 4
KonsenT ... 7
Exkurs Grundsatz-Entscheidungen? ... 14
Exkurs: Weitere Entscheidungsformen ... 15
KonsenT-Moderation ... 17
Abläufe ... 19
Exkurs Wahlen ... 26
Einwand-Integration ... 29
Exkurs: Meetings und Meeting-Formate ... 34
Die Ausrichtung: (Externe) Vision ... 36
Dynamische Steuerung ... 40
Kreis, (Kreis-)Domäne und Kreis-Rollen ... 44
Umsetzung im eigenen Team ... 50
Umsetzung auf der Organisationsebene ... 54
Drei bekannte Varianten: SKM, Holakratie, S3 ... 61
Meine Lieblingsvariante: Der Rollen-Pfirsich ... 63
Operative Rollen und Rollen-Träger ... 64
Exkurs: Führungs-Rollen und verteilte Führung ... 68
Das Pfirsich-Modell ... 71
Weitere Ergänzungen/Apps ... 73
Literatur/Ressourcen ... 74
Anhang ... 75
Der Geist der Quäker ... 75
Grundwerte der Soziokratie (light) ... 78
Das Menschenbild: Ein X für ein Y machen? ... 80
Hilfreiche Modelle für die Transformation ... 83
Vier Quadranten von Ken Wilber ... 83
Unterschiedliche Organisations-Strukturen ... 87
Unterschiedliche Reifegrade ... 90
Multiplikatoren und Beratungsangebote: Soziokratie im DACH-Raum ... 91

Vorwort zur Beta-Version

Wie immer sind meine ersten Buchentwürfe Beta-Versionen, d.h. sie sind unvollendet so zwischen 80-90% fertig.

- Viele Textstellen sind nur Aufzählungen und kein Fließtext
- Einige Ideen sind nur als Ideen aufgeschrieben ohne ausformuliert zu sein
- Die Literaturhinweise in den Fussnoten sind stark verkürzt
- Einige Querverweise zu anderen Kapiteln fehlen
- Es gab keine ordentliche Rechtschreib- und Komataprüfung

Ich habe in meinem Leben Schwierigkeiten, Buchprojekte zu Ende zu bringen. Sie können entweder auf meinem Rechner schlummern oder eben fast fertig veröffentlicht werden.
Der Großteil der Schreibarbeit war lustvoll, aber dann kippt es immer wieder und wird zur Pflichtaufgabe. Dann wird es schwer und mein innerer Hedonist mag nimmer.

Komischerweise gibt es doch ein Sendungsbewusstsein und Freude am Teilen meiner Entwürfe. Daher gehe ich damit online.

Ich freue mich über jede Form von Rückmeldung und Feedback. Das gibt mir auch neue Energie, evtl. an dem Thema weiterzuarbeiten.

In diesem Text habe ich ca. 1/3 aus meinen anderen beiden Büchern übernommen und den Rest ergänzt, umgestellt, erweitert. Es ist also auch Bekanntes dabei, nur anders zusammengewürfelt.
Wie sagte mein Erdkundelehrer: Redundanz fördert das Lernen.

Einführung

Was ist das Soziokratie light?
Soziokratie light ist die Minimal-Ausstattung der Soziokratischen Kreisorganisations-Methode (SKM) und damit auch der Kern der Holakratie und von Sociocracy 3.0. Es ist der Versuch die Essenz und Basis aller drei Ansätze herauszuschälen und damit jedem Anwender die Möglichkeit zu geben, für sich und seine Organisation den passenden Maßanzug zu schneidern.

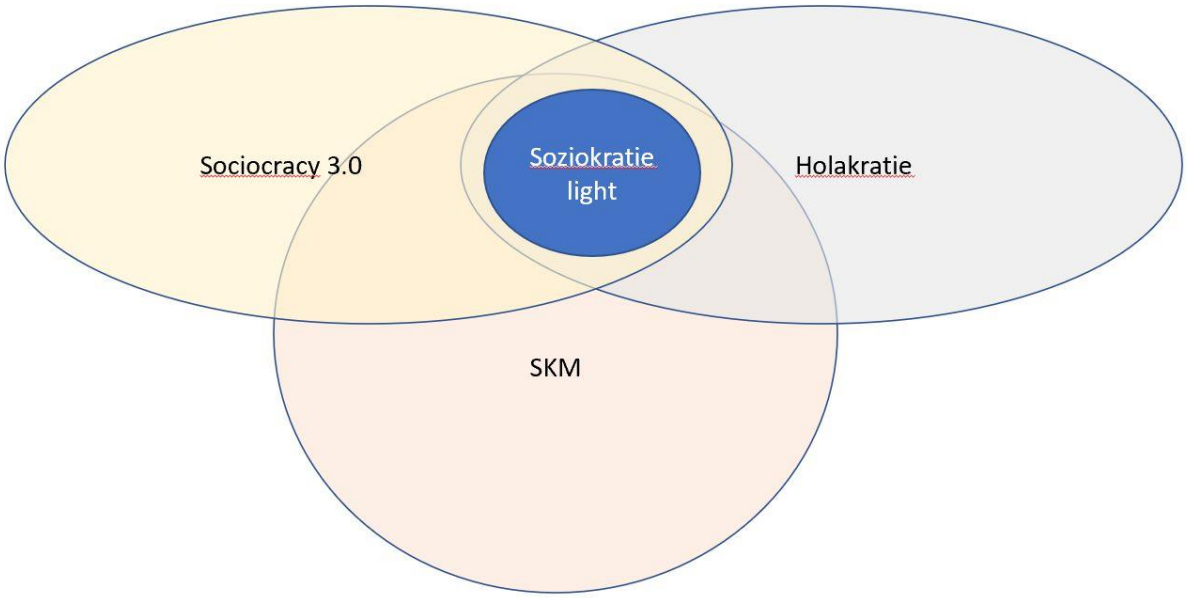

Abb: Soziokratie light als Kern von SKM, S3 und Holakratie

Die Soziokratische Kreisorganisations-Methode (SKM)[1] ist die Mutter aller weiteren Ansätze und wurde von Gerard Endenburg Ende der 1960er Jahren in seiner Firma Endenburg Elektrotechniek (EE) als Mutterbetrieb entwickelt und eingesetzt. Ende der 1970er Jahre hat er das Soziokratie-Zentrum in den Niederlanden begründet, das den Ansatz seitdem verbreitet.[2]

Die Holacracy/Holakratie[3] wurde von Brian Robertson auf Basis der SKM entwickelt und zuerst in seiner Firma Tenary Software einsetzt. Später hat er die Firma Holacracy One (H1) gegründet, die diesen Ansatz in der Welt verbreitet.
Die Holakratie ergänzt und adaptiert einige Elemente der SKM wie z.B. einer Verfassung als Spielregel, die Aufteilung der Arbeit in fixen Rollen, einem zusätzlichen „tactical-meeting“ sowie der Validierung von Einwand etc. [4]

---

[1] Ein schrecklich umständlicher Name, aber die offizielle Bezeichnung von Gerard Endenburg. Ich habe in früheren Veröffentlichungen sie mit „Soziokratie“ abgekürzt, aber das war nicht korrekt, weil der Begriff „Soziokratie“ weiter ist, umfassender und die SKM eine Ausprägung davon ist.
[2] Vgl. Kapitel…
[3] In dem Buch von Brian Robertson gibt es keinen Verweis auf die Soziokratie. In einem kürzlich adaptiertem Aufsatz von ihm bekennt er sich teilweise auch zu seine Ursprüngen: https://denniswittrock.com/2021/05/25/die-geschichte-von-holacracy/. Vgl. auch Rüther, Christian: Soziokratie, S3, Holakratie, 2018, S. 165-67.
[4] Vgl. zu den Unterschieden/Gemeinsamkeiten zur SKM die Übersicht aus meinem Buch: https://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2017/09/vergleich-holakratie-soziokratie1.1.pdf sowie ein Youtube zum Thema: https://www.youtube.com/watch?v=szTK3yz_3eI

James Priest hat einen SKM-Workshop in Berlin gehalten, an dem Bernhard Bockelbrink sowie Lili David teilgenommen hatten. Bernhard hatte vorher schon die SKM in einzelne Muster aufgeteilt und dann James präsentiert. Das war die Geburt von S3[5]. Dabei haben sie nicht nur die SKM dekonstruiert, sondern auch mit Mustern aus anderen Ansätzen ergänzt und weiterentwickelt.
Im Gegensatz zur SKM und Holakratie ist S3 kein umfassendes Organisationsmodell, sondern eine Vielzahl von Angeboten zur Lösung von Organisationsproblemen.[6]

Die Soziokratie light versucht den kleinsten gemeinsamen Nenner der drei Ansätze zu finden und entrümpelt etwas die Mutter „SKM", die aus meiner Sicht einige „Muster" hat, die sie etwas starr, bürokratisch und nicht mehr zeitgemäß macht.
Mein Ursprung ist die SKM, die ich seit 2007 kenne, die ich in drei Kontexten selbst über ein paar Jahre erfahren habe und die für mich Basis von Organisationsentwicklungen ist. Dabei habe ich mich schon immer eher am Rande der offiziellen SKM aufgehalten und Elemente der SKM adaptiert oder weggelassen.

Was ist jetzt die Minimal-Ausstattung der Soziokratie, die unabdingbaren Elemente, wenn eine Organisation sich auf den soziokratischen Weg machen möchte?
Für mich besteht dieser Kern aus sechs Elementen

- Die Ausrichtung (externe Vision) + die Dynamische Steuerung
- Der Kreis/Kreis-Domäne + Kreis-Rollen
- Der KonsenT + die KonsenT-Moderation

Alle drei bisher bekannten Systeme haben diese Elemente, wobei es bei den einzelnen Punkten auch unterschiedliche Ausprägungen und Nuancen gibt.[7]

	SKM	**Holakratie**	**Soziokratie 3.0**
Ausrichtung	(externe) Vision	Daseinszweck	Organisations-Treiber
Dynamische Steuerung	i.w. identisch		
Kreis + -Domäne	i.w. identisch		
Kreis-Rollen	Moderation und Logbuchführung identisch		
	Führungskraft + Delegierte obligatorisch		FK + Delegierte möglich
KonsenT	*„Gut genug für jetzt! Sicher genug, um es auszuprobieren!"*		
	Schwerwiegend Hinblick Ziel	Schwerer Einwand	Schwerer/leichter Einwand
KonsenT-Moderation	Gleiches Format bei vorhandenem Vorschlag		
	Keine Prüfung von schwerwiegenden Einwänden	Validitätsprüfung bei schweren Einwänden	Qualifizierung durch die Gruppe bei Einwänden

Abb: die sechs wesentlichen Elemente von Soziokratie Light im Vergleich zu den drei etablierten Systemen

[5] Vgl. https://sociocracy30.org/
[6] Vgl. zu den Unterschieden zwischen SKM und Soziokratie: Rüther, Christia: Soziokratie, S3, Holakratie, S. 161.
[7] Vgl. einen umfassenden Vergleich SKM – Holakratie auf https://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2017/09/vergleich-holakratie-soziokratie1.1.pdf , ein kleiner Vergleich SKM – S3 ist in meinem Buch S.161 zu finden und Bernhard Bockelbrink hat S3 mit SKM, Holakratie und anderen Modellen hier verglichen: https://evolvingcollaboration.com/comparing-different-models-of-management/

Ich werde diese sechs Aspekte genauer beschreiben, wobei der Schwerpunkt auf dem KonsenT und der KonsenT-Moderation liegt.
Ohne KonsenT, gibt es keine Soziokratie!
Oder als offizielle Regel aus der SKM: „Der KonsenT regiert die Beschlussfassung!“
Übersetzt heißt es: „Der KonsenT ist die Ursprungs-Entscheidungsform innerhalb der Organisation, ist die default-Einstellung in diesem Betriebssystem!“

Gleichzeitig kreisen die anderen Elemente um den KonsenT:

- Die Ausrichtung ist das gemeinsame Ziel als Orientierung für jeden KonsenT
- Die dynamische Steuerung beschreibt die Agilität der KonsenT-Entscheidungen. Jeder kann jederzeit bei neuen Infos seinen KonsenT zurückziehen und somit eine angepasste Entscheidung veranlassen.
- Der Kreis ist der Herrschaftsbereich des KonsenTs, die Kreis-Rollen sorgen für die Durchführung des KonsenTs
- Die Kreis-Moderation ist der Prozess der gemeinsamen KonsenT-Findung, das Regelwerk für den KonsenT

Ansonsten ist Soziokratie light „leer“, genau wie die Mutter SKM
Was heißt das?
Sie ist wie eine Vase leer und kann mit unterschiedlichen Flüssigkeiten gefüllt werden oder sie ist wie eine Baby-Puppe nackt und kann unterschiedlich angekleidet und positioniert werden. Es ist der Stoff, aus dem unterschiedliche Kleidungsstücke geschneidert werden können.
Das ist Segen und Fluch zugleich.
Es ermöglicht einerseits einen sehr individuellen Gestaltungsspielraum innerhalb einer Organisation und fordert andererseits auch heraus, weil es keine Vorgaben für die Gestaltung gibt und auch keine Beispiele, d.h. jeder Kreis muss sich selbst gestalten und Antworten finden.

Am Ende des Buches habe ich deshalb meine derzeitige Lieblingsgestaltung der Soziokratie light näher beschrieben, den Rollen-Pfirisch.[8] Darüber hinaus gibt es Anregungen für verschiedene Orgnisationsthemen und weitere Impulse, wie die Soziokratie light anwendet werden kann.
Weniger ist mehr und daher würde ich bei der Implementierung erst einmal mit den sechs Elementen beginnen und dann langsam das verändern, was Spannungen[9] verursacht. Ansonsten bleibt alles bestehen. Dieser konservative Zugang schafft eine gute Sicherheit in Zeiten des stärken Wandels.[10]

[8] Vgl. Kap ??: Eine Kombination aus der Pfirsich-Organisation und der Arbeit in Rollen.
[9] Vgl. Muster aus S3: Working via tensions
[10] Vgl. Kap zur Implementierung

KonsenT

Der KonsenT ist das zentrale Entscheidungsverfahren in der Soziokratie: „Der KonsenT regiert die Beschlussfassung“ heißt es etwas formell in den SKM Leitlinien. Das bedeutet, dass die Default-Einstellung der KonsenT ist und im KonsenT jedes andere Entscheidungsverfahren beschlossen werden kann.[11]
Ein Kreis kann im KonsenT beschließen bestimmte Funktionen an einzelne Personen zu delegieren oder Einzelentscheidungen auch mehrheitsdemokratisch oder per Losglück (Münzwurf) zu treffen. Dazu braucht es jeweils den KonsenT von allen Beteiligten. Der Kreis und der KonsenT sind die höchste Instanz, während in klassischen Organisationen es meistens eine Person an der Spitze ist und damit Erst-/Letztentscheider ist (Geschäftsführer oder Mehrheitseigentümer).

Definition von KonsenT in der Soziokratie light (wie in der SKM):

- *„Ich habe keinen schwer-wiegenden Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel!“*
- *Es ist gut genug für jetzt!“ & „Es ist sicher genug zum Ausprobieren“*

Dabei ist das gemeinsame Ziel die Vision des Kreises, ggf. gemeinsam vereinbarte Jahresziele zur Verwirklichung: *„Hilft diese Entscheidung uns, unserem gemeinsamen Ziel näher zu kommen oder führt sie uns von diesem Weg ab?“* [12]

Was „schwer-wiegend“ ist entscheidet einzig und allein jedes Kreismitglied für sich. Keine/r kann sie da überstimmen. Wenn eine Person sagt, sie hat einen schwerwiegenden Einwand, dann startet der Integrationsprozess. Dabei kann die Person den schwerwiegenden Einwand jederzeit zurückziehen, wenn er sich zu einem leichten Einwand verwandelt hat. Manchmal reicht es schon, den Einwand auszudrücken, manchmal war die Grundlage ein Missverständnis und häufig wird der Vorschlag so adaptiert, dass die hinter dem Einwand liegenden Argumente integriert werden konnten. Zum schwerwiegenden Einwand gehören immer Argumente. Die Soziokratie ist die Herrschaft der Argumente, nicht die der Stimmen oder Personen.
Es kann passieren, dass in der KonsenT-Runde bei einer Person erstmal ein negatives Bauchgefühl da ist und sie einen schwerwiegenden Einwand äußert. Dann hilft der Moderator und die Gruppe, das Argument hinter dem Gefühl herauszuschälen.
In der Holakratie und bei S3 gibt es Prüfverfahren für den Einwand. So soll verhindert werden, dass Einwände willkürlich oder destruktiv gegeben werden. In der Holakratie gibt es fünf Fragen zur Validierung der Einwände[13], in S3 wird der Kreis gefragt, ob das Argument hinter dem Einwand für die Gruppe stichhaltig ist.[14]
Das sind Adaptionen, die Vor- und Nachteile bringen. Als zusätzliche Prozesse können sie natürlich angewandt werden.

Die folgende Darstellung soll den Unterschied zwischen leichten und schwerwiegenden Einwand sowie KonsenS und KonsenT näher erläutern. Sie beschreibt den inneren Entscheidungsspielraum einer Person zu einem Vorschlag:

---

[11] Das habe ich schon in der Einleitung erläutert, aber wie sagte mein Erdkunde-Lehrer: „Redundanz fördert das Lernen!“
[12] Ich bleibe jetzt bei der klassischen Perspektive der SKM mit dem Fokus
[13] Vgl. Robertson, Brian: S. 109-16 und Rüther, Holakratie, S. 204-06
[14] In S3 entscheidet also letztverantwortlich die Gruppe, ob ein Einwand ein Einwand ist, vgl. https://patterns-de.sociocracy30.org/objection.html. In der SKM und Soziokratie light liegt diese Entscheidung bei der jeweiligen Einzelperson.

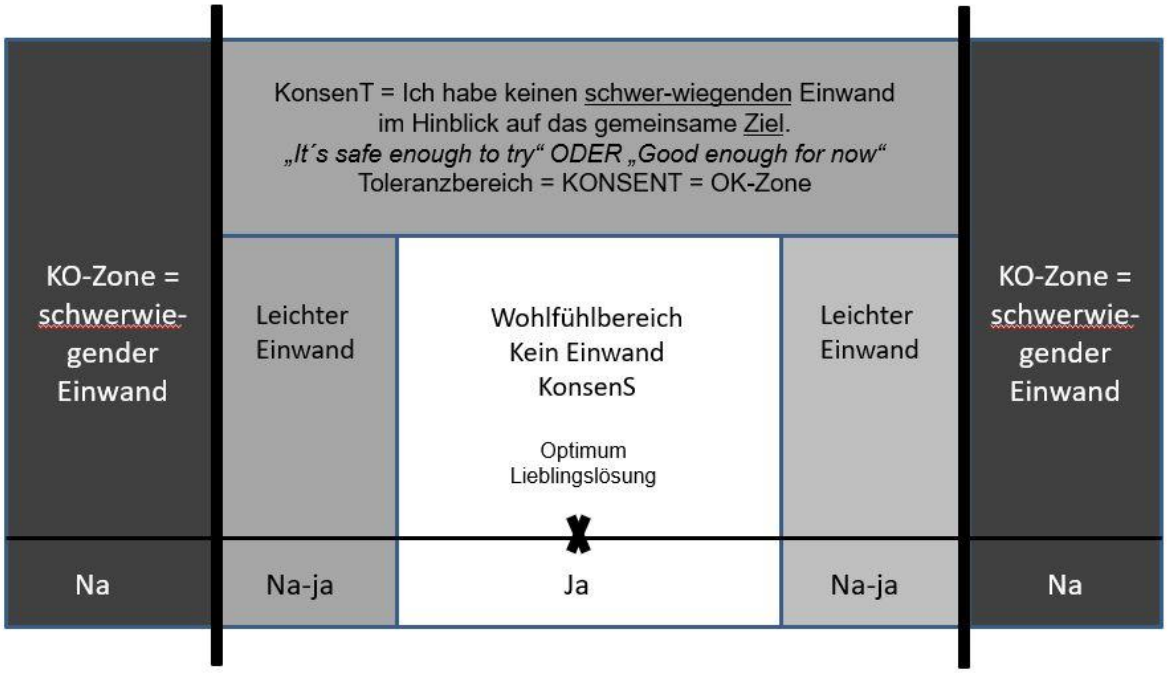

Abb.: Innerer Entscheidungsspielraum

Die Ausgangsposition ist: Es liegt ein Vorschlag vor und wie ist meine innere Reaktion darauf, zwischen Optimum und starkem Widerstand:
In der Mitte beim **Optimum** ist meine Lieblings-Lösung, die für mich und meine Position am besten passt. Sie liegt im Wohlfühlbereich.
Der **Wohlfühlbereich** ist die KonsenS-Zone: *„Ich stimme zu, das ist eine für mich gute Entscheidung und ich fühle mich wohl damit. Dahinter kann ich gut stehen.“*
Der **Toleranzbereich** ist die KonsenT-Zone, die Okay-Zone: *„Okay. Im Hinblick auf das gemeinsame Ziel kann ich mitgehen. Die Entscheidung gefällt mir nicht sonderlich, aber sie scheint für alle die beste bekannte Lösung zu sein. Naja, okay, es bringt uns einen Schritt weiter!“*
In der **KO-Zone** leuchten bei mir hingegen die Warnsignale auf: *„NEIN! So geht das nicht, da haben wir etwas Wichtiges übersehen, was wir noch bedenken müssen. Diese Entscheidung schadet uns mehr als sie nützt! Ich habe einen SCHWERWIEGENDEN Einwand!“*

Je enger der jeweilige Bereich, desto kleiner ist der kleinste gemeinsame Nenner. Um das zu verdeutlichen, gibt es zwei weitere Darstellungen.[15]
In der ersten Darstellung werden die drei Entscheidungsspielräume jeweils als Elipse dargestellt. Es ist der gleiche Inhalt, nur eine andere grafische Verdeutlichung.

[15] Entnommen aus Rau, Ted/Gonzales, Jerry: Voices, S. 84/85

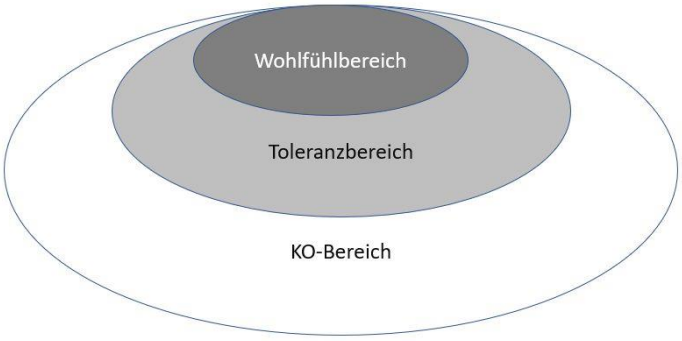

Abb: Drei Bereiche als Elipsen

In der folgenden Grafik werden die Entscheidungsspielräume von zwei weiteren Personen in der gleichen Form hinzugeführt, aber jeweils um ein paar Grad verschoben, weil die Personen auch eine andere Sichtweise haben.
Die Überlappung der Personen im jeweiligen Bereich werden umrahmt (rechte Grafik). Dabei ist deutlich, dass mit zunehmender Anzahl der Personen, der gemeinsam geteilte Bereich tendenziell kleiner wird. Und es wird auch deutlich, dass der geteilte Wohlfühlbereich wesentlich kleiner ist als der geteilte Toleranzbereich. Das ist jetzt keine besonders aufsehenerregende Erkenntnis, aber eine schöne Darstellung des Selbstverständlichen.

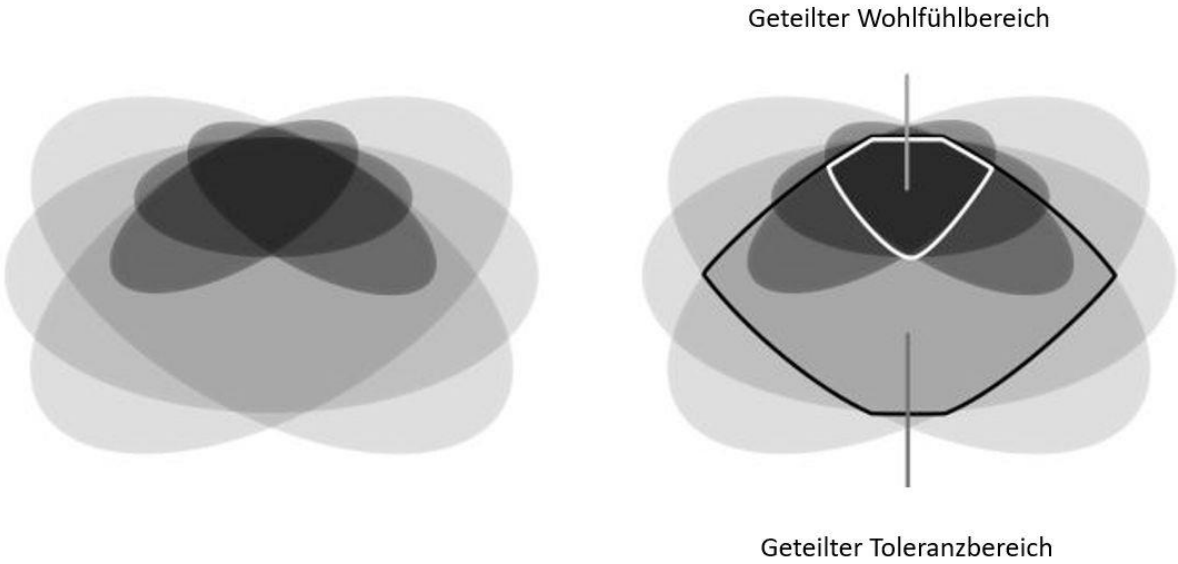

Abb: Zwei Bereiche davon überlappend

Praxisbeispiel Erweiterung des Toleranzbereiches:
Bei Dark-Horse-Innovation[16] treffen sich alle stimmberechtigen Gründer einmal wöchentlich zum *Jour fixe* und entscheiden gemeinsam im KonsenT. Die Gruppe umfasst ca. 20 Menschen und nicht jeder ist an jedem Montag dabei. Die abwesenden Gründer geben den KonsenT zu alle dem, was von den anwesenden Personen entschieden wird. Sie haben den Ablauf der Entscheidungsfindung angepasst und auch die Definition eines schwerwiegenden Einwandes etwas modifiziert. Für sie wird „schwerwiegend“ mit einer Notbremse im Zug gleichgesetzt, d.h. es müsste schon ein Notfall vorliegen, dass ein „schwerwiegender“ Einwand kommt. Sie haben damit den Toleranzbereich noch mal erweitert.

[16] Vgl. www.thedarkhorse.de/ + ihr Buch: Thank God it`s Monday, Econ

Ein anderes Bild ist die Sicherung, die rausfliegt und einen schwerwiegenden Einwand gegen den aufrechten Stromkreis gibt.

Es gibt auch andere Möglichkeiten, die Toleranzzone zu weiten:

Praxisbeispiel NGO – Schwerwiegender Einwand mit mühevollen Folgen
Eine NGO mit ca. 2.500 Mitarbeitern arbeitet auf der obersten Ebene mit KonsenT. Dabei werden die Vorschläge meistens in kleinen Arbeitsgruppen erarbeitet und dann mit dem Kurzformat entschieden. Bei schwerwiegenden Einwänden ist der Einwand-Geber verpflichtet mit dem Vorschlag-Einbringer in der Zeit bis zum nächsten Meeting eine gemeinsam konsentierte Adaption zu erarbeiten.
Ein Vorstandmitglied sagte mir: „Da überlegst du dir schon noch, ob sich der schwerwiegende Einwand so wichtig ist, dass ich mir diese Zusatzarbeit antue!"
Die gleiche Person sagte auch: „Es hat sich auf jeden Fall mein Zugang verändert. Anstatt für meinen Bereich zu kämpfen und die anderen als „Gegner" zu sehen, betrachte ich jetzt das große Ganze und bin nicht mehr Einzelkämpfer für meinen Bereich!"

„Gut genug für jetzt, sicher genug, um es auszuprobieren."[17]
Diese beiden Merksätze verkürzen etwas die offizielle Definition. Es geht NIE um perfekte Lösungen für die Ewigkeit. Diese Vorstellung ist leider bei Entscheidungen bei vielen Menschen noch sehr präsent.
Im Geiste der dynamischen Steuerung und des ständigen Wandels der Welten braucht es in der Soziokratie eine Entscheidung, die für die nächste Zeit praktikabel ist. Deshalb bekommt jede Entscheidung ein Evaluierungsdatum an dem sie spätestens nochmal kurz angeschaut wird: Passt die Entscheidung noch oder müssen wir wesentlich nachsteuern?

Jeder kann jederzeit ihren KonsenT wieder zurückziehen
Auch das ist ein Element der dynamischen Steuerung. Wenn die innere oder äußere Umwelt des Kreises neue Zahlen, Daten, Fakten (ZDF) bringt und sich die Voraussetzungen der damaligen Entscheidung wesentlich verschoben haben, kann und sollte jeder seinen KonsenT wieder zurückziehen und einen schwerwiegenden Einwand ausdrücken. Das kann jeder zu jederzeit tun.
Je nach Dringlichkeit wird dann entweder unmittelbar eine Kreissitzung einberufen oder dann das Thema zum nächsten regulären Treffen behandelt.

Und was ist bei Entlassungen? Gilt da auch das KonsenT-Prinzip?
Ja, das KonsenT-Prinzip gilt, aber die betroffene Person hat in der KonsenT-Runde kein Stimmrecht. Sie ist während des gesamten Agendapunktes anwesend, steuert zur Bildformung bei, kann ihre Meinung in den Runden kundtun, aber bei der

[17] Laut Bernd Oesterreich kommt diese Haltung aus dem Extreme-Programming, wo das Prinzip Einfachheit in zwei Akronyme zusammengefasst wird: KISS („Keep it simple, stupid") und YAGNI („You Ain't Gonna Need It") (aus. https://de.wikipedia.org/wiki/Extreme_Programming). Ich sehe jetzt da nicht den Ursprung. Meines Wissens stammen die beiden Sätze von John Buck, einem Soziokratie-Berater aus den USA, der auch Brian Robertson kurz beraten hatte. Dieser hat es dann in die Holakratie übernommen.

Entscheidung hat sie kein Stimmrecht. Sonst bestünde die Gefahr, dass Entscheidungen blockiert würden.

Solange es noch keine neue Entscheidung gibt, gilt die bestehende Entscheidung
Also selbst, wenn es einen schwerwiegenden Einwand gibt, bleibt das System handlungsfähig, weil bestehende Vereinbarungen gelten. Es gibt also ein konservatives Element in der Soziokratie, Vertragsteue und Kontinuität.
Das kann auch bei Implementierungen sehr hilfreich sein, also wenn jetzt der KonsenT oder andere Elemente in ein Team oder eine Organisation übernommen werden. Dieser Aspekt ist dann neu, der Rest bleibt wie bisher. Das gibt Sicherheit.

Und was ist mit dem leichten Einwand?
S3 unterscheidet zwischen Einwänden und Bedenken, das entspricht den schwerwiegenden und leichten Einwänden im obigen Schaubild.
Aus unterschiedlichen Gründen verzichtet die Soziokratie light auf die leichten Einwande. Es geht nur darum, ob jemand einen schwerwiegenden Einwand hat oder nicht, es ist eine 0-1-Entscheidung, wobei der Moderator im zweifelsfall den Einwand als schwerwiegend behandeln sollte.

Und gilt der KonsenT für alle Entscheidungen?
In der Soziokratie light „JA“: Alle Entscheidungen werden im KonsenT getroffen, egal ob zwei oder drei Mitarbeiter etwas ausmachen oder ein Kreis, egal, ob es ne kleine oder eine große, bedeutsame Entscheidung ist.
Wenn das zu aufwändig ist, kann im KonsenT Entscheidungen delegiert werden z.B. an einzelne Rollenträger oder man einigt sich wie in der SKM darauf, dass nur Grundsatz-Entscheidungen im Kreis im KonsenT getroffen werden. Eine Einschränkung ist immer möglich, je nach Bedarf.

Praxisbeispiel von KonsenT auf allen Ebenen: Morning Star[18]
Morning Star, der größte Tomantenfabrikant aus den USA hat ein einmaliges Betriebssystem.
Sie haben zwei Prinzipien:
1) Keine Gewalt gegenüber einem anderen, d.h. keiner kann jemand anderen zwingen oder befehlen
2) Wir arbeiten auf Basis von Verträgen und die sind einzuhalten oder neu zu verhandeln.

Jeder verhandelt mit jedem Kollegen mit dem er/sie eine Schnittstelle hat auf Augenhöhe das Miteinander. Es gilt also KonsenT, ohne dass sie es so nennen. Sie nennen diese Vereinbarungen CLOUs (College Letter of Understanding) und fassen wie eine Rollenbeschreibung ihre Tätigkeiten zusammen. Wenn sie sich nicht zu zweit einigen können, gibt es einen klaren Eskalationsprozess mit Unterstützung von weiteren Kollegen.

Dauert so eine KonsenT-Entscheidung nicht unverhältnismäßig länger?[19]
Für die Antwort auf die Frage ist es wichtig, zwei Zeitebenen zu unterscheiden:
1) Zeit der Entscheidungsfindung: Wie lange braucht eine Einzelperson oder ein Team, um eine Entscheidung zu treffen?

[18] Vgl. https://www.soziokratie.org/fundus/fallbeispiel-morning-star/
[19] Jetzt am Beispiel von Team-Entscheidungen im KonsenT. Das ist eine logische Argumentation, die jetzt nicht einzeln empirisch belegt ist.

2) Zeit der Entscheidungs-Ausführung: Wie lange braucht ein Team, bis eine Entscheidung umgesetzt oder ausgeführt wurde?

Entscheidungsfreudige Führungskräfte treffen schnelle und gute Einzel-Entscheidungen, müssen diese aber an ihre Mitarbeiter „verkaufen“, sie ins Boot holen. Viele Einzel-Entscheidungen brauchen länger, weil es notwendige Konsultationen gibt oder die Führungskraft sich nicht entscheiden kann.
Kollektive Entscheidungs-Findung braucht mehr Zeit. Je mehr Personen involviert sind und je konsensualer die Entscheidung sein soll, desto länger dauert die Entscheidungs-Findung. Dafür ist die Zeit der Entscheidungs-Ausführung meistens geringer. Die Mitarbeiter sind schon im Boot, sie haben sich für einen gemeinsamen Kurs entschieden und können sofort in die gleiche Richtung fahren.

Einzelentscheidungen	
Zeit der Entscheidungs-Findung	Zeit der Entscheidungs-Ausführung
Gesamtzeit	

KonsenT-Entscheidungen	
Zeit der Entscheidungs-Findung	Zeit der Entscheidungs-Ausführung
Gesamtzeit	

Abb.: Zeitersparnis bei kollektiven Entscheidungen

Neben dieser effektiven Zeitersparnis gibt es noch weitere Vorteile kollektiver Entscheidungen:
- Geteilte Verantwortung – die Last ist auf mehrere Schultern verteilt
- Integration verschiedener Perspektiven/Sichtweisen
- Kreative Lösungen, Win-Win-Lösungen dritter Ordnung
- Hohe Identifikation mit der Lösung und dem Unternehmen
- Zufriedene Mitarbeiter, weil ihre Sichtweisen gehört und berücksichtigt wurden

<u>Echter-KonsenT VERUS Fassaden-KonsenT</u>
Mein alter Herr sagte immer: „Du kannst den Menschen nicht hinter den Kopf schauen!“
Das Verhalten eines Menschen sagt noch nichts über dessen Beweggründe aus oder inwiefern das Gesagte mit dem Gemeinten übereinstimmt.

Praxisbeispiel: Fassaden-KonsenT
Ein Geschäftsführer hatte die Soziokratie in einem Schnupperworkshop kennengelernt und wir haben dann für den Leitungskreis einen halbtägigen Schnupperworkshop veranstaltet. Dabei wurden für die drei Bereiche im Vorfeld drei Delegierte gewählt, die die doppelte Verknüpfung verdeutlichen und erfahrbar machen sollten.
Es begann mit einer Theorie-Einheit, dann mit einer ersten Entscheidung zu einem relativ einfachen Thema und dann wurde entschieden, ob in einer Pilotphase die Soziokratie implementiert werden sollte.
Dazu gab es nach einigem hin und her KonsenT des ganzen Kreises.
Im Nachgang wurde deutlich, dass 1-2 Bereichsleiter nicht wirklich von Herzen KonsenT gegeben haben, sondern sich gedrängt fühlten mitzumachen. Und das

wurde immer wieder deutlich in den Kreissitzungen in den nächsten sechs Monaten, wo es schwierig war, gemeinsam Entscheidungen zu treffen.
Also ein offizieller KonsenT kann auch ein Fassaden-KonsenT sein.

Exkurs Grundsatz-Entscheidungen?

In der SKM ist die Unterscheidung von Grundsatz- und Ausführung sehr wichtig. Grundsatzentscheidungen werden im Kreis im KonsenT entschieden, die Ausführungentscheidungen linear oder rollenverteilt ohne KonsenT. Somit soll ein ein schnelles, agiles Vorgehen im Alltagsgeschäft gefördert werden, weil KonsenT-Entscheidungen in der Regel Abstimmung und Zeit benötigen. Ursprünglich gilt das KonsenT-Prinzip für alle Entscheidungen in einer Organisation.[20]

Was sind nun Grundsatz-Entscheidungen, was Ausführungs-Entscheidungen?
Die Antwort darauf gibt sich jeder Kreis selbst im KonsenT. Letztendlich kann jedes Kreismitglied sagen: „Für mich ist das eine Grundsatzentscheidung!“ und damit kann es auf die Agenda gesetzt werden. Dann wird nachgefragt, was die Argumente für diese Einschätzung sind. An welcher Position der Agenda das Thema dann steht, ist wieder eine KonsenT-Entscheidung des Kreises.

Meistens sind Grundsatzentscheidungen normative oder strategische Entscheidungen und geben Kriterien oder einen Rahmen für bestimmte Maßnahmen vor, die dann in der linearen Struktur konkret geplant und ausgeführt werden.
Eine Grundsatz-Entscheidung bildet die Basis oder den Rahmen für das Tagesgeschäft und die konkrete Umsetzung.

Im Folgenden habe ich eine Liste von Themen aufgestellt, die eher Grundsatzentscheidungen zuzurechnen sind:[21]

- Vision, Angebote, Jahresziele
- strategische Entscheidungen, Pläne
- Fortschritt/Fortschreiten des Kreises (Controlling der strategischen Entscheidungen)
- Organisation der Prozesse, um die Ziele zu erreichen, Prozessmanagement
- Festlegen der Rahmenbedingungen für Unterabteilungen
- Budgetvorgaben für Projekte, Unterabteilungen

Daneben gibt es im Kreis auch Entscheidungen, die die Selbstorganisation des Kreises betreffen:

- Funktion und Aufgabenbeschreibung der Kreismitglieder
- Wahl der Kreismitglieder zu bestimmten Funktionen
- Einstellung/Entlassung von Kreismitgliedern
- Weiterbildungsplan/-maßnahmen des Kreises

In der Soziokratie light gilt der KonsenT für alle Entscheidungen, ohne Unterteilung in Grundsatz oder Ausführung. Jeder Kreis kann allerdings diese allgemeine Regel, die auch ursprünglich für die SKM galt, anpassen.

[20] Basierend auf einer Antwort von Gerard Endenburg auf meine Frage, ob das KonsenTprinzip nur für die Kreisebene gilt oder für alle Entscheidungen.
[21] Vgl. Buck, John/Villines, Sharon: people, 2007, S.61, 77.

Exkurs: Weitere Entscheidungsformen[22]

Der KonsenT ist das Herzstück der Soziokratie. Ohne KonsenT, keine Soziokratie mehr. KonsenT ist die Standard-Einstellung.
In klassisch-hierarchischen Organisationen ist es eine Form von Monarchie ggf. mit Anhörung, in dem Modell der kollegialen Führung ist die Widerstandsabfrage die Standard-EinstellungNimmst du das heraus, hast du keine Soziokratie mehr. Das ist in Ordnung, sorgt aber für eine andere Organisation.
Jede Organisation hat ein Basis-Verfahren als Betriebssystem.

Welche weiteren Basisverfahren gibt es?
Zuerst ein paar bewährte und sinnvolle Entscheidungenverfahren:

- Monarchie: Eine/r entscheidet innerhalb einer bestimmten Domäne
    - Nach dem hierarchischen Prinzip auch für den gesamten untergeordneten Bereich und die beteiligten Personen gelten (Eigentümer, Geschäftsführung, Bereichsleitung, …)
    - Nach dem Selbstorganisations-Prinzip für einen bestimmten Themenbereich ohne personale Führung (z.B. Rollen-Träger)
    - Mit dem Konsultativen Einzelentscheid: Eine Person entscheidet für einen fest abgegrenzten Einzelfall oder ein bestimmtes Thema mit Beratungspflicht und Prozesseinschränkungen.
- Mehrheits-Entscheid: Die Stimmen-/Punkte-Mehrheit entscheidet!
    - Jede/r hat eine Stimme und es gibt ggf. einige Varianten und die Möglichkeit der Enthaltung. Je nach Anzahl der Varianten gibt es unterschiedliche Mehrheitsprinzipien, i.d.R. 50,1% als absolute Mehrheit.
    - Jede/r bekommt mehrere Stimmen/Pünktchen, die er/sie pro Variante frei verteilen kann (z.B. *„Verteilt fünf Punkte auf die Varianten, max. 2 Punkte pro Vorschlag“*). Die Variante mit den meisten totalen Punkten gewinnt
    - Jede/r gibt ein Votum zu jeder Variante ab, z.B. *„Gebt für jede Variante ein Votum von 0-5 ab, wobei 5 maximale Zustimmung bedeutet“*). Die Variante mit den meisten Punkten gewinnt.
- Systemisches Konsensieren: Der geringste Widerstand entscheidet – auch unter Widerstandsabfrage verbreitet v.a. im Modell der Kollegialen Führung (Oesterreich/Schröder).
- KonsenS-Entscheidungen: Alle Beteiligten müssen „DAFÜR“ sein, es geht um Zu-Stimmung im Gegensatz zum KonsenT, wo es um keine schwerwiegende Argumente GEGEN einen Vorschlag geht.

Zum Schluss noch zwei Entscheidungsvarianten, die eher am Rande stehen:

- Chaos/Anarchie: „Jede/r macht, was er/sie will!“ oder „Niemand entscheidet!“
- Theokratisch/Magisch z.B. durch Zufall oder Gottesurteil

Wenn der KonsenT mit der Widerstandsabfrage ersetzt wird, dann wird aus der Soziokratie light, eine Kollegiale Führung light.

[22] Ich habe in einem Artikel der ZOE vier Gruppenentscheidungsverfahren sehr detailliert dargestellt (KonsenS, Mehrheitsentscheid, KonsenT und systemisches Konsensieren), vgl. Rüther, Christian: Werkzeugkiste, 2019, auf https://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2021/03/ZOE-02-2019-Gruppenentscheidungen-in-Teams-ChristianRuether.pdf

Ggf. Erläuterungen zur Widerstandsabfrage als gute Kombination

In der Praxis gibt es vielfältige Kombinationen zwischen KonsenT und System. Konsensieren.

Praxisbeispiel
In zwei Teams im NPO-Bereich hatten wir KonsenT als Entscheidungsform festgelegt mit dem Zusatz: „Wenn schwerwiegende Einwände nicht innerhalb von 10-15 Minuten integrierbar sind, dann wird auf das Systemische Konsensieren gewechselt."
Zu dieser Modifikation gab es KonsenT, d.h. wir befolgten den Grundsatz: Der KonsenT regiert die Beschlussfassung.
Dieser Wechsel wurde im Jahr 2-3x angewandt. Es gab jetzt keine verdeckten Machspiele, bei denen schwerwiegenden Einwände nur deshalb eingebracht wurden, um systemisch zu konsensieren. Es war einfach eine gut akzeptierte, pragmatische Lösung für Entscheidungen mit hoher Diversität im Team.

KonsenT-Moderation

Eine gute, kompetente Moderation ist das Um und Auf dieses Ansatzes. Das ist eine Stärke und Schwäche zugleich, weil es recht aufwändig ist, diesen Zugang zu verinnerlichen und wir andere Formen der Diskussion gewohnt sind.

Ziel der KonsenT-Moderation ist ein gemeinsamer KonsenT-Beschluss.
Das wesentlichste Element in der KonsenT-Moderation die Runden, d.h. es wird hintereinander geredet und es gibt keine freie Diskussion.
Das ist für viele Menschen eine besondere Herausforderung zu Beginn, weil jeder TN auf einmal sich kontrollieren muss und nicht mehr frei heraus reden kann.

Argumente für Runden sind:

- Jeder kommt zu Wort
- Jede weiß ungefähr, wann sie dran kommt
- Jeder kann dem anderen besser zuhören, weil jeder einen Platz zum Reden bekommt
- Es braucht keine Anstrengungen mehr, dranzukommen
- Auch die leisen Stimmen werden sicher gehört
- Es gibt keine stärkeren Polaritäten mehr, weil 2er Diskussionen gar nicht mehr stattfinden – die Runde schleift das Eckige
- Jede/r kann leichter ihre Meinung ändern

Ansonsten kann die konkrete Moderation vielfältig gestaltet werden.

Rollen Moderation + Dokumentation[23]
Für die Durchführung der KonsenT-Moderation braucht es eine Moderatorin sowie eine Dokumentar. Die Moderation sorgt für die Vorbereitung der Kreissitzung, die konkrete Moderation und das Einhalten der Moderationsregeln. Der Dokumentar unterstützt bei der Visualisierung und bei der Nachbereitung, indem er Protokoll führt und die getroffenen Entscheidungen dokumentiert. Diese beiden Rollen können für 1-2 Jahre fix gewählt werden oder vor jeder Sitzung wechseln.

[23] In Kap … gehe ich etwas genauer auf die Rollen ein und erläutere etwas mehr zum Protokoll und Logbuch (Aufgaben der Dokumentation).

Prinzipien KonsenT-Moderation

Die KonsenT-Moderation unterscheidet sich in einige Aspekten deutlich von einer „klassischen“ Moderation und diese sachdienlichen Hinweise sollen das näher erleuchten.

- Moderator wird gewählt, d.h. hat die Legitimation des Kreises
- Moderator ist eine Funktion/Rolle und die Person ist gleichzeitig „normales“ Kreis-Mitglied. Beide Hüte gehören bewusst voneinander getrennt und ggf. auch Rollenkonflikte transparent gemacht.[24]
- Moderator ist Leiter der Kreisversammlungen und sorgt für die Einhaltung der soz. Prinzipien. Er trifft Entscheidungen und gestaltet den Prozess hin zum KonsenT aktiv mit.
- Der Moderator hat die Verantwortung einen Vorschlag aus den Meinungen zu erarbeiten, diese Verantwortung kann er auch an eine Person oder Gruppe delegieren
- Der Moderator ist verantwortlich für die Einwand-Integration. Auch hier kann er die Runde einbringen.
- Der Kreis entscheidet im KonsenT, d.h. selbst wenn der Moderator Vorschläge macht (aus den Meinungen der Kreismitglieder) oder direktiv bei der Einwand-Integration mitwirkt, entscheidet der Kreis.
- Es wird kaum diskutiert – hauptsächlich gibt es Kreisrunden, meistens mind. zwei bei fehlendem Vorschlag.
- Es geht um Argumente/ Aspekte einer Lösung
- Es geht um machbare Lösungen: „Tue mehr mit ungefähr!“
- Ist es „safe enough to try“ oder „good enough for now“?
- Entscheidungsvorschlag aufschreiben/ visualisieren
- Bei jeder Entscheidung, das gemeinsame Ziel deutlich vorher nennen: Im Hinblick auf die gemeinsame Vision „XYZ“ habe ich keinen schwerwiegenden Einwand?
- Es gibt keine Fehler, sondern nur Messungen – positive „Fehlerkultur“

Haltung des Moderators

- Wertschätzung der Person und den Äußerungen der Person gegenüber
- Hubschrauberperspektive: Kann den Prozess-Hut aufsezten und weiß in welchem Stadium sich die Gruppe befindet
- Selbstlosigkeit in der Rolles des Moderator – dient der Gruppe eine gemeinsame Entscheidung zu finden und protegiert nicht seine eigenen Interessen
- Gute Balance zwischen „Leine lassen“ und „Leine anziehen“
- Traut sich alle Dinge, die notwendig sind, anzusprechen
- Inneres Vertrauen in den Ansatz – wenn wir uns an die Struktur halten, kommt es zu einer Konsent-Lösung
- Geduld, innere Ruhe, Präsenz und Empathie
- Offen für inhaltliche/prozessrelevante Vorschläge aus der Gruppe
- Kann auch momentanes Nicht-Wissen ausdrücken und aushalten – die Gruppe hilft eh.

[24] Z.B. kann der Moderator seine Funktion für ein Thema abgeben, wenn er emotional besonders involviert ist und diese beiden Hüte nicht mehr gut trennen kann

Abläufe

Prinzipieller Ablauf Kreissitzung
In der SKM gibt es folgenden bewährten Ablauf für die meistens monatlich stattfindenden Kreissitzungen von ca. 3-6h:

- Einstiegsrunde: Ankommen = Check In
- Administratives: Organisatorisches zum Meeting, Protokoll okay? – wer schreibt heute Protokoll, nächsten Termine, KonsenT Agenda
- Infos/Controlling: Info aus den Kreisen/aus dem Betrieb, Check von Kennzahlen und Projektverläufen, die im Kreis beschlossen wurden
- Thema behandeln:
    - Kurzfassung (Vorschlag liegt vor – Standardverfahren in der Holakratie und in S3)
    - Langfassung (neues Thema, kein Vorschlag): nur Meinungsbildung oder mit Entscheidung
    - Wahl
- Abschlussrunde: Messung/Lernen + Check Out

Abb.: Prinzipieller Ablauf einer Kreissitzung

<u>Einige Erläuterungen</u>
- Einstiegsrunde: Übergangsritual von der Welt außerhalb des Treffens, gemeinsam auf persönlicher Ebene verbinden, das Menschliche darf hier sein: Wie geht es mir? Was beschäftigt mich aktuell hier?
- In der SKM wird der Administrative-Teil direkt nach der Einstiegsrunde besprochen, was häufig etwas bürokratisch wird. Argument dafür sind die Frische bei den TN und dass meistens zu Beginn noch alle TN anwesend sind. Zum Ende hin wird es meistens stressig und einige TN müssen ggf. früher gehen, so dass Terminvereinbarungen dann nicht mehr so sinnvoll sind.
- Die Infos sind notwendige Infos für alle Kreismitglieder. Normalerweise versuche ich sie elektronisch zur Verfügung zu stellen als Holschuld. Information dürfen sich geholt werden, wenn man/frau sie benötigt.
- Das Controlling ist wichtig, um die Ausführung von Kreisprojekten zu messen und ggf. wichtige Kennzahlen für die Verwirklichung der Vision oder gemeinsam vereinbarten Ziele zu beobachten.
- Thema behandeln: siehe unten
- Abschlussrunde: Siehe Einstiegsrunde, zusätzlich Messung des Treffens z.B. Effizienz, Qualität der Zusammenarbeit, Moderation

Modifikationen
Keine Agenda und statt dessen on the fly wie bei der Holakratie

Phasen der Moderation (Themenbehandlung)
In der SKM gibt es letztendlich drei Formate für die Themenbehandlung
Bei der Langfassung wird ein Thema neu behandelt und bei der Kurzfassung liegt bereits ein Vorschlag vor.

Die Kurzfassung ist das Standardverfahren in allen drei Ansätzen (SKM, Holakratie und S3) mit kleinen Modifikationen.

Kurzfassung – ein Vorschlag liegt vor

- Vorschlag wird vom Vorschlag-Einbringer präsentiert
- Verständnisfragen = weitere Bildformung
- Meinungsrunde = jede/r sagt hintereinander im Kreis die eigene Meinung dazu
- Anpassung des Vorschlages = die Vorschlag-Einbringerin kann aufgrund der Meinungen den Vorschlag anpassen oder auch nicht
- Entscheidungsrunde = Konsent
- Ggf. Integration von schwerwiegenden Einwänden

Abb: Kurzfassung der KonsenT-Moderation (ein Vorschlag liegt vor)

In der **Kurzfassung** liegt bereits ein Vorschlag vor. Die Bildformung dauert meistens nur kurz, darauf folg eine Meinungs-/Reaktionsrunde. In der Holakratie liegt die Verantwortung für die Anpassung des Vorschlages bei der Vorschlagseinbringerin, in der SKM beim Moderator.[25] Dann wird er zum KonsenT gestellt.
Das ist das Standardverfahren in der Holakratie und in S3. Es kommt immer in der SKM zur Anwendung, wenn es schon einen gut ausgearbeiteten Vorschlag gibt.

In der **Langfassung** wird über eine ausführliche Bildformung und mind. zwei Meinungsrunden gemeinsam ein Vorschlag im Kreis erarbeitet, der dann zum KonsenT gestellt wird. Wenn das Thema noch nicht reif ist, wird die Ausarbeitung eines Vorschlages nach den Meinungsrunden an eine oder mehrere Personen delegiert. Bei der nächsten Kreissitzung kommt dann ein Vorschlag und die Entscheidung geschieht mit der Kurzfassung.
Manchmal braucht es auch nur eine Meinungsbildung oder Stimmungsbild zu einem Thema ohne Entscheidung oder Vorschlag. Dafür sind dann auch Bildformung und Meinungsrunden hilfreich.

[25] Ich gebe gerne der Vorschlag-Einbringerin die Verantwortung den Vorschlag ggf. anzupassen. Letztendlich ist das eine Aufgabe der Moderation und sie kann beliebig delegiert werden.

Schematische Übersicht über die Langversion

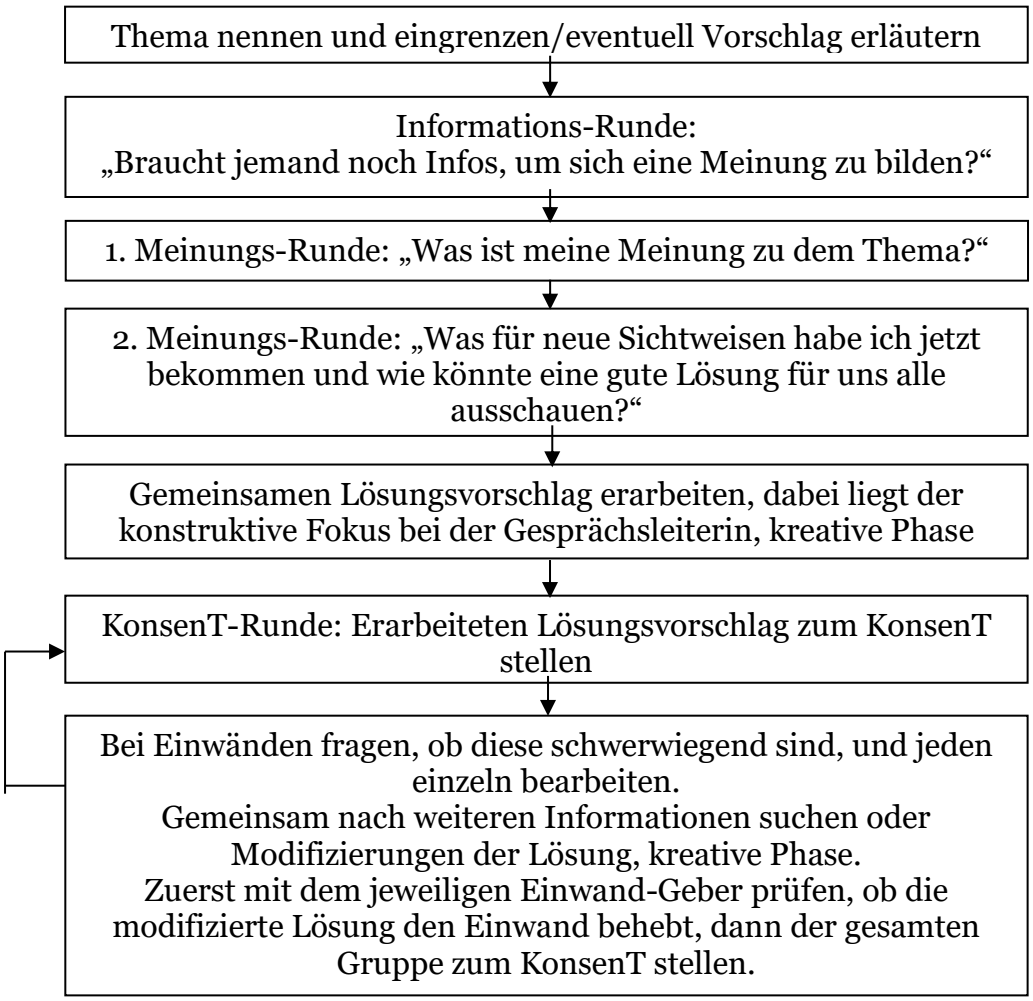

Abb. 20: Ablauf Langversion (ohne Vorbereitung, d.h. es liegt kein Vorschlag vor)

Moderationsphasen
Chronologisch lassen sich folgende Phasen herausdestillieren, die auch anders miteinander verknüpft werden können.

- **Erster Impuls:** Problem/Thema oder vorhandener Vorschlag
- **Bildformung:** Thema eingrenzen - Aspekte, Warum/Wozu, Zahlen/Daten/Fakten Verständnisfragen jederzeit, *Infofragen jederzeit möglich* (unterbrechen den Prozess)
- **Meinungs-Phase***:* freier Austausch von Meinungen/Sichtweisen, in Runden, hintereinander, meistens zweite Meinungsrunde mit Richtung zur möglichen Lösung, danach Vorschlags-Phase
- **Vorschlags-Phase:** Entweder gemeinsame Vorschlagserarbeitung oder Präsentation + Adaption eines bestehenden Vorschlages
- **Entscheidungs-Phase (KonsenT):** Beschlussvorschlag wird zur Entscheidung gestellt, Konsent (Feiern) oder schwerwiegende Einwände (Integrations-Phase)
- **Integrations-Phase:** Schwerwiegende Einwände werden behandelt und integriert, dann wieder Entscheidungs-Phase
- **Feiern:** Kurzes Innehalten und Feiern, dass wir eine Entscheidung getroffen haben

Evaluierung von Beschlüssen
Eine Ausgestaltung der dynamischen Steuerung[26] ist die Befristung jeder KonsenT-Entscheidung. D.h. es wird bei der Entscheidung ein fixes Evaluationsdatum vereinbart, an dem der Beschluss noch mal auf die Agenda kommt und evaluiert wird. Wie evaluiert wird, kann vom Kreis prinzipiell oder adhoc bestimmt werden:

- Umfassende Evaluierung mit Möglichkeiten zur Verbesserung (im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses werden auch leichte Einwände oder kleine Verbesserungen vorgenommen). Hier wird der Kontext des ursprünglichen Beschlüsse nochmal erinnert, es folgt eine ausgiebige Bildformung über die Entwicklung im Beobachtungszeitraum und den Status Quo, dann eine Meinungsrunde und auf Basis dessen wird in einer Vorschlagsrunde der Beschluss angepasst. Dann erfolgt wieder ein neuer KonsenT-Beschluss.
- Kurze Evaluation auf Basis eines schwerwiegenden Einwandes, d.h. nach einer kurzen Bildformung wird gefragt: „Hat jetzt jemand einen schwerwiegenden Einwand gegen den bisherigen Beschluss?“ Wenn nicht, dann Verlängerung um den gleichen Zeitraum
- Implizite Verlängerung, d.h. wenn keiner der Kreismitglieder diesen Beschluss aktiv auf die Agenda setzt, wird er automatisch um den vorherigen Zeitraum verlängert (Evaluation durch Nichtbeachtung).

[26] Vgl. Kap…

Leichter Einwand und Bedenken
In meiner Ausbildung zur SKM habe ich nur den „schwerwiegenden“ Einwand kennengelernt. Seit einigen Jahren hat sich aufgrund der Differenzierung bei S3 in Einwände und Bedenken auch ein leichter Einwand in die SKM eingeschlichen, verbunden mit einem klaren Zeichensystem:

- Daumen hoch = KonsenT
- Daumen zur Seite = leichter Einwand
- Daumen runter oder Handfläche nach oben = schwerwiegender Einwand

Welche Varianten von Einwänden gibt es?

- SKM: in der ursprünglichen Variante nur den „schwerwiegenden“ Einwand. Wohl durch Vermischung mit S3 gebrauchen einige Anwender auch den „leichten“ Einwand
- Holakratie: nur den Einwand, keine Abstufung
- S3: Einwand und Bedenken

Der leichte Einwand ist also mit den Bedenken in S3 gleichzusetzen.[27] Ich benutze dafür gerne das Wort „Sorge“.

Wie kann man mit einem leichten Einwand umgehen?
In der KonsenT-Runde werden über die Daumenabfrage alle leichten und schweren Einwände deutlich gekennzeichnet.
Es ist eine individuelle Stilfrage, ob zuerst die leichten Einwände besprochen werden oder zuerst die schwerwiegenden. Für beides gibt es ein Für und Wider.
Einerseits kann es hilfreich sein, die leichten Einwände zuerst zu behandeln. Manchmal stecken dahinter schwerwiegende Einwände und so wird eine Extraschleife zum Schluss vermieden, manchmal hilft es den betroffenen Menschen einfach präsenter mitzuwirken, wenn ihre Bedenken gehört wurden.
Andererseits kann es auch sinnvoll sein, die leichten Einwände erst zum Schluss abzufragen. Manchmal erübrigen sie sich in der vorherigen Integration der schwerwiegenden Einwände, weil sie da schon gehört wurden oder sich der Beschluss so geändert hat, dass sie berücksichtigt wurden. Manchmal können leichte Einwände auch als Bereicherung und freiwillige Impulse für die Ausführung der Entscheidung angesehen werden. Dann wird noch etwas positives am Ende mitgegeben.

Praxisbeispiel: Nachgeschmack bei leichtem Einwand
In einem Leitungskreis eines Vereins hatten wir beim ersten Kontakt mit der KonsenT-Moderation gerade zwei schwerwiegende Einwände integriert. Es war Erleichterung zu spüren und waren bereit für den nächsten Agendapunkt.
Als dann der eine leichte Einwand noch abgefragt wurde, gab es einen sehr faden Nachgeschmack, weil die Person eher kritisch und eher umfassend erläutert hat, warum diese Entscheidung wohl nicht so gut funktioniert. Es war nicht schwerwiegend, aber lag nachher noch schwer im Magen.

Umgang mit leichten Einwänden:

- Zuerst die leichten Einwände sammeln/vermerken
- Dann auf die leichten Einwände mit der Frage eingehen: „Möchtest du deinen leichten Einwand näher erläutern oder reicht es einfach, es anzuzeigen?“

[27] Die Definition in S3 ist nicht so befriedigend derzeit, vgl. https://patterns-de.sociocracy30.org/objection.html

- Wenn es eine Erläuterung braucht, dann diese ausdrücken lassen und schauen, wie sie verarbeitet werden können.

Da gibt es mehrere Varianten:
- Als Inspiration für die Ausführung: „Danke für deine Erläuterung. Ich sehe das jetzt als Inspiration für die operative Ausführung und bitte das freiwillig zu berücksichtigen!“
- Als Evaluationshilfe: „Danke, mein Vorschlag ist, dass du diesen Aspekt in der Zukunft gut beobachtest und wenn es sich nachteilig entwickelt, aus deinem leichten Einwand einen schwerwiegenden Einwand machst. Dann müssen wir uns das Thema hier noch einmal anschauen!“
- Als Protokollnotiz: „Danke. Ist es okay, dass es kurz als leichter Einwand im Protokoll vermerkt wird?“ Dabei würde ich nur den Inhalt dokumentieren, jetzt nicht die Person des Einbringers.

Was ist mit kontinuierlicher Verbesserung?
Frage Aufwand/Ertrag – es zum Thema machen
Vgl. S3 = Arbeitsablauf: https://patterns-de.sociocracy30.org/continuous-improvement-of-work-process.html
Sowie auf persönlicher Ebene

Und Enthaltungen?
Enthaltungen haben in der Soziokratie offiziell keinen Platz, weil sie real gesehen dem KonsenT gleichkommen.
Alles, was kein schwerwiegender Einwand ist, ist eine Form der Zu-Stimmung, soweit man das sagen kann.
Eine Enthaltung tönt etwas wie eine Gleich-Gültigkeit und Nicht-Beteiligung in der Ausführung, d.h. ich brauche unseren Beschluss nicht umsetzen, weil ich mich ja enthalten habe. Oder: „Das müsst ihr dann selbst schon tun!“
Dann wäre eine Enthaltung sogar eher kontraproduktiv oder ein schwerwiegender Einwand in der Ausführung, verkleidet als Enthaltung.

Moderations-Varianten

Agenda-Vorbereitung:
Traditionell wird in der Soziokratie die Agenda gut vorbereitet. Es sollten idealerweise klare Beschlussvorschläge vorliegen, damit sich jedes Kreismitglied gut vorbereiten kann und ggf. auch als Delegierte, die Rückmeldung der eigenen Gruppe einholen kann.
In der Holakratie entsteht die Agenda auf Zuruf spontan vor Ort. Es reicht meistens eine Überschrift und der Moderator ordnet dann die Themen eigenständig.
Meistens sind in der Holakratie es eher kleinteilige Entscheidungen wie Rollenanpassungen, während es in der Soziokratie Grundsatzthemen sind, die einfach mehr Zeit benötigen.

Praxisbeispiel: In einer NGO wird die Agenda asynchron gemeinschaftlich erstellt. Jede/r kann einen Punkt einbringen mit Kurzbeschreibung, Vorschlag und Zeitangaben. So entwickelt sich organisch die Agenda

Vgl. wozu TOP = Entscheidung, Meinungsrunde oder Information

Vorschlags-Formulierung
Vgl. https://www.sociocracyforall.org/a-fast-effective-and-fun-way-to-learn-and-teach-proposal-forming-in-sociocracy-diana-leafe-christian/
Vgl. S3

Kreativitätstechniken
Post-Its =

Stimmungsbilder
Bewertung von Aspekten über Pünktchen
Kombination mit systemischen Konsensieren

Auslagerung Vorschlagsfindung an eine Gruppe

Elektronische Varianten:
- Slack (Vgl.)
- Miro als Hilfe

Exkurs Wahlen

In der SKM hat sich ein bestimmtes Wahlverfahren etabliert, das sich an der Langfassung mit zwei Meinungsrunden orientiert. Das Verfahren ist eine Variante der KonsenT-Entscheidung, die angewendet werden kann, wenn genügend Zeit für das Wahlverfahren und die Rolle/Funktion ausreichend wichtig ist.
Letztendlich ist die Wahl auch nur eine KonsenT-Entscheidung und die kann verschiedene Verfahren beinhalten. Deshalb ist es hilfreich vor der Wahl einen kurzen KonsenT-Beschluss über das Verfahren zu treffen bzw. sich auszutauschen, wie der jeweilige KonsenT zustande kommen soll.

In der Soziokratie Light kann es unterschiedliche Wahlverfahren geben. Vor der Wahl wird ein KonsenT über das Wahlverfahren eingeholt.

Die offene Wahl (Langfassung)

In der SKM gilt als Modifikation des KonsenT-Beschlusses die offene Wahl als viertes Prinzip. Das Verfahren ist angelehnt an die Langfassung bei der normalen KonsenT-Entscheidung mit zwei Meinungsrunden. In der SKM wird es verpflichtend für die Führungskraft, die Moderation, die Logbuchführung und die Delegierte angewendet. Weitere operative Rollen können auch so gewählt werden.

Ablauf Offene Wahl

- Beschreibung der Aufgabe/Funktion + Amtsdauer
- Sammeln der gewünschten Kompetenzen für die Funktion (hintereinander im Kreis je eine Fertigkeit bis alles gesagt wurde)
- KonsenT-Beschluss zur Funktions- und Kompetenzbeschreibung
- Jedes Kreismitglied füllt einen Wahlschein mit ihrem Vorschlag aus
- In einer ersten Meinungsrunde erläutert jedes Kreismitglied ihren Vorschlag mit den dazugehörigen Argumenten (als Orientierung dient da die Funktions- und Kompetenzbeschreibung)
- [S3 fügt hier noch eine Runde Bildformung/Informationssammlung ein. Jede/r kann alle Informationen teilen oder erfragen, die helfen, eine angemessene Wahl zu treffen][28]
- In einer zweiten Meinungsrunde können Vorschläge noch geändert werden
- In der KonsenT-Runde schlägt die Moderatorin die Person vor, die die kraftvollsten Argumente bekommen hat (nicht die Person mit den meisten Nominierungen)[29]. Diese Person kann am Schluss ihren KonsenT geben und nimmt damit die Wahl an
- Ggf. Einwand-Integration oder Neu-Nominierung

Abb: Ablauf Wahlverfahren in der SKM

[28] Vgl. https://patterns.sociocracy30.org/role-selection.html. Das hat seine Vor- und Nachteile. In der SKM wird ganz bewusst darauf verzichtet, dass im Vorfeld die zu nominierenden Personen eingeschränkt werden. So kann jemand am Anfang sagen: „Ich habe eh keine Zeit!“ oder „Ich will gar nicht!“ und damit werden diese nicht nominiert. In der SKM wird das auf den schwerwiegenden Einwand am Ende des Wahlprozesses verschoben, weil viele Menschen nach der wertschätzenden Meinungsrunde, dann doch bereit sind, ein Amt zu übernehmen. In vielen Fällen gibt es aber auch wirklich unüberwindbare Gründe für eine Nicht-Annahme und da kann es sehr zeitsparend sein, wenn in der eingefügten Informationsrunde diese Hinweise gegeben werden und die Nominierungen noch geändert werden können. Letztendlich hat S3 diesen Einschub von John Buck übernommen, einem sehr erfahrenen SKM-Berater 😊.

[29] Hier gibt es einen wesentlichen Unterschied zur Holakratie. Dort schlägt der Moderator die Person mit den meisten Nominierungen vor. Es gilt also das Mehrheitsprinzip.

Soziokratischer Wahlschein

Ich: _____

Mein Vorschlag: _____

Argumente: _____

_____

Abb. Soziokratischer Wahlschein[30]

Praxisbeispiel „Kein KonsenT zu mir“:
Bei der Wahl eines Delegierten für den Leitungskreis hat die betroffene Person am Ende keinen KonsenT für sich selbst gegeben. Sie war unsicher, ob sie sich das Amt zutraut und die Qualifikation mitbringt.
Nach einer kleinen Pause hat sie dann den schwerwiegenden Einwand zurückgezogen. Ihr war bewusst geworden, dass sie ja durch die Stellvertretung eine Unterstützung bekommt und das Vertrauen der Gruppe hat und sie hat es als Lern- und Wachstumsfeld gesehen.

Kurzfassung der Wahl für zwei Funktionen gleichzeitig
Wenn zwei nah verwandte Funktionen gleichzeitig zu besetzen sind, kann es auch eine kombinierte offene Wahl geben. Der Ablauf ist identisch, dass jedes Kreismitglied gleichzeitig zwei Wahlscheine ausfüllt.
Wenn z.B. Moderator*in und Logbuchführer*in gewählt werden, kann nach der ersten Meinungsrunde so ein Schaubild vorliegen:

Nominierungen	**Peter**	**Eva**	**Stefan**	**Sandra**	**Christian**	**Andrea**
Moderator*in	Stefan	Peter	Stefan	Andrea	Peter	Stefan
Logbuchf*in	Sandra	Stefan	Christian	Christian	Sandra	Sandra

Abb: Nominierungsübersicht bei einer kombinierten Wahl

Die Moderator*in macht nach der zweiten Meinungsrunde dann einen kombinierten Vorschlag für beide Funktionen

Praxisbeispiel „Schnelle Wahl“:
In einem Leitungskreis wurde mit der soziokratischen Wahl eine Moderatorin bestimmt. Danach brauchte es noch eine Logbuchführerin. Die Zeit war weit fortgeschritten und wir wollten beide Ämter besetzen. Eine Person sagte: „Ich mache es gerne!“ Diese Person schien von vornerein am besten zu passen und wir machten nur eine KonsenT-Runde ohne Meinungsrunde.
Im KonsenT steckt Kopf, Herz und Bauch. In diesem Fall schien es mir als externer Begleitung wirklich total passend zu sein.

Aus der Mitte wählen[31]
Ähnlich wie bei der Offenen Wahl werden Aufgabe, Funktion, Amtsdauer, Kernkompetenzen im Vorfeld gemeinsam festgelegt.

[30] Leicht von mir adaptiert, indem ich die Argumente mit aufgenommen habe. Soziokratie = Herrschaft der Argumente, nicht der Stimmen 😊.
[31] Vgl. Oesterreich/Schröder: AE, S. sowie https://kollegiale-fuehrung.de/downloadmaterial/2019-02-23%20Entscheidungswerkzeuge.pdf S.3.

Dann stehen alle Beteiligten sich als Kreis auf und die Moderatorin sagt: „Wir vertrauen darauf, dass die diejenigen, die in die Mitte gehen, fähig sind, gut die Rolle zu übernehmen. Und diejenigen, die nicht in die Mitte gehen vertrauen darauf, dass die in der Mitte verantwortungsvoll für die Gemeinschaft handeln werden.“[32]
Geht nur eine Person in die Mitte, ist sie gewählt, gehen mehrere Personen, dann sagt die Moderatorin: Bitte einigt Euch. Dann findet ein offenes Gespräch statt und die Beteiligten einigen sich.
Danach wird das Wahlergebnis verkündigt und die Moderatorin bedankt sich bei den Beteiligten.
Ich habe dieses Wahlverfahren schon im Workshop kennengelernt und es ging jetzt für eine kleine Aufgabe problemlos. Die Frage ist, ob bei machtvolleren Rollen diese Form gut anwendbar ist.

Weitere Wahlverfahren:[33]

- Akklamation (Lautstärke der Zustimmung)
- Mehrheitsentscheid
- Stäbchen ziehen
- Systemisches Konsensieren
- Urabstimmung aller Mitarbeiter*innen

Praxisbeispiel: Delegation von Führungsrollen
In einem ca. achtköpfigen Team sollten die Führungsrollen auf möglichst viele Mitarbeiter*innen aufgeteilt werden. Nachdem diese einzeln beschrieben wurden wie z.B. Finanzminister, Außenminister, Dienstplangestalter… haben sie die Mitarbeiter*innen die Rollen ausgewählt, die sie gerne und gut ausfüllen möchten. Am Ende hatte jede/r ein bis zwei Rollen und wir haben eine kurze KonsenT-Abfrage zu allen „Rollenvorschlägen“ gemacht.

[32] Aus: https://kollegiale-fuehrung.de/downloadmaterial/2019-02-23%20Entscheidungswerkzeuge.pdf S.3
[33] Mir geht es bei dieser Liste v.a. darum den Geist zu weiten und sich von dem Dogma der offenen Wahl zu befreien, vgl. Exkurs zu den Entscheidungsverfahren in Kap.

Einwand-Integration

Jeder schwerwiegende Einwand kann integriert werden!!
Es ist nur die Frage wie und wie schnell.

Sinn des schwerwiegenden Einwands

- Ausdruck von Ehrlichkeit/Transparenz
- Prophylaxe: Wichtiges im Vorfeld wird verhindert, anstatt dass es später korrigiert werden muss
- Wichtiges von Nicht-Wichtigem wird deutlich – in der Diskussion häufig starke Wortbeiträge, dann in der Konsent-Runde weniger wichtig
- Jeder schwerwiegende Einwand kann integriert werden!!!

Verhinderung des schwerwiegenden Einwandes im Vorfeld

Häufig kommt es gar nicht zu einem schwerwiegenden Einwand, weil im Vorfeld einige wichtige Hinweise berücksichtigt wurden, z.B.

- Ausreichend lange Bild-Formung: Alle Zahlen, Daten, Fakten liegen auf dem Tisch
- 1-2 Meinungsrunden = Leute sagen was und wichtige Aspekte können integriert werden
- Bei der Vorschlagsrunde immer wieder in die Runde schauen, inwieweit das ankommt oder Grummeln hervorruft
- Bei Polaritäten kurze Stimmungsbilder oder Fragen, was eine gute gemeinsame Lösung sein könnte
- Bei der KonsenT-Abfrage das gemeinsame Ziel ins Bewusstsein rufen: „Im Hinblick auf die gemeinsame Vision … habe ich einen…“

Prozess Einwand-Integration

Dieser Prozess beschreibt jetzt meinen persönlichen Zugang zur Einwand-Integration. Er ist sehr auf den/die Einwandgeber*in fokussiert und bringt die Gruppe nur mit ins Spiel, wenn sich die Einwände nicht im 2er Dialog klären lassen:

1. Durchatmen und innerlich sagen: „Danke für den Einwand!“
2. Alle Einwände sammeln
3. Für jeden Einwand
    a. Was ist dein „schwerwiegender Einwand “?
    b. Was sind die Argumente/ Sichtweisen dahinter?
    c. Ist es wirklich „schwerwiegend“? (Check)
    d. Hast du schon einen Lösungsvorschlag?
4. Mit Einwand-Geber einen Lösungsvorschlag erarbeiten, ggf. mit Unterstützung des Kreis:
   Wie können wir das lösen oder integrieren? (Weisheit der Gruppe)
   Ziel: Einwand-Geber befriedigen, konkrete Lösung für das Argument, keine Diskussion um andere Themen
5. Einwand-Geber fragen: Gibst du KonsenT zu dem neuen Vorschlag?
6. Neuen Vorschlag dem Gesamtteam zum KonsenT stellen

Integrationshilfen

- Informationen geben (über bisherige Regeln/Prozesse)
- Aus Sorgen – Messungen machen: Ist es okay, dass du den schwerwiegenden Einwand bringst, wenn die ZDF da sind?
- Gültigkeitszeitraum ins Bewusstsein rufen oder verkürzen

- Auslagerung in eine AG mit den involvierten Person + 1-2 neutrale Personen – gemeinsamen Vorschlag beim nächsten Mal einbringen
- Entscheidungsform wechseln: KonsenT zum systemischen Konsensieren oder Delegation an eine AG oder Einzel-Person. Oder Stimmungsbild bei verschiedenen Alternativen einholen.
- Kleine Pause zum Überdenken oder Neues Treffen zum Thema innerhalb von 48 Stunden
- Wenn Schwierigkeiten häufiger kommen:
    - Gemeinsames Ziel/Angebote überdenken: Passt das noch für alle? Gibt es hier wesentliche Differenzen?
    - Wenn es konkret um eine Person, einen „Störenfried" geht, Entlassungsprozess als Extra-Punkt beim nächsten Mal einbringen: Probezeit/andere Rolle im Kreis/Unternehmen oder Entlassung
- Nächst-höherer Kreis entscheidet, wenn es eine Entscheidung braucht
- Bei der nächsten Abfrage: Zuerst „leichte" Einwände abfragen und ausdrücken lassen (ggf. ins Protokoll nehmen), dann „schwerwiegende" Einwände
- Wenn die Zeit eng wird noch auf die Konsequenzen hinweisen: Wenn wir jetzt keine Entscheidung treffen ist das okay, aber dann passiert das und das… Ist es besser jetzt so fortzufahren oder ohne Entscheidung?

<u>Gibt es ein Prüfverfahren für Einwände wie in der Holakratie oder bei S3?</u>
In der Default-Einstellung: Nein
Die obigen Hilfen reichen aus, um Einwände schnell zu integrieren.
Wenn ein Kreis eine Prüfverfahren wünscht, kann es im KonsenT eingeführt werden[34]

<u>Gibt es eine ultima ratio, ein festgelegtes Verfahren, wenn trotz aller Bemühungen es zu keinem KonsenT kommt?</u>
In der Default-Einstellung: Nein
- Es gibt fast immer schon einen Beschluss, d.h. die Handlungsfähigkeit ist gewährleistet.
- Es gibt fast immer Druck von außen, etwas zu verändern. Der Druck wird zu- oder abnehmen und damit die Dringlichkeit einer Entscheidung für den Kreis erhöhen.

Wenn trotzdem ein Verfahren notwendig erscheint, dann ist ein Entscheidungsgremium hilfreich, das bei bestimmten Voraussetzungen den Beschluss für den Kreis fällt, ggf. mit Delegierten.[35]

---

[34] Vgl. den Exkurs auf den nächsten Seiten.
[35] In der SKM wird die Entscheidung in den nächsthöheren Kreis delegiert, wenn auch nach 48h noch keine Entscheidung getroffen wurde. Annewieck Reijmer vom Soziokratischen Zentrum in den Niederlanden sagt in dem Film „Beyond Democracy": *„In meiner mehr als 20jährigen Erfahrung ist es mir noch nie passiert, weil die Leute lieber etwas länger das besprechen wollen, als dass es oberhalb entschieden wird."*

Exkurs: Prüfungsverfahren bei schwerwiegenden Einwänden:

Gibt es ein Prüfverfahren für schwerwiegende Einwände?
• SKM: keine Validierung/Qualifizierung von Einwänden • Holakratie: Jeder Einwand wird anhand von fünf Ja/Nein-Fragen geprüft, nur valide Einwände sind zugelassen • S3: Qualifizierung der Einwände durch KonsenT der Gruppe

In der Holakratie gibt es einen **Validitätstest** für jeden Einwand, in der Soziokratie 3.0 ein Qualifizierungsverfahren, das ich weiter unten beschreibe.
Beide Verfahren halte ich persönlich für nicht notwendig, wenn die Moderation gut ausgebildet ist und der Kreis schon Erfahrung mit der Einwand-Integration hat. Am Anfang mit der KonsenT-Moderation kann ein Prüfverfahren hilfreich sein, wenn weiterhin die Entscheidung, ob ein Einwand schwerwiegend ist, bei dem Einwand-Geber bleibt.

Ich habe den Validitätstest der Holakratie etwas angepasst, um als Reflexionshilfe für den Einwand-Geber genutzt zu werden:

- Ist es wirklich ein *schwerwiegender Einwand*?
  ODER ist es nur ein leichter Einwand oder eine bessere Lösung?
  Vorgehen: Es als *normalen* Einwand äußern und Protokollnotiz
- Bezieht sich der *schwerwiegende Einwand* auf den konkreten Vorschlag?
  ODER besteht der *schwerwiegende Einwand* unabhängig von dem jetzigen Vorschlag?
  Vorgehen: Wenn der Einwand unabhängig vom Vorschlag besteht, einen neuen Agenda-Punkt daraus machen.
- Hast Du Zahlen, Daten und Fakten, die deine Sorge oder Zukunftserwartung bestätigen ODER nicht?
  Vorgehen: Sorge in konkrete Messkriterien umwandeln und den Einwand-Geber zur Mess-Person ernennen, die auf dieses Kriterium schaut. Wenn sich die Sorge in realen Zahlen, Daten, Fakten äußert, kann die Personen auf Basis dessen einen schwerwiegenden Einwand bringen und das Thema auf die nächste Agenda setzen.
- Bezieht sich mein schwerwiegender Einwand auf mich und meine Rollen ODER spreche ich für eine andere Person/Rolle (im Sinne von Fürsorge)?
  Vorgehen: Rückversicherung bei der Person/Rolle, nachdem sie diesen Einwand gehört hat: Gibst du noch immer KonsenT oder hast du selbst jetzt einen schwerwiegenden Einwand?

Anders als in der Holakratie kann der *schwerwiegende Einwand* NICHT von außen für ungültig erklärt werden. Diese Fragen dienen nur der inneren Klärung des Einwand-Gebers. Nur dieser kann seinen *schwerwiegenden Einwand* aufgrund der Fragen dann zurückziehen.[36]

[36] In der Holakratie bekommt der Einwand-Geber eine Reihe von Fragen und wenn dieser eine Frage mit „Nein“, dann ist durch den Frageprozess der Einwand als „ungültig“ festgelegt. Letztendlich ist das eine „Zusammenarbeit“ von Prozess und Antwort des Einwand-Gebers. Es hat etwas Automatisches, während in der Soziokratie selbst bei einem „Nein“ der Einwand bestehen bleibt, bis die Person den Einwand aktiv zurückzieht. Es ist eine kleine, aber wichtige Feinheit.

Praxisbeispiel
In einem knapp einjährigen Entwicklungsprozess hat eine Gruppe von 18 Delegierten aus der Organisation gemeinsam Entscheidungen im KonsenT getroffen. Dabei wurden einige positive Kriterien für Einwände aufgestellt, die dem Einwand-Geber helfen sollen, die eigenen Einwände zu argumentieren. Dabei sollten Einwände zeigen, dass

- durch den Vorschlag Risiken und negative Nebeneffekte entstehen.
- der Vorschlag im Konflikt zur gemeinsamen Vision steht.
- durch den Vorschlag die Beteiligung anderer beeinträchtigt wird.
- der Vorschlag nicht in der Domäne des Kreises liegt.
- die Vorgangsweise ineffektiv ist.
- Der Vorschlag nicht in die Gesamtschau der bisher getroffenen Entscheidungen passt.

Es bleibt weiterhin in der Domäne des Einwand-Gebers, ob sein Einwand weiterhin schwerwiegend bleibt oder nicht. Die Fragen dienen der Selbstreflexion und dem besseren Verständnis des Einwandes. In dem Sinne sind es keine Validitätsfragen, sondern Verständnishilfen.

Ich finde die Fragen und das Vorgehen aus dem Praxisbeispiel sehr charmant. Sie helfen gerade bei Neulingen sich innerlich bewusst zu werden, warum ich einen Einwand äußere und ob er in den größeren Kontext passt und gleichzeitig bleibt es ganz allein in der Verantwortung des Einwand-Gebers, ob der Einwand schwerwiegend bleibt.

Sociocracy 3.0 hat ein **Qualifizierungsverfahren** zur Einwand-Klärung.[37] Dabei geht es darum zu klären, ob hinter den Einwänden wirklich solide Argumente liegen, die nützliche Informationen enthalten und nicht einfach Annahmen, Vorlieben oder vage Zukunftsbilder stecken.
Dabei wird die Gruppe um KonsenT gefragt, d.h. nicht mehr die einzelne Person entscheidet letztverantwortlich, ob ein schwerwiegender Einwand als solcher qualifiziert wird, sondern es braucht den KonsenT der Gruppe.
Wenn es bei einem Einwand zu einem Einwand gegen den Einwand kommt, geht das Verfahren in die nächste Schleife, so dass der Prozess 2-3 verschiedene Ebenen haben kann und die Moderation sehr wach sein muss, um diese nicht zu verwechseln.
Sollten sich zwei Personen gegenseitig patt setzen werden diese in einem öffentlichen Dialog mit Zeitlimit aufgefordert, eine „sowohl als auch"- Lösung für beide zu finden. Damit geht die Einwand-Qualifizierung schon in die Einwand-Integration.
Dieser Übergang zur Einwand-Integration ist unabhängig davon leicht möglich und sollte pragmatisch angewandt werden.

[37] Vgl. https://patterns-de.sociocracy30.org/objection.html

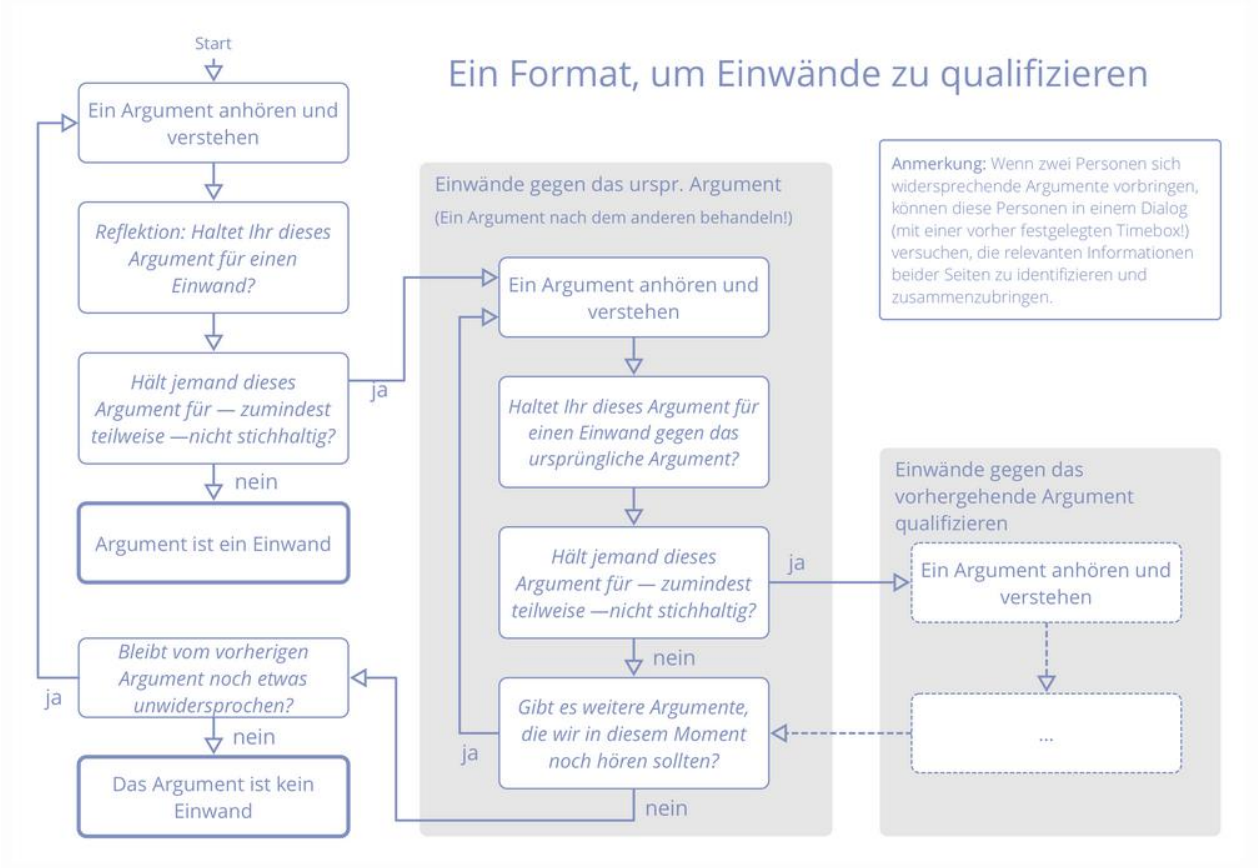

Abb. Format, um Einwände zu qualifizieren[38]

[38] Aus: https://patterns-de.sociocracy30.org/objection.html

Exkurs: Meetings und Meeting-Formate

In der Soziokratie light werden alle Entscheidungen im KonsenT getroffen.
Eine nicht unwesentliche Frage ist dabei: Welche Meetings brauchen wir noch?

Patrick Lencioni beschreibt in seinem Buch *„Tod durch Meeting“*[39] eine Ideal-Aufteilung von Meetings, die mich sehr angesprochen hat. Ich habe seine Aufteilung jetzt etwas adaptiert:[40]

	Jährlich	**¼ jährl.**	**Monatlich**	**Wöchentl.**	**Täglich**
Name[41]	Jahres-Klausur	Quartals-Klausur	Governance-Meeting	Tactical-Meeting	Daily-Stand-Up Meeting
Dauer	1-2 Tage	4-8 h	2-4 h	1-2 h	15-30 Min
Wer	Ange-messen viele	Ange-messen viele	Jeweilige Arbeits-gruppe	Jeweilige Arbeits-gruppe	Jeweilige Arbeits-gruppe
Inhalte	*Vision*, Strategie, Jahres-pläne	Retro-spektive, Quartals-pläne	Rahmen für das operative Geschäft	Arbeitsplan für die Woche	Aufgaben für den Tag

Abb.: Meetingformate nach Lencioni

Die SKM kennt nur offiziell die monatlichen Treffen, Holakratie monatlich und wöchentlich, S3 hat keine Vorgaben.

Ganz im Gegensatz zu Lencioni und der Ausdifferenzierung von Meetings steht die Entscheidung vom Geschäftsführer von *allsafe* Detlev Lohmann, der alle Meetings abgeschafft hat mit Ausnahme von ad-hoc-Absprachen, die für die anstehende Arbeit notwendig sind.[42] Auch Ricardo Semler war kein Freund von Meetings und hat sie seinen Mitarbeitern freigestellt. Wenn jemand etwas besprechen wollte, hat er es intern ausgeschrieben und wenn es interessant war, sind Mitarbeiter gekommen. Wenn nicht, dann nicht. Es hatte etwas von einer Open-Space-Kultur.[43]

Es muss immer hinterfragt werden, ob die Meetings die Arbeit vereinfachen oder behindern. Manche Führungskräfte hetzen von einem Meeting zum nächsten und arbeiten kaum noch produktiv.[44]

Praxisbeispiel On-Demand-Meetings
In guter alter Soziokraten-Manie wollte ich einen Leitungskreis mit doppelter Verknüpfung und regelmäßigen Treffen einführen. Aktuell gab es einen Geschäftsführer und drei Bereichsleiter. Es hätte noch Delegierte aus den Bereichen gebraucht und ne regelmäßige Meetingstruktur. Es war ja noch alles nicht soziokratisch formalisiert.
Ich habe mein Modell vorgestellt und im Rahmen der Meinungsrunden ist mir aufgefallen, dass es absolut nicht zu der Organisation passt.

[39] Lencioni, Patrick: Tod durch Meeting. Eine Leadership-Fabel zur Verbesserung ihrer Besprechungskultur, Wiley, 2009.
[40] Auch Brian Robertson scheint sich viel abgeguckt zu haben, weil diese Struktur sich in den frühen Beschreibungen der Holakratie wiederfindet. Wie so häufig bei Robertson ohne Quellenangabe. ☺
[41] In Anlehnung an die Holakratie, weil sie da etwas differenzierter in den Meetingformaten ist.
[42] Zitat?
[43] Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Open_Space
[44] Ironisch hieß es bei einem Kunden von mir: *„Keine Stunde ohne Runde.“*

Am Ende habe ich sogar als Moderator vorgeschlagen, dass alle regelmäßigen Treffen des bisherigen Leitungskreises abgeschafft werden und nur noch on-demand-Treffen zu einzelnen Themen mit den jeweils betroffenen Personen einberufen werden sollte.
Dazu gab es dann KonsenT.

Die Ausrichtung: (Externe) Vision

KonsenT heißt, dass keine/r einen schwerwiegenden Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel hat.

Was ist das gemeinsame Ziel?
Es braucht für jeden Kreis eine gemeinsame Ausrichtung, einen Daseinszweck, eine Lebensgrundlage, etwas, was die Menschen verbindet, die in dem Kreis zusammenkommen.
In der Soziokratie light ist die externe Vision diese Ausrichtung. Die Vision beschreibt ein Idealbild einer besseren Welt außerhalb der Organisation aus der Perspektive der Kunden/ der Allgemeinheit in der Zielregion:
Wie wünschen wir uns unsere Umgebung in 10-20 Jahren?[45]

Soziokraten sind Weltverbesserer und das Idealbild ist eine Momentaufnahme aus dem Hier und Jetzt. Wie alle Entscheidungen in der Soziokratie sollte es von zeit zu Zeit angepasst werden i.d.R. so alle 3-5 Jahre.

Die (externe) Vision ist eng verknüpft mit den realen Angeboten (Produkte/ Dienstleistungen): Wenn alle Kunden der Zielregion die Angebote der Organisation erwerben würden, dann würde sich diese Ideale Welt verwirklichen.
Der Konsum, das Nutzen der Angebote führt zur Weltverbesserung.[46]

Dabei können unterschiedliche Angebote helfen, eine Vision zu verwirklichen. Grafisch kann es dann so ausschauen:

Abb.: Vision – Angebote

Die konkreten **Angebote** sind die Tauschangebote für die Umgebung, damit sich diese Richtung Vision entwickeln kann.
Das jeweilige Angebot ist

- ein benennbares Produkt oder eine Dienstleistung,
- welches sich klar von anderen Produkten/Dienstleistungen unterscheidet, und
- in einer Terminologie beschrieben ist, welche die Kundschaft versteht.

Vision und Angebote gehören zusammen und bedingen einander.

---

[45] Je nachdem, welchen Zeithorizont der Kreis wählen möchte, je nachdem wie ambitioniert die Ziele sind und wie komplex der Weg dorthin ist.
[46] Mit dieser Sichtweise war die Soziokratie ein Vorläufer der „social businesses“.

Nehmen wir **ein fiktives Beispiel**:
Ein Internetzugang sichert vielfältige Möglichkeiten an Bildung, Teilhabe, Jobmöglichkeiten. Wenn wir jetzt ein sog. unterentwickeltes Land nehmen, könnte es folgende Vision geben:
„Jeder Mensch in Ghana hat möglichst niederschwellig und schnell einen Internetzugang, den er/sie nach ihren Bedürfnissen benutzen kann."[47]
Jetzt gibt es mehrere mögliche Angebote, wie diese Vision umgesetzt werden könnte z.B.

- *Ein Internetcafe pro Quadratkilometer*
- *100$ Notbook mit integrierter Wlan-Karte*
- *Öffentliches Wlan auf 50% der Landes-Fläche*

Nehmen wir zwei reale Beispiele von Organisationen, die mit der Soziokratie spielen:

Culumnatura (Naturkosmetik Hersteller – Schwerpunkt Haare/Friseure) Vision • *„Wir verbinden Schönheit mit Natürlichkeit – schützen dabei alle Lebewesen und Mutter Erde"*[48] Konkrete Angebote u.a. • Haut- und Haarwäsche und -pflege-Produkte • Pflanzenhaarfarben • Werkzeuge (Bürsten, Kämme…) • Aus- und Fortbildungen in Naturkosmetik
PAWI[49] (Verpackungshersteller – Schwerpunkt Lebensmittel) Vision • *„Innovativ Verpacken mit Sinn und im Einklang mit Mensch und Natur"* Konkrete Angebote • *„Packaging: Für unsere Kunden aus der Liebensittelbranche produzieren wir Verpackungen aus Karton und Papie, rationell, automatisiert und termingerecht* • *Design: Wir entwicklen clevere, einzigartige Lösungen und beraten Kunden für einen erfolgreichen Markenauftritt* • *Logistics: Wir betrachten immer die ganze Wertschöpfungskette und bieten unseren Kunden einen individuellen und zuverlässigen Logistikservice"*

Und zu guter Letzt kommt noch meine Wenigkeit:

Christian Rüther (Soziokratie-Berater)[50] Vision: • Ich wünsche eine Welt, in der die Mitarbeiter einer Organisation sich zu allen wesentlichen Belangen ihres Teams einbringen und die Zusammenarbeit wesentlich mitgestalten können. Keiner kann mehr ignoriert werden.

[47] Natürlich kann man auch kritisch hinterfragen, ob ein Internetzugang wirklich eine positive Vision ist. Für uns im deutschspr. Raum ist es eine Selbstverständlichkeit und ist auch immer relevanter für berufliche Tätigkeiten (Digitalisierung). Dazu kommen aber auch allerlei negative Begleiterscheinungen. In Ghana gibt es eine Alphabetisierung von knapp 80% im Jahr 2018 und das Internet kann dabei auch hilfreich sein.
[48] Aus: https://www.culumnatura.com/de/werte-verantwortung.html (Culumnatura macht sich seit 2019 auf dem Weg in Richtung Soziokratie)
[49] Aus: https://www.pawi.com/de/Unternehmen/Unsere-Philosophie (PAWI ist ein Unternehmen, das die SKM anwendet)
[50] Vgl. https://www.soziokratie.org/elemente/vision-und-angebote/

- Jeder Mitarbeiter wird wie ein Erwachsener behandelt und kann in so einem System wachsen, reifen und immer mehr Verantwortung übernehmen. Mit-Arbeiter werden zu Mit-Unternehmern
- Ich wünsche eine Welt, in der jede Organisation ein klares Bewusstsein hat, wie sie die Welt verbessern kann. Das ist nicht nur eine Verantwortung der Social Businesses oder NPOs.

Meine Angebote:

- Buch mit kritischer Auseinandersetzung zur Soziokratie und ähnlichen Ansätzen
- WG-Spiel als praktische Möglichkeit, die KonsenT-Moderation zu erfahren
- Youtube-Videos zu Inhalten der Soziokratie
- Schnupper-Halbtage für Interessenten
- KonsenT-Moderations-Workshops über 2 Tage
- Begleitung von Unternehmen in Richtung Soziokratie

Die Formulierung sollte kurz, knackig, klar sein, so dass man es leicht auswendig sagen kann. Ich habe das jetzt nicht geschafft, dafür klingt sie für mich kraftvoll und gibt Orientierung.

Die (externe) Vision ersetzt Shareholder Value, ersetzt Orientierung am Eigentümer oder Geschäftsführer

Rein betriebswirtschaftliche getriebene Unternehmen haben Schwierigkeit mit der Vision
Nicht: Shareholder Value z.B. Chef der Deutschen Bank möchte eine Eigenkapitalrendite von 8% erreichen = Wertzuwachs für die Eigentümer

Alternativen zur externen Vision:

- Daseinszweck (Holakratie/Laloux)
- Organisations-Treiber (S3)
- Vorhandene Unternehmenskultur (z.B. Zappos, Southwest-Airlines)

Übung: Vision und Angebote finden[51]

Vorbereitung

- Was bieten wir an? Was sind unsere Angebote?
    - ein benennbares Produkt oder Dienstleistung
    - das sich klar von anderen P/D unterscheidet
    - und so beschrieben wird, dass der Kunde es gut unterscheiden kann
- Wer ist unsere Zielgruppe?

Gemeinsames Träumen

- Wie wünsche ich mir die Welt (für unsere Zielgruppe) in 10-15 Jahren (auf Basis unserer Angebote)?
    - Positiver Zustand, 1-2 Sätze
    - Möglichst konkret, d.h. messbar und sichtbar
- Jeder sagt einen Satz und dann kommt der nächste dran, bis kein neuer Satz mehr kommt
- Alle Sätze werden zum KonsenT gestellt. Gibt es bei einem Satz einen schwerwiegenden Einwand wird dieser entweder integriert oder der Satz in Klammern gesetzt

In Form bringen

- 1-2 Personen schreiben aus allen Sätzen einen kurzen Gesamttext, der wieder zum KonsenT gestellt wird

Nach der Erstellung der Vision sollte geprüft werden, inwiefern die bestehenden Angebote zu der Vision passen und was ggf. da angepasst werden sollte.

[51] Das ist jetzt ein möglicher Prozess, der teilweise von der Projektmethode Dragon Dreaming inspiriert wurde, vgl. http://dragondreaming.org/de/ (Träumen).

Dynamische Steuerung[52]

Die Dynamische Steuerung ist die einfachste kybernetische Schleife, die mir bekannt ist. Das Prinzip ist so banal und allgegenwärtig, dass es schon schmerzt so explizit darüber schreiben zu müssen.

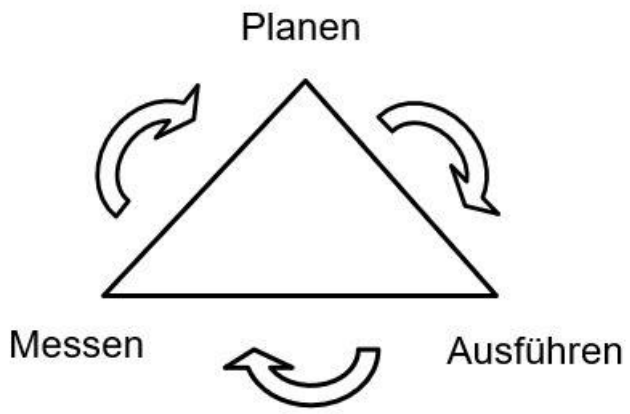

Abb: Dynamische Steuerung

Planen bedeutet das Festlegen der Rahmenbedingungen, die Planung und Steuerung des operativen Geschäfts sowie die Auswertung der Messergebnisse. Das alles liegt im Verantwortungsbereich des Kreises, in dem auch die Führungskraft als gleichwertiges Mitglied sitzt.
Ausführen ist das Handeln anhand der vom Kreis festgelegten Grundsätze. Der Plan wird von den Kreismitgliedern umgesetzt, die diesen gemeinsam beschlossen haben. Meistens koordiniert die Führungskraft diese Ausführung und die Mitarbeiter entscheiden innerhalb ihrer Rollen eigenverantwortlich.
Messen ist die Rückmeldung, inwieweit der Plan umgesetzt werden konnte und welche Ergebnisse die Ausführung erzeugt hat. Diese Rückmeldungen müssen ausgewertet und für das gemeinsame Lernen aufbereitet werden (z.B. durch Vorschläge für Anpassungen).

Diese drei Funktionen laufen permanent hinter- und nebeneinander ab, so gibt es eine ständige Rückkopplung zwischen Planen, Ausführen und Messen. Dieser dynamische Prozess gestaltet eine Vielzahl von Abläufen in alltäglichen und organisatorischen Kontexten.

Ein recht gängiges Beispiel ist eine Neueinstellung mit Probezeit.
Eine neue Person wird von einem Kreis eingestellt und es werden Messkriterien festgelegt, wie die Arbeitsqualität bestimmt werden kann, zum Beispiel über eine bestimmte Produktionszahl/Verkaufszahl, abgearbeitete Projekte, Rückmeldungen von Kolleginnen und Kunden und Ähnliches.
Die Person beginnt zu arbeiten und spätestens nach drei oder sechs Monaten findet ein Evaluationsgespräch im Kreis statt, in dem die Arbeitsqualität anhand der Messkriterien bewertet wird. Das Messen findet natürlich permanent statt, aber zu

[52] Ich habe hier viel Text aus meinem Buch „Soziokratie, S3…“ übernommen. Aus Bequemlichkeit und weil es gut geschrieben ist (Eigenlob stinkt nicht immer 😊). Ich habe lediglich „Planen“ statt „Leiten“ geschrieben, weil es für mich stimmiger ist.

einem bestimmten Punkt wird nochmal in der Gruppe evaluiert und eine Entscheidung über die Anstellung über die Probezeit hinaus getroffen.

Ein anderes leicht nachvollziehbares Beispiel aus dem Alltag ist das Fahren mit GPS. Ich gebe ein Ziel ein und das Gerät erstellt einen Plan. Ich führe die Anweisungen des Gerätes aus. Wenn beispielsweise ein Stau im Radio angesagt wird, kann ich darauf reagieren und eine andere Route wählen oder wenn ich mich verfahre, dann wird eine neue Route berechnet. Hier gibt es einen deutlichen Zusammenhang zwischen Planen, Ausführen und Messen, wobei das fast schon simultan läuft.

Aus diesem einfachen kybernetischen Modell ergeben sich folgende Grundsätze, die in der Soziokratie gelten:

- Fehlerfreundlichkeit: Es gibt keine Fehler, sondern nur Rückmeldungen.
- Vertrauen in die Vielfalt: Es gibt für jedes Problem mehrere Möglichkeiten, um an das Ziel zu kommen. Wir können jetzt diese Variante ausprobieren, und wenn das nicht klappt, werden wir eine andere Lösung finden.
- Präsenz: Es geht darum, aus den gegenwärtigen Daten eine Lösung zu finden und nicht um einen ausgeklügelten Plan für die Zukunft. Was funktioniert jetzt auf Basis der vorhandenen Daten? In drei Monaten können wir nochmal schauen, was dann im JETZT für Rückmeldungen vorliegen und wie wir eine Entscheidung treffen.
- Realismus: Vorgaben/Rahmenbedingungen, die machbar sind bzw. der Realität angepasst werden können.
- Steigerung der Reflexionsfreundlichkeit: Controlling und Evaluation werden zum Tagesgeschäft und als wichtige Form des Realitätsabgleiches und Rückmeldung zur Zielerreichung gesehen.

In traditionellen Organisationen kann diese *Dynamische Steuerung* fehlen, wenn es eine Kultur des „starren Planens und Kontrollierens“ gibt. Einmal entschiedene Pläne oder Budgets werden im Laufe des Jahres/der Umsetzung nicht hinterfragt, sondern nur dessen Umsetzung kontrolliert. Es gibt dann nur wenige Möglichkeiten, den Plan aufgrund von Rückmeldungen aus der inneren oder äußeren Realität anzupassen. Häufig passiert das zum Beispiel bei Jahresbudgets oder Arbeitsabläufen oder recht fixen Stellenbeschreibungen.
Zudem gibt es in der Verwaltung das kameralistische Prinzip mit fixierten Budgets. Viele Stellen/Organisationen kaufen dann im Dezember noch kräftig ein, damit die Budgets auch wirklich ausgeschöpft und nicht im nächsten Jahr reduziert werden. Das ist in diesem System gut nachvollziehbar, aber eben sehr unflexibel.

Wenn ein Unternehmen heute agil und schnell reagieren möchte, braucht es kurze Planungszyklen und gute Adaptionsmöglichkeiten. Sonst kann es passieren, dass wichtige Entwicklungen verschlafen werden und sogar die eigene Wettbewerbsfähigkeit stark eingeschränkt wird.

Auch die Holakratie hat sich das Modell des Dynamischen Steuerns zu Eigen gemacht und durch folgende Aspekte (wahrscheinlich aus der agilen Softwareentwicklung) ergänzt:[53]

[53] Meine grauen Zellen haben mich hier im Stich gelassen. Diesen Absatz muss ich von irgendeiner holakratischen Quelle „geklaut“ oder (direkt/indirekt) „zitiert“ haben. Leider finde ich im Moment die Quelle nimmer. Ein kleines Hoppala und wer weiß, woher das kommt, bitte sachdienliche Hinweise an chrisruether@gmail.com.

- Beginne mit einer arbeitsfähigen Version und teste an der Realität. Lieber früh beginnen und scheitern als zu lange planen = Realitätstest.
- Ermögliche Transparenz und Feedback.
- Treffe die Entscheidungen zum spätmöglichsten Zeitpunkt.
- Liefere schnell in kleinen Portionen.
- Verlangsame, um dann wieder zu beschleunigen – spiele mit den Geschwindigkeiten. Manchmal erreicht man das Ziel schneller, wenn man langsamer geht.

Ggf. Weitere Beispiele:
- Kreisläufe innerhalb des Menschen, z.B. Sauerstoff-/Zuckergehalt im Blut
- Heizungssystem
- Fahrrad fahren

Eine schöne Übersicht von Oesterreich/Schröder verdeutlicht diese dynamische Steuerung auf Projektebene:

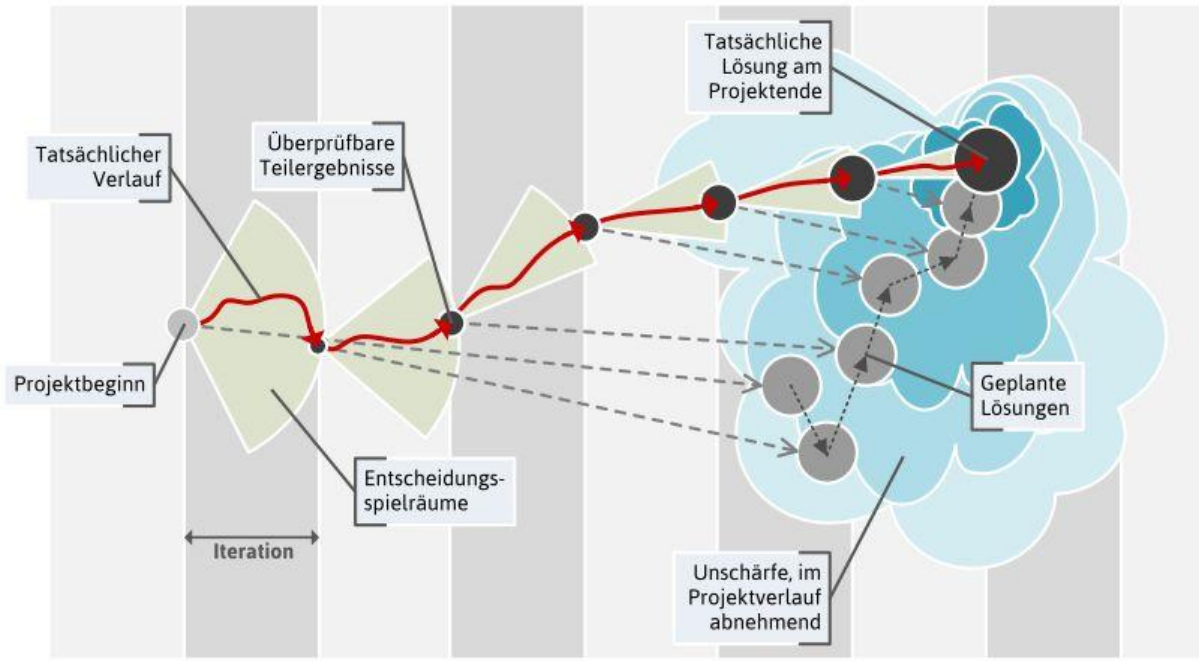

Abb: Agile Planung[54]

Der zu Projektbeginn geplante Lösung hat sich nach hinten und nach oben verschoben. Mit jeder Iteration wurde reflektiert und nachgesteuert. Der tatsächliche Weg verläuft selten gerade, sondern ruckelig und die tatsächliche Lösung entspricht selten der geplanten Lösung. Das ist eine häufige Realität.

Grundsatz: Tue mehr mit Ungefähr.
Es geht nicht um perfekte Lösungen, sondern pragmatische Antworten für jetzt.
Jede Entscheidung kann jederzeit wieder neu verhandelt werden, wenn eine/r seinen schwerwiegenden Einwand zurückzieht.

[54] Aus: Oesterreich/Schröder: Kollegial, S.53.

„Spüren und Antworten“ statt „Planen und Kontrollieren“[55]
Statt einen Plan zu fixieren und auf die Kontrolle viel Energie zu verwenden, haben wir eine Richtung, wir spüren und sammeln die Rückmeldungen aus der Realität und antworten darauf. Die Realität und die Ausrichtung leiten, nicht ein vorher fixierter Plan. Das „Spüren“ ist so etwas wie ein ganzheitliches „Messen“, also einerseits rational anhand von Zahlen, Daten, Fakten (ZDF) und andererseits intuitiv anhand der eigenen Emotionen und dem Herausfinden der Auslöser.

Navigieren über Spannungen[56]
Die Soziokratie ist die Kunst mit Spannungen umzugehen und sie gibt einen Rahmen für das Prozessieren von Spannungen.
Eine Spannung ist ein innerer schwerwiegender Einwand gegen
Vgl. S3 Unterscheidung Spannung…??

Jeder ist ein Sensor für Spannungen in der Organisation – Wohin damit?
Vgl. Holacracy Übersicht
- In mir = Selbstklärung, Coaching
- Mit einer anderen Person = Klärung der Person
- Mit meinem Kreis – ins Kreistreffen bringen bzw. eine Supervision
- Mit der größeren Organisation – in den Koordinierungskreis bringen oder über den Delegierten Einfluss nehmen, soweit vorhanden
- Innerhalb der Strukur – mit Änderung der Struktur

Eingebaute Elemente der Dynamischen Steuerung:
- Evaluation von Beschlüssen
- Abschlussrunden als Messung des Meetings

Weitere Elemente könnten sein:
- Retrospektiven
- Peer-Reviews (S3)
- Soziokratische Entwicklungsgespräche
- Doppelte Verknüpfung

Vgl. Agilität als Ganzes

[55] Die Unterscheidung zwischen „sense & response“ sowie „plan & control“ habe das erste Mal bei Brian Robertson als Prinzip in der Holakratie mitbekommen.
[56] Vgl. das gleichlautende Muster aus S3 und Rüther, Holakratie, S.

Kreis, (Kreis-)Domäne und Kreis-Rollen

Der Kreis als Symbol und Lebensprinzip[57]
Der Kreis scheint eines der wichtigsten Muster im Kosmos zu sein. Wir als Menschen wachsen im runden Bauch unserer Mutter auf, wir leben auf einem runden Planeten, der von einem Mond umrundet wird. Alle Planeten unseres Sonnensystems umkreisen in Ellipsen die Sonne und jenseits unseren Sonnensystems bewegen sich die Elemente in Spiralen. Es scheint eine faszinierende Harmonie von multi-dimensionalen Kreises zu sein, die Energie, Leben, Bewegung atmet.
In unserer Natur begegnen uns Kreise: Strudel, Orkane, Tornados und Vulkane sind wirbelnde Spiralen von Wasser, Wind oder Feuer und Energie.
Die Kreisläufe in der Natur begegnen uns in den Jahres- und Tageszeiten, der Entwicklung vom Samen, die meistens rund sind zu den Früchten und wieder zu dem Dünger für die nächsten Samen.
Das fließende Wasser rundet den Stein, die Vögel bauen Nester für ihre runde Eier, die ursprünglichen Zelte und Behausungen unserer Vorfahren waren rund.
Auch ins uns begegnet uns das Runde: Die Augen, der Kopf, Brüste, Bäuche und Münder sind rund. Viele Zellen sind rund. Die Blutplättchen fließen durch runde Venen, das alles macht den Blutkreislauf aus, über den der Sauerstoff und die Hormone transportiert werden.

Kultur des Kreises[58]
Miteinander im Kreis zu sitzen, einander anzuschauen, nacheinander zu reden mit genügend Zeit und ohne Unterbrechungen, Entscheidungen zu treffen, die für alle passen, offener Austausch aller relevanten Informationen, ehrlich seinen Standpunkt zu sagen, das alles sind Elemente einer Kultur des Kreises.

- *Gibt es so etwas wie eine Kultur des Kreises?*
- *Wie schaut sie aus und gibt es andere Beispiele dafür?*

Manitonquat ist ein Ältester des Assonet Wampanoag (indigenes Volk aus den USA) und reist seit einigen Jahrzehnten durch die Welt, um die Kultur des Kreises zu erinnern und zu verbreiten, die auch schon von vielen Mitgliedern indigener Gruppen vergessen wurde. Er hat seine Erfahrungen in einem Buch „Der Weg des Kreises" niedergeschrieben. Ich möchte einige Auszüge zitieren, einige Gedanken zusammenfassen sowie diese am Schluss mit der Soziokratie vergleichen.[59]

Manitonquat geht davon aus, dass der Mensch von Beginn an in Gemeinschaften zusammengelebt hat, in denen über Kooperation das Überleben gesichert wurde. Es wurde miteinander gejagt, gewohnt, die Kinder erzogen, die notwendigen Gegenstände für das Überleben hergestellt, gemeinsam gefeiert, getanzt und Geschichten erzählt. Dieses friedliche Zusammenleben in Harmonie mit der Natur und untereinander

---

[57] Vgl. Moonwalker, Tu/ O`Brien-Lewin JoAnne (mit Lane Saan Moonwalker): Business Revolutoin through Ancestral Wisdom. The Circle Knowledge of the past [...], Denver/Colorado: Outskirts Press, 2008, S.27-29. Die Autoren haben jetzt Kreise mit Ellipsen, Spiralen und Kreisläufen vereint, was für mich okay ist.
[58] Die nächsten zwei Seiten sind zu 90% aus meinem Skript zur Soziokratie genommen, vgl. Kap 3.2.3. in http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf. Mantionquat ist für mich immer noch ein sehr feines Beispiel für die Kreiskultur.
[59] Vgl. Christina Baldwin: Calling the circle. The first and future culture, Bantam books, 1998. Manitonquat ist für mich ein Fallbeispiel und gibt natürlich in keiner Weise etwas über die Vielfalt der Kreise in unterschiedlichen indigenen Völker wieder.

dauerte bis vor ca. 6.000 Jahren, als sich über die Hochkulturen ein feudales System verbreitete, bei dem die Herrschaft an die Stelle von Kooperation gesetzt wurde.[60]

Für Manitonquat sind zwei Elemente wichtig für das Zusammensein im Kreis: Respekt und Offenheit. „Respekt ist das Zentrum des Kreises, wo immer er praktiziert wird und gut funktioniert. [...] Jemanden respektieren heißt nicht, dass du mit ihm einer Meinung sein musst. Aber du musst ihm zuhören, ihm den Raum geben, sich auszudrücken und ihm deine Höflichkeit zeigen, indem du ihm sorgfältig zuhörst. Auf diese Weise können wir auch noch das eine oder andere dazulernen. Zumindest lernen wir, wie eine andere Person denkt und fühlt, und das erweitert unseren Geist. Vielleicht finden wir einen Weg, dieser Person näher zu kommen, um uns gegenseitig zu unterstützen und für das Gute in der Schöpfung zu arbeiten. Das zweite Element, auf das ich am Anfang eines Kreises hinweisen will, ist Ehrlichkeit. Sie sollte nicht nur die Grundlage eines Kreises sein, sondern jeder Unterhaltung zwischen Menschen. [...] Es ist diese Offenheit, die uns hilft, anderen nahe zu sein. Intimität ist ohne Offenheit nicht möglich. Auf einer tieferen Ebene sehnen wir uns alle danach, anderen nahe zu sein. Das ist die Hauptanziehungskraft des Kreises. Unsere Ältesten drückten es so aus: `Sprich aus deinem Herzen.`“ [61]

Ein Kreis kann nach Manitonquat aus unterschiedlichen Gründen einberufen werden. „Eine Zeremonie ist z.B. ein sehr häufiger Grund für mein Volk. Oder es geht darum, sich den Angelegenheiten der Gemeinschaft zu widmen, eine Feier, ein anderes Ereignis oder eine Aktion der Gemeinschaft zu planen, zusammen zu arbeiten, zu spielen, zu tanzen oder Geschichten auszutauschen. Es kann auch ein heilender Kreis sein, der für eine bestimmte Person oder Gruppe zusammengerufen wird. Oder es geht einfach darum, zu kommunizieren, die Gemeinschaft näher zusammenzubringen, Anstrengungen und Sorgen miteinander zu teilen und sich gegenseitig zu unterstützen. Das ist wahrscheinlich der häufigste Grund, warum man in einem Kreis zusammenkommt. [...] Ein weiterer Grund [...] kann sein, ein Thema von gemeinsamem Interesse zu diskutieren“[62] und gemeinsam zu lernen.

Kreistreffen laufen gewöhnlich wie folgt ab: Begonnen wird mit einer Befindlichkeitsrunde, meistens mit der Frage: „Was kann ich Neues über mich erzählen und an mir wertschätzen?“ Zentrales Element in den Runden ist ein Redestab, der herumgeht und von dem jeweiligen Redner gehalten wird. Prinzipiell gibt es keine zeitliche Begrenzung bei den Wortmeldungen. Ist die Zeit des Treffens begrenzt, kann ein Zeithüter ernannt werden, der auf eine maximale Länge achtet und dem Redner Rückmeldung gibt.
Ist der Kreis zu groß, dann gibt es auch die Möglichkeit, Minikreise ab zwei Personen zu bilden, die nach dem gleichen Prinzip ablaufen. Meistens sind diese Minikreise zeitlich begrenzt und danach wird im großen Kreis weitergesprochen. Wichtig für dieses Zusammensein ist die Qualität geschenkter Aufmerksamkeit, d.h. dass die Zuhörer ganz da sind, sich auf die „Geschichte“ des Redenden einlassen und mitfühlend zuhören. Manchmal kann es wichtig sein, im großen Kreis einen primären Zuhörer zu haben, der neben der Person sitzt, sie berührt und Rückmeldungen gibt.

---

[60] Vgl. Manitonquat: Weg, 2000, S.8+9, ähnliche zeitliche Angaben machen auch Riane Eisler: Kelch & Schwert, Unsere Geschichte, unsere Zukunft. Weibliches und männliches Prinzip in der Geschichte, 2005 sowie Wink, Walter: The Powers That Be: Theology for a New Millennium, 1999.
[61] Manitonquat: Weg, 2000, S. 23-25.
[62] Manitonquat: Weg, 2000, S. 30/31.

Für die Problembehandlung im Kreis schlägt Manitonquat einen viergliedrigen Ablauf vor:[63]
1) Klare Definition des Problems
2) Brainstorming zu möglichen Lösungsvorschlägen
3) Bewertung der Vorschläge
4) Auswahl eines Vorschlages im Konsens
Hier kann es auch sein, dass ein Vorschlag adaptiert wird, wenn eine Person unzufrieden damit ist, oder dass zwei gute Vorschläge zusammengefasst werden.

Kultur des Kreises und Soziokratie – viele Gemeinsamkeiten
Bei Manitonquat haben Kreise eine andere Funktion und Intensität als in der Soziokratie. Während in der Soziokratie der Kreis primär ein Entscheidungsraum ist, betont Manitonquat die Aspekte der Begegnung, Heilung und Gemeinschaft. Allein das Treffen im Kreis, so Manitonquat, könnte viele Probleme von Gewalt und Ungerechtigkeit lösen. Allerdings finde ich bei Manitonquat keine Hinweise darauf, wie der Aufbau einer Organisation ausschauen könnte, die den „Weg des Kreises" implementiert hat. Das ist in der Soziokratie durch den KonsenT und die Moderationsstruktur gegeben. In der soziokratischen Moderation gibt es zwei Phasen, in denen die Kreiskultur verwirklicht scheint. In der ersten Phase der Bildformung haben alle Kreismitglieder die Möglichkeit alle relevanten Informationen zu erhalten, die notwendig sind, um sich eine fundierte Meinung zu bilden. So gibt es ein offenes und ehrliches Bild der Organisation. In der darauffolgenden Meinungsrunde können und sollen die Mitglieder ihre ehrliche Einschätzung zu dem jeweiligen Thema abgeben. Es wird nacheinander im Kreis geredet und das sichert eine hohe Qualität des Zuhörens. Jeder kommt mit seinem Beitrag dran und kann seine Meinung ändern. So ist es auch möglich, aufmerksam den anderen Kreismitgliedern zuzuhören. Damit sind schon mal zwei wichtige Elemente der Kreiskultur, die Ehrlichkeit und das Zuhören, durch die Vorgaben für die soziokratische Moderation verwirklicht. Daraus kann eine Gemeinschaft entstehen, auch Begegnung, vielleicht auch Heilung. Das sind aber keine primären Ziele in der Soziokratie. Die Kreise helfen die Organisation im Sinne des dynamischen Kreisprozesses zu steuern und beinhalten auch Elemente der Kreiskultur. Dabei werden sie in eine für die Organisationswirklichkeit passende Struktur gegossen.
In der Soziokratie light ist die Umsetzung auf Team- oder Organisationsebene sehr variabel und damit gut anwendbar auf unterschiedliche Bedürfnisse und Bedingungen.[64]
Es gibt zudem implizit eine Vielzahl von Werten, die durch die Soziokratie transportiert werden[65] und sie haben alle eine gewisse Nähe und Ähnlichkeit zu der bisher beschriebenen Kreiskultur.[66]

Ein **Kreis** ist ein gemeinsames Team mit gleicher (externer) Vision und klarer Kreis-Domäne, der Angebote für die Umgebung hat und alle Entscheidungen im KonsenT trifft. Ein Kreis ist selbst-organisiert und kann seine interne Struktur selbst festlegen. Meistens gibt es Grenzen des Kreises oder Vorgaben der Organisationsumwelt, an die sich der Kreis halten muss, damit ist ein Kreis offiziell semi-autonom. Dazu kann es noch zu Überschneidungen mit anderen Kreisen kommen, die idealerweise im KonsenT ausgehandelt werden.

---

[63] Vgl. Manitonquat: Weg, 2000, S. 56/57.
[64] Vgl. die Kapitel Umsetzung im Team/in der Organisation
[65] Vgl. Anhang zu den Grundwerten
[66] Vgl. Anhang Quäker – auch der Ursprung der Quäker hat viele Elemente dieser Kreiskultur

Kreis	➢ semi-autonomes, selbstorganisiertes Team ➢ mit einem gemeinsamen Ziel

Abb. Definition von Kreis

Die **Kreisdomäne** ist das Herrschaftsgebiet eines Kreises, so etwas wie das Land, das beackert oder beherrscht werden kann, der eigene Garten, auf dem angepflanzt werden kann.
Für eine gute Zusammenarbeit braucht es eine klare Trennung von anderen Gärten bzw. Klärungen der Überschneidungen. Idealerweise hat ein Kreis höchstmögliche Autonomie oder Klarheit über die Einschränkungen der eigenen Herrschaft, z.B. Vorgaben von CI oder verpflichtende Zusammenarbeit mit anderen Kreisen/Rollen.

Jeder Kreis hat eine Vision und Angebote an die Umgebung. Das können externe oder interne Kunden sein.
Jeder Kreis ist eingebettet in eine Organisation und regelt seine Außenbeziehungen. Ggf. kann es von der Organisation her Einschränkungen oder Vorgaben geben, die aufgrund hierarchischer Logiken oder legitimierten Koordinierungsgremien gesetzt wurden.
In einer klassisch-hierarchischen soziokratischen Organisation wird die Domäne vom nächsthöheren Kreis gegeben. Durch die doppelte Verknüpfung von Führungskraft und Delegierter kann der eigene Kreis mitgestalten.

- Name des Kreises + Einbettung in der Organisation
- Vision
- Angebote/Aufgaben
- Kurzfristige, langfristige Ziele
- Meilensteine und Kennzahlen
- Ressourcen

Abb: Kreis-Domäne[67]

Beispiel für eine Kreis-Domäne

Name: Marketing - Dienstleistungskreis
Vision: Die Angebote unserer Firma ansprechend verpacken
Angebote:

- Design und Redaktion der Website
- CI der Firma
- Beratung der Geschäftskreise in Marketingfragen
- Gestaltung des Kundenmagazins + elektronischen Newsletters

[67] Bei der Kurzfassung werden die Ziele, Messungen/Kennzahlen und Ressourcen auch noch rausgenommen. Vgl. umfassender bei Oesterreich/Schröder: S. 120-16, vgl. auch Strauch/Reijmer, S. 43. In S3 hilft das Muster: „Domänen bestimmen“ vgl. https://patterns-de.sociocracy30.org/clarify-domains.html sowie auch die Anregungen von Morning Star und ihrer CLOUs auf https://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2019/10/morning-star1.1.pdf, S.3.

Übung: Beschreiben Sie die Domäne ihres Kreises/Teams

- Was ist unser Name und wie sind wir in unserer Firma eingebettet?
- Wer sind unsere Kunden?
- Was sind unsere Angebote?
- Wie würde sich unsere äußere Umgebung verändern, wenn unsere Angebote angenommen werden? (Vision)

Kreis-Rollen

Damit jeder Kreis gut funktioniert braucht es in der Soziokratie light zumidnest zwei Kreis-Rollen: Die Moderation und die Dokumentation

Moderation

- Vorbereitung der Moderation
- Durchführung der Moderation
- Hüter der soz. Moderationsregeln

Dokumentation[68]

- Unterstützt die Moderation mit Visualisierungen oder Live-Protokoll
- Führen von Ergebnis-Protokollen
- Führen des Logbuches = Gesamtheit der Entscheidungen, das Gedächtnis des Kreises
- Sorgt für die Evaluation der Beschlüsse

In der SKM werden diese beiden Rollen für eine Amtsdauer von 1-2 Jahren per offene Wahl vom Kreis gewählt.
In der Soziokratie light wäre das auch das empfohlene Verfahren, das aber auch verändert werden kann.

Oestereich/Schröder beschreiben weitere Rollen, die für das Funktionieren jedes Kreises wichtig sind:[69]

- Gastgeberin
- Oekonom
- Lernbegleiter

Für mich ist die Gastgeber-Rolle ein Teil der Moderation, der Ökonom eine Führungs-Rolle[70] und die Lernbegleiterin ein hilfreiche Extra-Rolle.

Praxisbeispiel: Gärtner

*Eine Weiterbildungs-Organisation hat für ihre Kreisstruktur eine Lernbegleiter-Rolle als Gärtner*in definiert und folgendes Rollenprofil verfasst;*
„Diese Person sorgt dafür, dass eine konstruktive Atmosphäre im Kreis gelebt wird, der Kreis als Lernort für die Kompetenzentwicklung der Studierenden gestaltet und lernwirksames Feedback gegeben wird. Weiter achtet sie darauf, dass soziokratische Elemente wie KonsenT und offene Wahl berücksichtigt werden.

[68] Ich mag eher den Begriff „Dokumentation“. In der SKM heißt die Rolle „Logbuchführer“ und in Holakratie „Sekretär“. Wie man dat Dingen nennt ist Poidl, Blunzn (Vermischung zweier Dialekte, die ich nicht spreche).
[69] Vgl. Oestereich/Schröder: Agile, S.127-31
[70] Vgl. Kap

*Gärter*innen werden geschult. Sie nahmen an der kollegialen Beratung und der Fachberatung mit Soziokratie-Expert*innen teil.“*
Für die Studierenden ist die Kreis-Arbeit gleichzeitig Lernumgebung, daher macht diese Rolle in diesem Kontext besonders Sinn.

Das Protokoll
Wie in der SKM reicht ein Ergebnis-Protokoll in dem ausschließlich die KonsenT-Beschlüsse dokumentiert werden. Ggf. können Informationen festgehalten werden, die später noch wichtig für den Kreis sind.
Eine Frage ist auch, wer die Leser*innen des Protokolls sind. Wenn es an eine größere Öffentlichkeit geht, können weitere Infos hilfreich sein, so dass Nicht-Kreis-Mitglieder den Kontext der Entscheidungen verstehen.

Elemente des Protokolls:
- Datum, Anwesende Personen, Abwesende Personen
- Agenda-Punkte
- Ggf. News und Controlling
- Entscheidungen im Konsent – nur die Entscheidung, keine Meinungsäußerungen
- Todos – konkrete Schritte zur Umsetzung
- Evtl. Themensammlung fürs nächste Mal

Das Logbuch
Das Logbuch ist das Gedächtnis des Kreises in dem alle KonsenT-Entscheidungen mit Evaluationsdatum aufgelistet werden.
So hat jedes Kreismitglied einen guten Einblick in die gemeinsam getroffenen „Regeln“ und der Dokumentar kann beim Ablaufen des Evaluationsdatums das Thema wieder neu auf die Agenda setzen lassen. Meistens reicht ein Excel-Sheet aus.

Umsetzung im eigenen Team

Als prinzipielle Leitlinie gilt für alle drei Modelle, dass sie von oben her eingeführt werden müssen. Der Teamleiter hat in klassischen Organisationen ein Weisungsrecht innerhalb seiner Gruppe und die Legitimation von oben für die Kreis-Domäne.
Wenn das Betriebssystem intern verändert werden soll, dann geht das nur mit dem KonsenT der Führungskraft und idealerweise auch nur mit dem KonsenT der Mitarbeitenden.

Ablauf für die Umsetzung im eigenen Team:[71]

1.	*Kennenlernen* der Soziokratie light
2.	*Vorbereitung* der Pilotphase
3.	*Pilotphase: Start und ständige Evaluation*
4.	*Vertiefung und Verankerung*

Abb. : Phasenmodell auf Teamebene

1. Kennenlernen der Soziokratie

Meistens hört oder liest eine Person aus dem Team etwas über die Soziokratie. Vielleicht besuchen die Führungskraft und 1-2 Mitarbeiter einen Schnupperworkshop oder hören von anderen Teams, die mit der Soziokratie experimentieren.
Ein guter Einstieg für das gesamte Team ist ein dreistündiges Schnuppern.
Zuerst werden die Grundlagen des Modells erläutert und dann werden 1-2 Entscheidungen im KonsenT getroffen. Am Ende wird reflektiert, inwieweit dieses Vorgehen oder Elemente davon für das eigene Team übernommen werden könnten.
Letztendlich muss die Soziokratie von oben her eingeführt werden. Die Führungskraft hat zumindest formell die Haupt-Macht innerhalb eines Teams und diese muss sie bereit sein im KonsenT zu teilen.
Allerdings braucht es auch die Mitwirkung des Teams oder wesentlicher Mitspieler aus dem Team.

Praxisbeispiel
Die Führungskraft eines ca. 25 Personen großen Teams wollte die Soziokratie einführen. Sie hatte die KonsenT-Moderation in einem Workshop kennengelernt und war inspiriert. An einem Vormittag haben wir das gesamte Team zusammen nach einem Frühstück geschult. Zuerst gab es Theorie zu dem Modell und dann haben wir zwei Entscheidungen in einer Delegierten-Struktur getroffen.
KonsenT-Entscheidungen geht gut bei 3-8 Team-Mitgliedern. Wir hatten versucht wesentliche Sichtweise im Team zu identifizieren und dann über Delegierte einen neuen Koordinierungskreis erstellt.
Die erste sachliche Entscheidung zu einem schwierigen Thema wurde halbwegs zügig und nachhaltig getroffen.
Bei der zweiten Entscheidung ging es um die Einführung der Soziokratie und dieses neuen Koordinierungskreises. Diese Entscheidung war extrem schwierig, weil jede/r mitdiskutieren wollte. Im Außenkreis saßen alle 25 Team-Mitglieder, im Innenkreis sieben Delegierte. Es gab eine kurze Zeit der Abstimmung mit der jeweiligen Gruppe,

[71] Eigentlich wollte ich mit diesem Buch einen leichten Leitfaden für die Implementierung der Soziokratie geben.
Do it yourself!!
Leider ist es etwas komplexer als gedacht und ich freu mich über Rückmeldungen, inwiefern dieser Ablauf hilfreich ist.

aber wesentlich wurde die Meinungsrunden und Entscheidungen im Innenkreis getroffen.
In der Evaluation gab es schon mehrere Rückmeldungen, dass der Ablauf zeitaufwändig ist, zuviel Infos verloren gehen, die Schwarmintelligenz weniger stark ausgeprägt ist und das Timeboxing extrem begrenzend empfunden wurde. Die Führungskraft hat im Nachgang mir geschildert, dass sie derzeit nicht die Soziokratie einführen möchte, weil es zuviel Widerstand im Team gäbe.
Die Teammitglieder mögen die große Runde, das miteinander austauschen und die Verbindung, auch wenn nicht wirklich Entscheidungen getroffen werden und letztendlich alles an ihr hängen bliebe. Die Führungskraft selbst war ziemlich ausgelaugt und hat über eine Kündigung nachgedacht.

2. Vorbereitung der Pilotphase

Wenn es bei der Führungskraft und beim Team eine prinzipielle Bereitschaft gibt, dann ist es wichtig, den Start gut vorzubereiten.
Folgende Aspekte sind dabei wichtig:

- Absprache mit der oberen Umgebung insbesondere der Führungskraft über dem Kreis: Passt es, dass der Kreis autonom mit der Soziokratie light spielt? Was sind die Rahmenbedingungen dafür von oben?
- Klärung der Kreisdomäne = Was kann unabhängig von der äußeren Umwelt jenseits des Teams eigenverantwortlich entschieden werden
- Vision = eine vorläufige Vision festlegen, wenn noch keine vorhanden ist (gemeinsame Ausrichtung)
- Delegationsmatrix = Welche von diesen Entscheidungen kann die Führungskraft ins Team geben. Über den KonsenT ist sie weiterhin involviert, aber die Allein-Entscheidung fällt dann weg
- Festlegen der Zeitspanne, der Ziele der Einführung, der Evaluationskriterien am Ende der Pilotphase
- Check der Meetingstruktur: Welche Themen werden im KonsenT beschlossen und welche weiteren Meetings braucht es?
- Einbezug der Mitarbeitenden: Darstellung der ersten Pilotphase, Vorstellen der wesentlichen Elemente und KonsenT, ob sie das Experiment mitmachen möchten
- Externe Begleitung für die Moderation und Wahl eines Moderators in der dritten Sitzung
- Festlegen einer Notbremse, wenn es notwendig erscheint. Unter welcher Bedingung darf die Führungskraft das Experiment abbrechen oder unterbrechen?

Idealerweise werden die Rahmenbedingungen gemeinsam im kleinen Kreis festgelegt, einer Art Implementierungskreis. Dort sitzen dann 3-4 Mitglieder des Teams mit der Führungskraft und gestalten den Rahmen für die Pilotphase.
Wenn die äußere Umgebung zustimmt oder der eigene Rahmen gut abgesichert ist, dann wäre es ideal, wenn sowohl Führungskraft als auch Team ihren KonsenT zum Start der Pilotphase geben.

3. Pilotphase

Diese sollte in der Regel sechs Monate dauern und idealerweise trifft sich der Kreis für wichtige Entscheidungen 1x im Monat. Das sieht zumindest die SKM so vor. Die Soziokratie light würde sich an den vorhandenen Meetingstrukturen orientieren und da einfach den KonsenT hinzufügen.
Das Herzstück der Soziokratie light ist die KonsenT-Moderation.

Dafür ist es sehr zu empfehlen in den ersten sechs Sitzungen einen externen Moderator zu engagieren, der als Vorbild die Sitzungen moderiert und für Prozess- und Fachfragen zur Verfügung steht. So sehen die Mitarbeitenden auch, dass die Führungskraft sich führen lasst und werden leichter ermutigt, ihre eigene Sichtweise einzubringen. Normaler weise wird in der dritten Sitzung eine interne Moderatorin gewählt, die in den letzten drei Sitzungen vom externen Moderator begleitet wird.
Während der Sitzungen können immer wieder kleine Schulungselemente oder Reflexionen eingeflochten werden, die hilfreich für die innere und äußere Transformation sind.

Eine wichtige Grundregel für eine erfolgreiche Implementierung lautet: „Bis auf weiteres bleibt alles gleich, es sei denn, es wird bewusst im KonsenT verändert!"
Viele Mitarbeitenden sind am Anfang verunsichert, was alles jetzt geändert wurde. Daher ist so ein konservatives Prinzip zu Beginn sehr sicherheitsfördernd.
Eine Erweiterung dieser Grundregel kann sein, dass nur die Aspekte verändert werden, die im Moment schmerzen, wo es Spannungen gibt und die dann von den Kreismitgliedern auf die Agenda gesetzt werden.

Im Gegensatz dazu steht ein Ansatz, die wesentlichen Aspekte der Zusammenarbeit in den ersten sechs Kreissitzungen anzuschauen wie z.B.

- die Meetingstruktur
- die Arbeitsabläufe und -prozesse
- die Aufteilung der Arbeit

Die Pilotphase ist beendet, wenn keine externe Beratung mehr nötig ist, die Prozesse und Strukturen sich verinnerlich haben und intern zumindest die Moderation sicher den KonsenT gewährleisten kann.

4. Vertiefung und Verankerung

Der Übergang von der Pilotphase zur Vertiefung ist fließend. Ein Kriterium könnte sein, dass die Notfallregelung nicht mehr nötig ist und sämtliche Entscheidungen im KonsenT getroffen werden, es keine Entscheidung gibt, die nur der Führungskraft vorbehalten ist. Noch weiter geht es, wenn die Führungskraft nach den jeweiligen Evaluationszeiträumen nicht mehr die Entscheidung über Ende/Fortführung trifft, sondern das dem Kreis übergeben wurde.
Zu der Verankerung gehört auch ein interner Experte in der Soziokratie, der die externe Beratungsfunktion ersetzen kann und auch als Hüter der Soziokratie wirkt.
Eine Absicherung nach außen in die Organisation wäre wünschenswert, ist aber in vielen Fällen nur begrenzt möglich. Da noch Vieles an der freiwilligen Delegation der Entscheidungen von der Führungskraft an den Kreis hängt, kann bei einem Wechsel der Führungskraft das gesamte System wieder ausgetauscht werden. Hier könnte das Team eine Mitsprache beim Führungswechsel erwirken.
Eine Verankerung könnte auch durch das implizite Ausstrahlen in die Organisation geschehen. Mitarbeiter anderer Teams bekommen mit, dass da etwas anders läuft und interessieren sich ggf. über das andere Modell. Aktiv kann natürlich auch missioniert werden mit der Gefahr, dass obere Instanzen aufmerksam werden und dagegen lobbyieren.
Wichtig ist auf jeden Fall die Schulung bzw. Begleitung neuer Teammitglieder. Idealerweise bekommen sie eine Extra-Einführung oder einen Mentor, der sie in das neue System einführt.

Die Umsetzung ist nicht einfach, weder auf Team- noch auf Organisationsebene:

Praxisstimme: Gehirnwindungen brechen
„Slieker [Ex-CEO von Endenburg Elektrotechniek] sagt: ´Mal ehrlich, wer versucht, die Soziokratie zu verstehen, kann sich die Gehirnwindungen brechen.` Wie sagte Verhoeff von Reekx: `Du kannst sie nicht sehen, schmecken, riechen, es gibt keinen Crash-Kurs, der dich vorbereitet, du steckst aber vom ersten Tag an voll drin.´“[72]

[72] Aus Gerhard Waldherr: Die ideale Welt, Brandeins, 01/2009, auf https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2009/wirtschaft-neu/die-ideale-welt. Ist jetzt zwar bezogen auf die SKM, aber selbst die Soziokratie light hat ihre Herausforderungen ☺. Ich hoffe, dass das Modell zumindest für weniger Gehirnwindungsbrüche sorgt.

Umsetzung auf der Organisationsebene

In dem eigenen Team kann die Umsetzung relativ autonom und „einfach“ geschehen. Sobald mehrere Teams oder die Gesamtorganisation betroffen sind, wird der Prozess komplexer.

Implementierungskreis
Sobald die Soziokratie light jenseits von einzelnen Teams eingeführt werden sollte, empfehle ich wie in der klassischen SKM einen Implementierungskreis. In diesem Kreis sitzen auf jeden Fall die oberste Führungskraft sowie eine kleine Vielfalt von 3-4 Personen, die unterschiedliche Sichtweisen aus der Organisation mitbringen (unterschiedliche Hierarchie-Stufen sowie Bereiche). Dieser Kreis entwirft mit der Begleitung des Soziokratie-Experten einen Implementierungsplan mit folgenden Aspekten:

- Ziele der Implementierung
- Messkriterien, wie diese Ziele erreicht werden können
- Evaluationsverfahren
- Zeitplan für die Pilotphase
- Ausblick für das Ausrollen auf die gesamte Organisation

Der Implementierungskreis entscheidet über die Anzahl der Pilotkreise und wie diese eingebunden werden. Er begleitet die Transformation durch die verschiedenen Stufen und geht dann später in die Stabsstelle Soziokratie auf. So soll diese Organisationsperspektive einen fixen Platz bekommen und die Lebendigkeit der Soziokratie in der Organisation gewährleisten.

Stufenplan[73]
Vor der Etablierung des Implementierungskreises steht das Kennenlernen der Soziokratie. Eine interessierte Gruppe wird geschult, macht erste Moderationserfahrungen und setzt sich mit dem Modell der Soziokratie auseinander.
Die oberste Führungskraft muss dann an einem Punkt entscheiden, einen Implementierungskreis einzusetzen, um die Einführung der Soziokratie zu gestalten.

1.	*Kennenlernen* der Soziokratie und Etablierung eines Implementierungskreises
2.	*Pilotphase:* Start in 1-2 Pilot-Kreisen, Reflexion/Begleitung durch den Implementierungskreis
3.	*Ausrollen* auf die gesamte Organisation und frühe Phase der Anwendung, Stabsstelle Soziokratie
4.	*Integration und Institutionalisierung:* Konsolidierung der Soziokratie, rechtliche Verankerung und Kulturwandel

Abb. : Phasenmodell der Implementierung – in Tabellenform

Im Wesentlichen ist die Transformation ein *agiles* Vorgehen, Schritt für Schritt nach dem Modell der *Dynamischen Steuerung*. Es wird jeweils der nächste Schritt von meistens sechs Monaten geplant, gemeinsame Ziele und klare Messkriterien festgelegt, der Schritt gegangen und am Ende gemessen, inwieweit die Ziele erreicht wurden. Dann erst wird der nächste Schritt geplant. Der Prozess kann jederzeit gestoppt oder abgerundet werden, wenn die Organisation nicht weitergehen möchte.

[73] Vgl. Rüther, Holakratie, S. 99-106. Dabei habe ich den offiziellen Plan des Soziokratie-Zentrums Österreich etwas modifiziert und die Phasen anders aufgeteilt.

Die Implementierung muss von top-down erfolgen und braucht den KonsenT der obersten Führungskraft oder später des Eigentümers.

Kennenlernen der Soziokratie
Der erste Impuls kommt meistens über einen Hinweis von Kollegen oder der Lektüre von Artikeln oder Workshops.
Ein Kennenlernen sollte am Anfang mindestens drei Stunden umfassen und dabei eine „theoretische" Einführung beinhalten sowie eine praktische Erfahrung, zum Beispiel durch die KonsenT-Moderation eines realen Themas des jeweiligen Kreises. So können alle Beteiligten am eigenen Leib erleben, wie sich die KonsenT-Moderation anfühlt und ob es passen könnte.

Als Nächstes wird ein Implementierungskreis zusammengestellt, in dem auf jeden Fall die oberste Führungskraft sitzt sowie möglichst Personen, die unterschiedliche Sichtweisen aus der Organisation mitbringen (unterschiedliche Hierarchie-Stufen sowie Bereiche). Dieser Kreis entwirft mit der Begleitung des Soziokratie-Experten einen Implementierungsplan mit folgenden Aspekten:
- Ziele der Implementierung
- Messkriterien, wie diese Ziele erreicht werden können
- Evaluationsverfahren
- Zeitplan für die Pilotphase
- Ausblick für das Ausrollen auf die gesamte Organisation

Für den Start der Pilotphase reicht entweder der KonsenT der obersten Führungskraft im Implementierungskreis oder es wird der Plan in das entsprechende Gremium der Organisation gebracht und dort entschieden.

Pilotphase
In der Pilotphase werden meistens die nächsten sechs Kreis-Sitzungen mithilfe der KonsenT-Moderation durchgeführt. Es ist ein „Learning by doing". Der externe Soziokratie-Berater moderiert die ersten drei Treffen und in der dritten Sitzung wird ein interner Moderator gewählt, der die letzten drei Zusammenkünfte unter Super*Vision* des externen Beraters moderiert.
In diesen sechs Sitzungen werden die Teilnehmer des Kreises in der Soziokratie geschult und die anfallenden Grundsatz-Entscheidungen gemeinsam im KonsenT beschlossen.
Einige organisatorische Themen werden in den ersten sechs Treffen behandelt:
- *Vision*/Zielrichtung des Kreises (meistens in der 1. Sitzung, teilweise auch eine provisorische *Vision* für die Pilotphase[74])
- *Angebote* des Kreises
- Wahl der Kreis-Rollen: Moderation und Dokumentation
- Installation und Gestaltung des Logbuchs

Der Implementierungskreis trifft sich regelmäßig, reflektiert und gibt ggf. Rückmeldungen und Hinweise an den Pilot-Kreis. Am Ende der Pilotphase wertet der Implementierungskreis die Messungen aus und macht einen Vorschlag über das weitere Vorgehen. Meistens kommt es dann zum Ausrollen auf die gesamte Organisation, alle Teams werden dann nach obigen Modell transformiert.

[74] Getreu dem Motto: Tue mehr mit Ungefähr ☺

In diesem Falle entwirft der Implementierungskreis auch eine passende Organisationsstruktur, weil es in dem Feld auch meistens Korrekturen braucht.[75] Ein Transformationsprozess ist wie ein Organisations-TÜV oder eine Gesundenuntersuchung für die Organisation. Es wird vieles neu reflektiert und überprüft, inwiefern die bisherigen Entscheidungen noch dienlich sind.

Ausrollen auf die gesamte Organisation und frühe Phase der Anwendung
Dieser Prozess kann als Ganzes geschehen oder auch in Phasen verlaufen, das heißt nach dem Pilot-Kreis werden zwei bis drei weitere Kreise transformiert, bevor die gesamte Organisation soziokratisch wird. Das kann der Implementierungskreis am besten entscheiden.
Alle neuen Kreise werden ähnlich wie der Pilot-Kreis begleitet. Ab einem bestimmten Umfang werden die soziokratischen Rollen extra geschult, also Moderation und Dokumentation. Diese Schulung und „Inter*Vision*" ist besonders wichtig, um die Soziokratie auch in den Köpfen/Herzen zu verankern. Regelmäßige Inter*Vision*s-Treffen fördern den Austausch, den gegenseitigen Wissenstransfer und unterstützen die Rollenträger in ihrer Funktion.
Es ist jetzt schon sinnvoll, eine interne Stabsstelle einzurichten, die neben dem Implementierungskreis das operative Geschäft des Ausrollens begleitet und, falls nötig weitere interne Experten ausbildet.
Der Implementierungskreis begleitet weiterhin den Prozess und gibt am Ende der Phase seine Aufgaben an diese Stabsstelle ab.

Integration und Institutionalisierung
Wenn die Implementierung vollzogen ist, dann geht es darum, sie zu verankern und die kontinuierliche Entwicklung sicherzustellen. Wir sind tendenziell in autokratischen Systemen aufgewachsen (Elternhaus, Schule, Ausbildung, Uni, „normaler" Betrieb) und haben uns daher an dieses *Mindset* gewöhnt. Ein nachhaltiger Wandel braucht eine kontinuierliche Schulung und persönliche Entwicklung. Dazu können auch weitere Elemente hilfreich sein, wie zum Beispiel das soziokratische Mitarbeiterinnen-Gespräch.
Der Implementierungskreis gibt seine Verantwortung an die Kreisstruktur und eine Stabsstelle Soziokratie ab, die intern die Konsolidierung und Weiterentwicklung der Soziokratie beaufsichtigt.

In dieser Phase ist auch die Frage zu stellen, ob und wann die Gleichwertigkeit des Eigentums angegangen werden soll. Die SKM sieht eine Neutralisierung des Eigentums vor, d.h. dass auch die Eigentümer an den KonsenT gebunden sind und nicht mehr allein die wesentlichen Belange des Unternehmens bestimmen können. Das ist eine umfassende rechtliche Veränderung und die braucht häufig eine kreative Lösung, weil es keine dezidiert soziokratischen Rechtsformen gibt.

Wichtige Aspekte der Konsolidierung sind:
- Schulung der neu hinzukommenden Mitarbeiter
- Coaching und Unterstützung der Geschäftsführung
- Inter*Vision* und Schulung der soziokratische Rollenträger: Moderator, Logbuchführer, Delegierter, Führungskraft
- Ein- bis zwei jährliche Super*Vision*/Retrospektive der Kreise
- Jährliche Evaluation der Soziokratie, eventuell auch ein externes soziokratisches Audit

[75] Ich nenne es gerne den Orga-TüV.

- Einführung eines Top-Kreises, sofern es noch nicht geschehen ist, Aufnahme eines externen Soziokratie-Experten in den Top-Kreis
- Statutenänderung und rechtliche Verankerung der Soziokratie

Abschließender Überblick
Dieses Phasenmodell gibt eine gute Orientierung für die Transformation. Gleichzeitig hat jede Organisation ihre eigene Logik und Geschwindigkeit, sodass der Prozess im Einzelfall natürlich variieren kann.

Abb. 23: Die Implementierung etwas anders dargestellt

Fragen und Antworten
Hat der Soziokratie-Berater ein Stimmrecht bei der Implementierung?
Das ist Verhandlungs- und Typsache. Es gibt zwei Varianten:
- Experte als Impuls-Geber und Begleiter, d.h. er bringt seine Expertise in der Meinungs- und Informations-Runde mit ein. Die Entscheidungsmacht liegt aber ausschließlich bei den internen Mitarbeiterinnen.
- Mit-Entscheider, d.h. er hat ein Stimmrecht in der KonsenT-Runde, was bedeutet, dass es seinen KonsenT für alle Entscheidungen im Implementierungskreis und ggf. Struktur-Entscheidungen während der Transformation im Allgemeinen Kreis braucht.

Ein Argument für die Mitbestimmung des Beraters ist, dass er mitverantwortlich für die Umsetzung der Soziokratie ist:
- Wie kann ich etwas umsetzen, das ich nicht mitentschieden habe?

Für mich gehören Entscheidung, Verantwortung und Umsetzung zusammen. Die Gefahr, die bei fehlender *Mit-Entscheidung* bestehen kann, ist, dass innerlich der Berater sich ausklinken oder sich weniger stark identifizieren könnte.
In zwei Projekten habe ich gemerkt, dass mir persönlich die Umsetzung nicht mehr entsprochen hat und ich skeptisch wurde, ob sie wirklich funktionieren könne. Im Endstadium der regulären Soziokratie-Transformation besetzt meistens entweder der Berater oder ein anderer Soziokratie-Experte einen Platz im Spitzenkreis. Da ist die

Mit-Entscheidung auf oberster Ebene gefragt, daher kann es von Vorteil sein, schon zu Beginn eine gemeinsame Entscheidungsfindung zu praktizieren.
Ein Argument gegen die *Mit-Entscheidung* des Beraters ist, dass er nur ein temporärer, externer Gast ist, der die Organisation nur sehr begrenzt kennt und die mittelfristigen Auswirkungen auch nicht erleben wird.
Das prinzipielle Ziel der Beraterin[76] ist sowieso eine frühestmögliche Selbstständigkeit des Kunden. Dazu gehören die Übernahme der Moderation durch einen internen Mitarbeiter und das Installieren interner Experten für die Integration/Institutionalisierung der Soziokratie. Viele Organisationen möchten zudem nicht zu 100% die Soziokratie implementieren, sondern viel experimentieren und da könnte ein *normen-geleiteter* Soziokratie-Berater eine Bremse für radikale Innovationen sein.
Wichtig ist es, am Anfang der Begleitung abzuklären, welche *Mit-Entscheidungsmacht* die Beraterin hat, sowie wieviel und wie nachhaltig der Geschäftsführer die Soziokratie wirklich einführen möchte.

Welche Rollen hat ein Soziokratie-Berater in der Implementierung?
Bei einer Implementierung ist mir aufgefallen, wie unterschiedlich meine Rolle sein kann:

- Soziokratie-Experte: Bringt die Expertise ein als externer Berater,
- OE-Experte: Schaut auf die Organisationsebene und eine passende Struktur
    - Sind alle Prozesse klar und flüssig? Gibt es keine Schnittstellen-oder Reibungs-Verluste?
    - Sind die Domänen klar und deutlich? Gibt es keine Überschneidungen bei den Verantwortlichkeiten?
    - Sind alle Aufgaben abgedeckt? Gibt es keine Lücken oder ungewollte Dopplungen?
- Moderator: Moderiert die Sitzungen ohne Stimmrecht
- Protokollführer bzw. Coach des Logbuchführers: Sorgt für die Protokolle und das Aufsetzen des Logbuchs
- Coach der Führungskraft: Unterstützt die FK während der Transformation
- Coach der Moderation: Unterstützt den internen Moderator bei der Übernahme dieser Rolle
- Betriebsrat im Sinne des Empowerments der Mitarbeiterinnen
- Implementierungs-Verantwortlicher: der Berater kümmert sich auch um die Umsetzung
- Mitglied des Spitzenkreises als (externer) Soziokratie-Experte: Vollwertiges Mitglied mit Entscheidungsmacht

Wichtig ist die Klarheit darüber, welche Rollen es gib, und die Vereinbarung zwischen mir und dem Auftraggeber, welche Rollen ich bekleiden möchte, bzw. sollte.

Wie lange braucht es, bis die Soziokratie wirklich innerlich und äußerlich verankert ist?
Als erste Transformation sicher 1-2 Jahre, bis die Strukturen sich verinnerlich haben. Das hängt auch davon ab, wie schnell die Macht von der obersten Führungskraft ganz ins Team gegeben wird und ob das Tagesgeschäft wichtige Herausforderungen setzt, die jetzt eine weitere Vertiefung der Soziokratie verlangsamen.

[76] Ich wechsel zu selten zur weiblichen Form, deshalb hier mal zur Irritierung.

Praxisbeispiele Corona

Eine kleine Firma hatte die Soziokratie eingeführt, als Corona kam und im ersten Lockdown die Kurzarbeit eingeführt wurde. Instinktiv wurden die Entscheidungen wieder in der Geschäftsführung getroffen und der Leitungskreis nur 1x informiert. Die Lage war unübersichtlich, die Regierung hat innerhalb kurzer Zeit drei verschiedene Kurzarbeitsmodelle verabschiedet, so dass eine umfassende Schulung/Information des Leitungskreises sehr aufwändig erschien.

Im Sommer 2020 wurde dann ein Krisenteam installiert, das bei einer ähnlichen Krise die Macht hat, alle wesentlichen Entscheidungen im KonsenT zu treffen. In dem Krisenteam saßen neben der Geschäftsführung noch drei weitere Mitarbeitende aus unterschiedlichen Teams. Dieses Vorgehen hat in den nächsten Lockdown gut geholfen und gewirkt

Eine größere Firma bei der die Geschäftsführung einen Teil der Macht an die Kreisstruktur abgegeben hatte und gerade die ersten zwei Jahre zuende waren, also die Personen neu gewählt werden mussten, kam Corona. In diesem Fall hat die Geschäftsführung über einen längeren Zeitraum mit Anhörung einiger Betroffener wieder allein entschieden.

Organisationsformen
Es gibt eine Vielzahl von Organisationsmodellen, die in der Soziokratie light angewendet werden können:
- Klassische Hierarchie (mit doppelter Verknüpfung)
- Matrix-Organisation
- Pfirsich-Organisation
- Fraktale Organisation
- Netzwerk-Organisation (Morning Star)
- Prozess-Organisation (Allsafe)
- Projekt-Organisation (WL-Gore)

Verschiedene Verbindungen zwischen Kreisen[77]
Es gibt drei Möglichkeiten, wie Kreise miteinander verbunden sein können::
- gar nicht
- einfach verbunden
- doppelt verbunden über zwei Delegierte

Die doppelte Verknüpfung ist in der SKM ein sehr wichtiges Prinzip. Es soll die Mess-Funktion in der dynamischen Steuerung institutionalieren. Die Führungskraft ist für das Planen/Führen verantwortlich und die Delegierte für das Messen. Beide sorgen für einen optimalen Informationsfluss zwischen den beiden Kreisen.
Sobald es eine hierarchische Organisation gibt würde ich diese Form der Verbindung sehr empfehlen. Wenn die einzelnen Kreise ziemlich autonom arbeiten können und die Koordination anders verläuft wie z.B. bei einer Pfirsich-Organisation ist eine doppelte Verknüpfung entbehrlich. Ebenso, wenn die Führungsarbeit auf einzelnen Rollen aufgeteilt wurde.

Daneben gibt es verschiedene Muster, wie Kreise zu größeren Strukturen vernetzt werden können[78]
- *Verschachtelte-Kreise*: Eine Funktion/Aufgabe wird weiter ausdifferenziert und in einen kleinen Kreis zusammengeführt.
- *Delegierten-Kreis*: Je eine Delegierte wird in einen Kreis delegiert, der gewisse Aspekte der Zusammenarbeit koordiniert.
- *Dienstleistungs-Kreis*: gemeinsam genutzte Dienstleistungen/Aufgaben werden in einem eigenen Kreis delegiert.

Exkurs Scrum:
Scrum kann ein operatives System für die Kreisebene sein.
[Kurzbeschreibung}

Wenn das Team im KonsenT den Beschluss fällt zukünftig mit Scrum zu arbeiten, kann das so umgesetzt werden.
Es wäre dann hilfreich, wenn jenseits des Scrum-Formats auch ein Treffen gibt, wo Scrum als System reflektiert, evaluiert und ggf. angepasst werden kann.
Und es ist zu klären, welche Lücken ggf. Scrum offen lässt und wie diese gefüllt werden könnten. Auch in der Außenbeziehung zu den anderen Teams gibt es ggf. Klärungsbedarfe, die über Scrum hinausgehen.

---

[77] Vgl. https://illustrations.sociocracy30.org/img/de/structural-patterns/circles-and-links.png
[78] Vgl. Präsentation: All Patterns Explained, S. 13-14.

Drei bekannte Varianten: SKM, Holakratie, S3[79]

SKM
Die Soziokratische Kreis-Organisations-Methode ist die Mutter aller Varianten. Sie wurden von Gerard Endenburg in seinem Betrieb entwickelt und seit Ende 1970er Jahre über das Soziokratie-Zentrum in den Niederlanden verbreitet.
Die Holakratie wurde maßgeblich davon beeinflusst und auch S3.
Die Soziokratie light ist eine abgespeckter Version der SKM.

Wenn die Soziokratie light aus Ausgangsbasis nehmen, was gibt es zusätzlich in der SKM?
- Die Doppelte Verknüpfung
- Die offene Wahl als Must-Have
- Den 9-Schritte-Plan für die interne Prozessplanung und Aufgabendefinition der einzelnen Mitarbeitenden

Holakratie
Die Holakratie hat sehr viel von der SKM in den Anfangsjahren übernommen. Im Vergleich zur Soziokratie light gehören also auch
- Die doppelte Verknüpfung und
- die offene Wahl dazu

Hinzugefügt hat die Holakratie ferner:
- Die Valditätsprüfung von Einwänden
- Die operativen Rollen
- Das Tactical Meeting
- Eine Verfassung als Regelsystem

Verändert wurde
- Der Daseinszweck ersetzt die externe Vision
- Bei der offene Wahl wird der Vorschlag nach Stimmmehrheit gemacht

Sociocracy 3.0 (S3)
Auch bei S3 ist die SKM der Ausgangspunkt. S3 hat zuerst die SKM de-konstruiert, in seine Bestandteile (=Muster) zerlegt und dann diese Muster angepasst und ergänzt. Wesentlich ist, dass S3 kein ganzheitliches Organisationsmodell, sondern eine Art von Baukasten mit 73(?) Mustern ist, die beliebig angewandt werden können ohne den Drang, die gesamte Organisation umzugestalten.

Im Vergleich zur Soziokratie light gibt es folgende Anpassungen:
- Die Organisations-Treiber ersetzen die externe Vision
- Es gibt eine Qualifizierungsprüfung der Einwände
- Der Konsent wurde etwas anders definiert:
- Es gibt neben dem Einwand auch die Bedenken als sanfte Form
- Es gibt ein fixes Muster zur Vorschlagsfindung, das jetzt eher mit Post-Its als mit Runden arbeitet

[79] Hier gehe ich jetzt nur auf die wesentlichen Veränderungen ein. Es gibt in der Tiefe noch mehr. Vgl. mein Vergleich zwischen SKM und Holakratie in Rüther, Holakratie oder hier

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Mustern und Möglichkeiten, S3 konkret für die jeweilige Organisation anzupassen.

Meine Lieblingsvariante: Der Rollen-Pfirsich

Ich liebe das Modell der operativen Rollen und den Pfirsich als Organisationsform, daher würde ich bei fast jeder Organisation beide Modelle empfehlen und implementieren, wenn es auch passt.

Die Aufteilung der Arbeit in **operative Rollen** ist wesentlich flexibler als die traditionellen Stellenausschreibungen. Eine Person kann mehrere Rollen ausfüllen und die Rollen können sich agil anpassen und verändern. Zudem gibt es in dem Modell kein Weisungsrecht der Vorgesetzten mehr. Jede Rolle ist ihr eigener Rollen-Fürst und von außen können nur Bitten herangetragen werden oder im KonsenT werden Restriktionen gemeinsam beschlossen, aber es gibt kein Ober sticht unter mehr. Das macht das Modell auch sehr sympathisch für mich.
Dabei ist mir ein pragmatischer Umgang mit diesen Veränderungen wichtig und nicht eine Überbürokratisierung wie ich es tw. bei der Holakratie vermute.

Eine kleine Weiterführung dazu ist die Aufteilung der Führungsarbeit in Führungs-Rollen. Das werde ich auch näher erläutern und rundet die Verteilung von Macht ab.

Die **Pfirsich-Organisation** ist das Äquivalent zu den Rollen auf Organisationsebene. Auch hier gibt es mehr Flexibilität als in traditionellen Organisationen, weil Kreise sich ändern und neu gründen können, ohne dass das gesamte Organisationsgefüge bricht. Die klare Kundenorientierung ist ein weiterer Vorteil, der zuviel Selbstbeschäftigung und „Waste“ verhindern. Idealerweise hat jeder Kreis interne oder externe Kunden und lenkt seinen Daseinszweck auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse. Ein eigene Gewinn-/Verlustrechnung oder besser Wertbildungsrechnung runden diese Eigenständigkeit ab, wenn es auch hier nicht zu viel Bürokratie mit sich bringt.

Operative Rollen und Rollen-Träger

Bei der Aufteilung der Arbeit in Rollen möchte ich zwei Aspekte unterscheiden:

- Die Rollen-Aufteilung für die operative Arbeit (Operative Rollen)
- Die Führungs-Rolle(n) (inkl. Kreis-Rollen)

Die Führungs-Rollen werde ich am Ende nur kurz als Exkurs erläutern ohne groß auf die Führungsphilosophie dahinter einzugehen.

Bei der Rollen-Aufteilung für die operative Arbeit habe ich mich sehr stark von der Holakratie anregen lassen.

Unterschiede Rollen/Stellenbeschreibungen

Rollen	**Stellenbeschreibung**
Unabhängig von einer Person	Abhängig von einer Person, die die Stelle fix besetzt
Eine Person kann viele Rollen ausfüllen	Meistens besetzt eine Person, eine Stelle
Flexibel, Anpassungen jederzeit möglich	Starr, Anpassungen schwer möglich
Kleinteilig, umfasst eher kleinen Aufgabenbereich	Umfangreich, umfasst eher gesamten Aufgabenbereich

Ein wichtiger Unterschied beim Rollenmodell ist, dass Personen und Rollen getrennt werden. Das hat zwei Konsequenzen:

1. Eine Person kann mehrere Rollen einnehmen
2. Eine Rolle kann von mehreren Personen übernommen werden (z.B. Call-Center 1st level support)

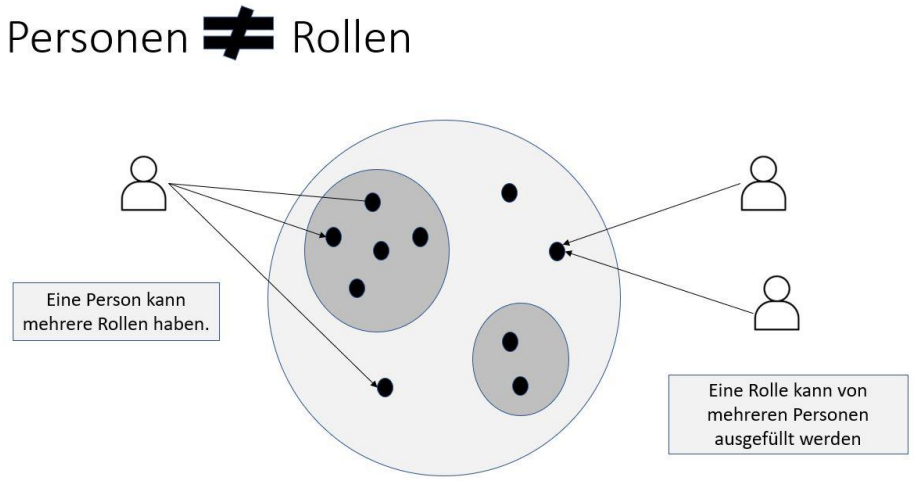

Abb. Personen und Rollen[80]

Rollen sind kleinteiliger und flexibler als die weit verbreiteten Stellenbeschreibungen. Die Holakratie hat sehr detailliert die Verantwortlichkeiten und Pflichten für die Rolleninhaber geregelt, auf die ich hier jetzt nicht genauer eingehen werde.[81]

---

[80] Von mir übersetzt und angepasst. Original aus https://holacraciabrasil.com/infographic/ (abgerufen am 08.06.2021)

[81] Vgl. Rüther, Christian: Holakratie, S. 192/93 und S.171-75. In der Holakratie dreht sich viel um diese Rollenbeschreibungen und die ständigen Anpassungen, wobei der Grad der Bürokratisierung und

Rollenregeln
Neben der Aufteilung in Rollen braucht es auch Regeln, wie die Rollenträger miteinander interagieren.[82]

- Jeder Rollenträger ist Rollen-Fürst, d.h. entscheidet innerhalb seines Herrschaftsbereiches eigenständig
- Es gibt kein Weisungsrecht an die Rollenverantwortlichen, aber es können Wünsche geäußert werden.
- Sollte es zwischen zwei Rollen zu Konflikten kommen, dann braucht es einen Eskalationsprozess für die Konfliktklärung
- Änderungen der Rollenverantwortlichkeiten erfolgen im KonsenT mit den betroffenen Rollenträgern, die Änderungen werden allen Schnittstellen kundgetan
- Rollen-Ernennung und – Entlassung sind KonsenT-Entscheidungen des jeweiligen Kreises
- Für jede Rolle gibt es Entwicklungshilfen wie z.B. ein Soziokratisches Mitarbeitergespräch 1x jährlich oder regelmäßige Peer-Reviews

Für Konflikte zwischen Rollen-Trägern kann folgender Eskalationsprozess verwendet werden:[83]

1. Ich suche Klärung in mir: Selbstreflexion, kann sich damit erledigt haben, sonst
2. Ich suche Klärung mit dir: Austausch auf Augenhöhe auf Basis der GFK
3. Wir einigen uns auf eine Vermittlerin/einen Mediator: Das kann ein Kollege aus dem Team, aber auch eine außenstehende Person sein. Gemeinsam Konflikt beleuchten und Lösung erarbeiten.
4. Wir einige uns auf einen Entscheider: Es kann auch der Vermittler/Mediator aus Schritt 3 sein. Auf jeden Fall binden sich die Beteiligten an die getroffene Entscheidung

Prozess zur Rollen-Findung
Wie werden die Rollen gefunden und festgelegt?
Für die Arbeit mit Rollen ist es zu Beginn wichtig, ein Muster festzulegen, welche Aspekte eine generelle Rollenbeschreibung umfassen soll:[84]

- Rollen-Name:
- Name der Person/des Rollenträgers:
- Vision:
- Angebote/ Aufgaben/ Verantwortlichkeiten:
    - a
    - b

Genauigkeit sicher von Firma zu Firma unterschiedlich ist. Oesterreich/Schröder schlagen eine unscharfe Rollen(-beschreibung) vor (vgl. AE, S.222), um möglichst wenig Zeit mit diesem Thema zu verschwenden. Sie folgen damit quasi dem soziokratischen Prinzip „Tue mehr mit Ungefähr“

[82] In der Holakratie gibt es detaillierte Vorgaben zu den Rechten/Pflichten der einzelnen Rollenträger. Ich finde diese Auflistung hilfreich für eigene Anpassungen, vgl. Rüther, Christian, Holakratie, S. 192/93. Hier habe ich einige wesentliche Aspekte soziokratisch formuliert.

[83] Aus Breidenbach/Rollow: New Work needs Inner Work, Vahlen, 2019, S.?? Sie haben sich von Morning Star inspirieren lassen, die einen ähnlichen Prozess schon seit Jahren nutzen.

[84] Das ist jetzt ein Angebot, das beliebig verändert werden kann. Ich persönlich finde „Angebote“ besser als Aufgaben/Verantwortlichkeiten. Angebote für interne/externe Kunden. Ergänzt werden kann z.B. noch Schnittstellen, Entscheidungsbefugnisse/Budgets, soweit sie nicht schon bei der Rolle liegen, vermuteter Stundenumfang. Eine Anregung dieser Rollenvorlage ist der Inhalt der CLOEs von Morning Star, bei der die Mitarbeiter untereinander auf Augenhöhe verhandeln, was voneinander zu erwarten ist, vgl. https://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2019/10/morning-star1.1.pdf

- Kurz- und langfristige Ziele
- Meilensteine, Kennzahlen zur Evaluierung
- Benötigte Ressourcen
- Ggf. Schnittstellen mit anderen Rollen

Abb: Rollenmuster[85]

Im Vorfeld betrachtet jede/r Mitarbeiter*in ihre Stellenbeschreibung und ergänzt sie um weitere Aufgaben, die sie tatsächlich im Alltag durchführt.
Dann trifft sich das Team und entweder wird gemeinsam an einer großen Wand mit Post-Its gearbeitet oder am Boden mit kleinen Kärtchen oder online z.B. mit Miro.
Jede Tätigkeit bekommt ein Post-It und zuerst werden alle gesammelt und dann in einzelne Rollen gebündelt.
Diese werden dann anhand des Rollenmusters konkretisiert. Dabei geht es darum, angemessen detailliert zu sein.
Abschließend wird noch geschaut, ob alle Angebote abgedeckt sind oder ob was fehlt.
Wenn das „neutrale" Rollensystem steht, wird geschaut, wer zu welcher Rolle passt oder sie schon einnimmt.

Im Kleinen braucht es häufig nicht einmal ein komplexes Rollensystem, sondern die jeweiligen Mitarbeiter*innen machen es untereinander aus

Praxisbeispiel – einfache Aufteilung zwischen zwei Mitarbeiterinnen:
*Zwei Mitarbeiter*innen haben sich einen Aufgabenbereich geteilt und eine Liste von den konkreten Tätigkeiten auf einem DINA4-Blatt gemacht. Dann haben sie untereinander abgesprochen, wer was macht. Das war ausreichend für sie. Nach außen war ihr Arbeitsplatz klar definiert, so dass es den Kollegen und Kunden egal war, wie sie intern die Arbeit aufgeteilt hatten.*

Dieses dialogische Aushandeln hat der Tomatenhersteller Morning Star als Organisationsprinzip erhoben. Dort gibt es überhaupt keine Teams oder Organisationseinheiten, sondern jeder Mitarbeiter handelt individuell mit seinen Kollegen in gemeinsamen Aussprachen ihre jeweilige Zusammenarbeit aus. Daraus entsteht ein Netzwerk von Verträgen und Verbindungen. Letztendlich werden die Aufgaben der Mitarbeiter so spezifisch festgelegt.[86]

Bei dem Rollenspiel liegt der Fokus auf den Rollen. Man kann auch von den Personen her arbeiten und schauen, welche Tätigkeiten sie ausfüllen und da zumindest eine etwas flexiblere Stellenbeschreibung finden:

Praxisbeispiel – personenbezogene Aufteilung 30 Personen Firma:
In einem ca. 30 Frau-starken Unternehmen wurde über einen Zeitraum von sechs Monaten mit allen Mitarbeitern deren Aufgaben aufgeschrieben und geklärt. Für jede Mitarbeiterin gibt es jetzt ein Excel-Sheet mit einer Liste ihrer Tätigkeiten, der jeweiligen (Budget-)Verantwortung, Schnittstellen, Informationspflichten und Letzt-Verantwortlichkeiten.

[85] Auf Basis der holakratischen Rollenbeschreibung, vgl. Rüther, Christian: Holakratie, 2018, S. 180. Vgl. etwas umfangreicher die Rollenkonstitution in Oesterreich/Schröder: Organisationsentwicklung, S. 133
[86] Vgl. https://www.soziokratie.org/fundus/fallbeispiel-morning-star/, S.3. Die Kurzversion kommt ohne Ziele, Meilensteine/Kennzahlen, Ressourcen und Schnittstellen aus.

Es war ein ziemlich aufwändiger Prozess, der anfangs auch viel Widerstand hervorgerufen hat: „Wozu brauchen wir das denn?“
*Rückblickend war dann diese Arbeit sehr hilfreich, weil es zu mehr innerer und äußerer Klarheit geführt hat. Mitarbeiter*innen haben untereinander Arbeiten neu aufgeteilt und wenn eine Mitarbeiterin die Firma verlassen hat, konnten einzelne Tätigkeiten auch auf andere Personen verteilt werden.*
In diesem Beispiel fehlt noch die klare Trennung zwischen Rolle und Person. Es sind eher lebendige, flexible Personen-Stellenbeschreibungen. Aber sie helfen und waren ein guter erster Schritt.

Ich persönlich finde das Rollenmodell äußerst sympathisch und würde möglichst bald diese App einsetzen, weil es für sehr viel Klarheit sorgt.

Exkurs: Führungs-Rollen und verteilte Führung

Eine klassische Führungskraft übernimmt letztendlich ein Bündel an spezifischen Führungs-Rollen. Ein erster Schritt kann sein, die wesentlichen kleinteiligeren Führungs-Rollen daraus zu identifizieren.

Dazu hier eine kleine Liste als Anregung:

- Finanzminister = entscheidet über Budgets, Gelder und Ressourcen, ggf. Beyond Budgeting
- Füße-Treter (Controler) = erinnert an partnerschaftliche Vereinbarungen und Absprachen (vor allem auf Team-Ebene)
- Koordinator = Gesamtblick und Miteinander funktioniert, vgl. S3 Muster 9.7
- Krisen-Manager/Feuerwehr = mit Entscheidungsmacht in einem klar definierten Zeit/Raum Kontinuum
- Lern-Begleiter = unterstützt das gemeinsame Lernen im Team, sorgt für Retrospektiven/Reflexionen
- Lückenfüller = Mädchen für alles, in der Ausführung tätig – Ziel: Diese Aufgaben einer Rolle/Person zuzuordnen (vgl. Lead-Link Holakratie)
- Mediator = vermittelt bei Konflikten
- Moderator von Meetings = keine Entscheidungsmacht
- Ökonom = finanzieller Überblick und Ratgeber, keine Entscheidungsmacht
- Personaler = Personal einstellen und entlassen (bzw. vorbereitende Tätigkeiten)
- Richter = entscheidet bei Konflikten, klarer Prozess, unabhängig (Morning star + Menlo)
- Transparenz-Manager = sorgt für umfassende Transparenz aller (relevanten) Kennzahlen
- Unterschriften-Geber = leistet die Unterschriften aus einer rechtlich verankerten Funktion heraus

Frederick Laloux hat in seiner Untersuchung herausgefunden, dass eine Führungskraft in evolutionären Organisationen in der Regel diese Führungs-Rollen übernimmt:[87]

- Außenminister = Gesicht nach außen, ohne interne Entscheidungsmacht
- Coach = unterstützt MA/alte FK bei der Transformation in Richtung Selbstorganisation
- Hüter der neuen Organisationform = Schützt und unterstützt den Wandel auch bei Schwierigkeiten
- Sozialer Architekt = gestaltet die soziale Struktur der Organisation und schafft einen guten Rahmen für Selbstorganisation, ermöglicht von Selbstorganisation, alles wegräumen, was die Arbeiter hindert, ihre Arbeit eigenständig durchzuführen
- Visionär = langfristige Ausrichtung, mittel- und langfristige Perspektive + ggf. strategische Planung/Blick
- Vorbild (der neuen Organisationsform) = lebt, atmet die Werte/Prozesse vor

[87] Er hat sie auf drei verkürzt: Außenminister, Hüter und Vorbild, vgl. S. 238/39.

Wie funktioniert verteilte Führung?

- Verteilung der Arbeit auf operative Rollen + Selbstführung
- Verteilung der Führung auf Führungs-Rollen
- KonsenT im Team
- Peer-Feedback[88]

Verteilung der Arbeit auf operative Rollen

Mit der Einführung der operativen Rollen wird die Macht auf die Rollen-Träger verteilt. Sie sind wie kleine Rollen-Fürsten und können innerhalb ihrer Domäne eigenverantwortlich alle wesentlichen Entscheidungen treffen, weil es auch kein Weisungsrecht von außen mehr gibt. Sie sind weitestgehend autonom und müssen natürlich in der Lage sein, sich selbst zu führen und die Aufgaben angemessen priorisieren und für die internen/externen Kunden Wert schaffen.

Verteilung der Führung auf Führungs-Rollen

Auch die Führungsverantwortung kann auf einzelne Rollen verteilt werden, z.B. Finanzminister, Koordinator für bestimmte Projekte, Mediator für mögliche Konflikte etc. Bei größeren Organisationen unterstützen dann noch zentrale Dienstleistungen wie z.B. Buchführung, IT, Personalhilfen.[89]

KonsenT im Team

Alle Absprachen zwischen den Rollenträgern werden im KonsenT getroffen. Das können bilaterale Vereinbarungen sein oder Entscheidungen, die den gesamten Kreis betreffen. Das gemeinsame Ziel leitet die Rollenträger und erleichtert ggf. Einschränkungen in ihrem kleinen Rollenfürstentum. Es geht ja nicht um Macht-Sicherung, sondern immer um das gemeinsame Ziel.

Peer-Feedback

In hierarchiearmen Teams wird das Controlling von den Peers übernommen, d.h. jede/r schaut auf das gemeinsame Ziel, beobachtet die gemeinsame Zusammenarbeit und gibt den jeweiligen Rollen-Trägern Feedback, wenn es notwendig ist. Das ist ein wichtiger Schwenk in der Sichtweise in der Zusammenarbeit, weil es nicht mehr eine Führungskraft gibt, die das automatisch erfüllt. Es kann eine Controlling-Führungsrolle geschaffen werden oder wenn das Team z.B. mit Scrum arbeitet, dann übernimmt zum Teil die Scrum-Masterin diese Aufgabe.

[88] Ich nenne es jetzt positive „Peer-Feedback“, in der Literatur wird es häufig „Peer-Druck“ genannt, der gute alte Gruppendruck! 😊

[89] Vgl. Kapitel

Wie funktioniert der Übergang zur verteilten Führung?
Der Übergang von dem klassisch-hierarchischen Verständnis von Führung hin zu einer evolutionären/agilen/verteilten Führung ist nicht einfach, sondern beinhaltet vielfältige Herausforderungen sowohl für die Führungskraft als auch die Mitarbeitenden.

Herausforderungen	
Für die Führungskraft	**Für die Mitarbeiter*innen**
Loslassen von Verantwortung	Übernahme von Verantwortung
Führungs-Angebote der Mitarbeitenden ablehnen: *„Chef, was würdest du tun?“*	Selbst-Führung übernehmen, eigene Entscheidungen treffen
Spannungsräume aushalten: Zeiten der Ungewissheit ertragen	Spannungen angehen und lösen
Themenführerschaft abgeben	Eigene Themen einbringen
Sich verbal zurückhalten	Sich verbal einbringen
Vertrauen in die gemeinsamen Entscheidungsprozesse	
Umlernen bekannter Muster	

Abb.: Herausforderungen für Führungskraft und Mitarbeitenden bei zunehmender Partizipation

Die klassisch-hierarchische Führung ist tief in unserem System eingespeichert. Zum einen kulturgeschichtlich über mehrere Generationen hinweg, zum anderen biographisch-persönlich, weil wir in diesem System sozialisiert werden: Elternhaus, Kindergarten, Schule, Universität, Arbeitsplatz. Uns erscheint diese hierarchische Form als natürlich und vertraut.
Das Umlernen ist zeitaufwändig, braucht eine klare Struktur, kongruente Führung[90] und viel Geduld von allen Seiten. Es ist eher ein Marathonlauf, denn ein 400m Sprint. Und es braucht ein Neulernen auf beiden Seiten. Die Führungskraft gibt Verantwortung ab und lässt los, die Mitarbeiten müssen dann die Verantwortung auch übernehmen und gestalten, sich einbringen, Spannungen selbst lösen. Es geht dann nimmer, sich hinter dem Chef zu verstecken oder über seine Entscheidungen zu mosern, sondern die Probleme selbst anzusprechen.

[90] Ein schönes Paradox, aber Selbstorganisation braucht Regeln und eine Führungskraft, die 100% hinter dem neuen Modell steht, es als Vorbild lebt und hütet, vgl. Laloux.

Das Pfirsich-Modell

Mein persönliches Lieblingsmodell ist die **Pfirsich-Organisation**, weil

- es wenige bis keine Hierarchien gibt
- die zentralen Dienstleistungen unterstützen und nicht vorgeben
- es möglichst viel Selbstverantwortung/Autonomie innerhalb der Teams gibt
- es den Schwerpunkt auf die Wertschöpfung legt (Kundenkontakt)
- jeder Kreis Kunden hat und damit durch die Kunden gesteuert wird
- es agil und flexibel ist, neue Teams leicht entstehen können

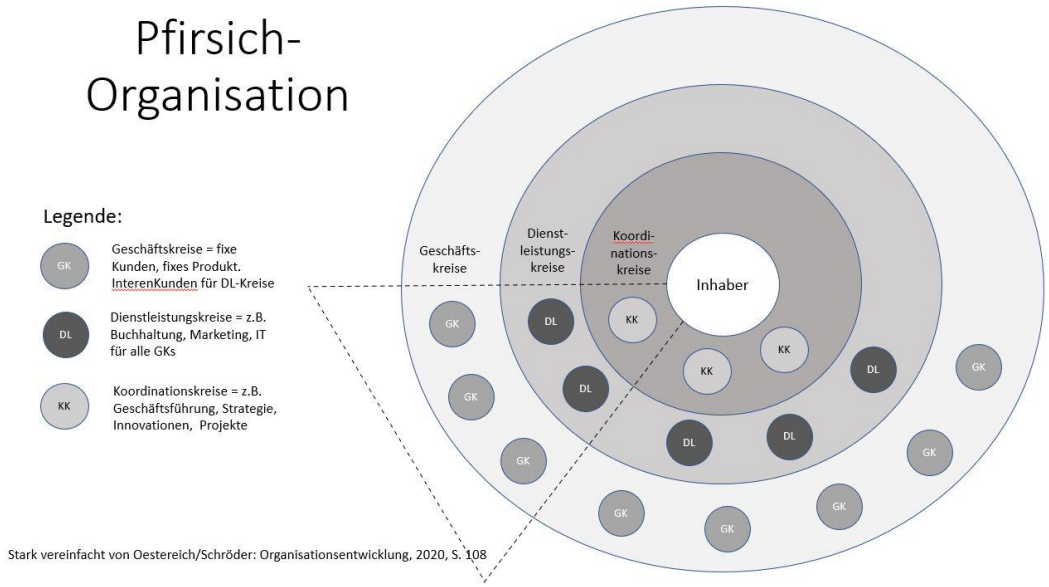

Abb.: Die Pfirsich Organisation[91]

In einer Pfirsich-Organisation wird die Arbeit in kleine Teams organisiert und auf jede Form von Hierarchie verzichtet.
Jedes Team hat eine Kreisdomäne und ist autonom innerhalb seiner Grenzen und hat interne/externe Kunden, die wesentlich die Arbeit steuern.
Die Geschäftskreise zentrieren sich um einzelne externe Kunden, bestimmte Regionen, einzelne Produkte oder Dienstleistungen. Sie sind für den gesamten externen Kundenkontakt verantwortlich inkl. der Produktion.
Die Dienstleistungskreise unterstützen die Geschäftskreise in ihrer Arbeit. Dazu gehören in der Regel das Rechnungswesen/Buchführung, die IT, Personal-Unterstützung, Marketing/Werbung. Die Geschäftskreise sind die internen Kunden der Dienstleistungskreise. Dabei kann es so weit gehen, dass die Dienstleistungen auch bepreist werden und jeder Kreis eine eigene Einnahmen- und Ausgabenrechnung haben.[92]
Weiter im Zentrum gibt es verschiedene Koordinierungskreise, die unternehmensweit oder bereichsübergreifend Entscheidungen treffen können. Meistens werden dann aus den anderen Kreisen Menschen delegiert oder es treffen sich die Personen, die Energie und Lust für die jeweilige Koordination haben.
Die Geschäftsführung kann dabei entweder ein Dienstleistungs- oder ein Koordinationskreis sein.

---

[91] Die Grafik wurde stark vereinfacht von Oestereich/Schröder, Organisationsenticklung, S.108. Auch Pfläging ist ein Fan des Pfirsiches, allerdings in einer weniger komplexen Form.
[92] Oestereich/Schröder empfehlen da die Wertstromrechnung… (Zitat/Begründung)

Im Zentrum ist der Inhaberkreis als rechtliche Eigentümer.

Auch der Pfirsich ist eine ganz andere Art und Weise ein Unternehmen zu denken. Es gibt weniger formelle Hierarchien, die Kreise können ähnlich autonom arbeiten wie die einzelnen Rollen bei der Rollenverteilung und es gibt unmittelbaren Kontakt zu den Kunden. Der Kunde führt und die Menschen im Kundenkontakt können ziemlich eigenständig entscheiden. Es braucht keine Rücksprachen mehr mit denen da oben.
Natürlich gibt es weiterhin informelle und reale Hierarchien. So kann der Inhaberkreis weitgehende Entscheidungen treffen und z.B. das Pfirsichmodell abschaffen. Die Geschäftsführung unterzeichnet die wesentlichen Dokumente und hat zumindest formal-rechtlich eine höhere Position.

Weitere Ergänzungen/Apps

Alles kann, nicht muss.

Gesamtmodelle
- Sociocracy 3.0 (Priest/Bockelbrink)
- Agile Organisationsentwicklung (Oestereich/Schröder)
- Beta-Codex (Niels Pfläging)
- Verschiedene Workhacks[93]

Aspekte der Organisation
- Meetingstrukturen
- Entscheidungsformen

[93] Vgl. https://www.soziokratie.org/fundus/work-hacks/

Literatur/Ressourcen

Personen/Gruppierungen

Web-Ressourcen

- Darstellung aller S3-Muster: https://patterns.sociocracy30.org/index.html
- Aktuelle Holakratie-Verfassung 5.0 https://www.holacracy.org/constitution/5
- Wittrock, Dennis: [neu, 2020] Was ist neu in der Holacracy Verrfassung 5.0: https://holabe.hypoport.de/2020/11/09/was-ist-neu-in-der-holacracy-verfassung-5-0/ [abgerufen am 08.06.2021]

Basisliteratur

- Laloux, Frederic: [Organizations, 2015] Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München: Vahlen, 2015.
- Oestereich, Bernd/Schröder, Claudia: [Organisationsentwicklung, 2020] Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen, München: Vahlen, 2020.
- Rau, Ted/ Koch-Gonzales, Jerry: [Voices, 2018] Many voices one song. Shared powre with sociocrcy, Amherst/MA: Sofa, 2018
- Robertson, Brian: [Holacracy. 2016] Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, München: Vahlen, 2016
- Rüther, Christian: [Holakratie, 2018] Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux`"Reinventing Organizations" und New Work. Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation, 2. Überarbeitete und stark erweiterte Auflage, Norderstedt: BoD, 2018
- Rüther, Christian: [Soziokratie, 2017] Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praix. Eine Master-Thesis aus dem Jahr 2010, Nordestedt: BoD, 2017
- Strauch, Barbara/Reijmer, Annewiek: [Soziokratie, 2018] Soziokratie. Kreisstrukturen als Orgnisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen, München: Vahlen, 2018.

Ergänzende Literatur

- Baldwin, Christina/Linnea, Ann: [Circle, 2014] Bircle. Die Kraft des Kreises. Gespräche und meetings inspirierend, schöpferisch und effektiv gestalten, Weinheim/Basel: Beltz, 2014
- Pfläging, Niels: [Führen, 2011] Führen mit flexiblen Zielen. Praxisbuch für mehr Erfolg im Wettbewerb, Frankfurt/New York: Campus, 2011
- Pfläging, Niels: [Komplexithoden, 2015] Komplexithoden. Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität, München: Redline, 2015.

Anhang

Der Geist der Quäker[94]

Kees Boeke als Quelle der modernen Soziokratie

Eine Wurzel der SKM ist die Entscheidungsfindung der Quäker. Der moderne Namensgeber der Soziokratie war Kees Boeke[95], Quäker und Pazifist, der 1926 eine Alternativschule gegründet hatte, in der die Schüler*innen im Konsens alle wesentlichen Entscheidungen treffen konnten. Dabei hatte er seine Erfahrungen mit der Beschlussfassung der Quäker auf den Schulkontext übertragen. Gerard Endenburg war in den 1940er Jahren Schüler dort und hat dann später diese Prinzipien auf den Kontext Unternehmen übertragen. Endenburg nannte dann sein System die Soziokratische Kreisorganisations-Methode (SKM).

Boeke formulierte „drei fundamentale Regeln, die dem System zugrunde liegen. Die erste ist, dass die Interessen aller Mitglieder berücksichtigt gehören, das meint das individuelle Verbeugen gegenüber den Interessen der Gesamtheit. Zweitens müssen Lösungen gefunden werden, die alle akzeptieren können: andernfalls darf nicht gehandelt werden. Drittens müssen alle Mitglieder bereit sein, diese Entscheidungen auszuführen, wenn sie einstimmig gefällt werden."[96]

Boeke sah in diesen Regeln das Gebot der Nächstenliebe verwirklicht, da Liebe echte Harmonie ermöglicht. Mit diesen Regeln können sich nicht mehr die Partikularinteressen einzelner Personen oder Parteien durchsetzen, sondern durch das gemeinsame Suchen nach Lösungen eine neue Gemeinschaft entstehen. Für ihn waren Vertrauen und der Wunsch im besten Interesse der Gruppe zu handeln, die Stützpfeiler von wirklichem Fortschritt. Boeke sah die Soziokratie als genuine Verwirklichung der Demokratie, so wie sie sein sollte. Nicht mehr die Mehrheit zählt und überstimmt die Minderheit, deren Ansichten damit unberücksichtigt bleiben, sondern alle entscheiden gemeinsam auf der Basis von Konsens. Für ihn war die Soziokratie eine wirkliche Gemeinschafts-Demokratie, eine Form der Organisation von Gemeinschaft durch die Gemeinschaft selbst. In seiner Schule hat er das umgesetzt und eine sich selbst leitende Gemeinschaft für fast vierhundert Kinder, Jugendliche und Lehrer geschaffen.

Die Beschlussfassung der Quäker

Die Religiöse Gesellschaft der Freunde, kurz Quäker genannt, ist eine christliche Religionsgemeinschaft, die Mitte des 17. Jahrhunderts in England entstand und heute vor allem im englischsprechenden Raum verbreitet ist.[97] *„Statt eines Vorsitzenden gibt es lediglich die Funktion eines Schreibers (engl.: clerk). Auf allen Ebenen der Entscheidungsfindung in ihren „Geschäftsversammlungen" gilt das Konsensprinzip, d.h. alle Entscheidungen, die die Religiöse Gesellschaft der Freunde betreffen, werden allein im Suchen nach (Gottes) Wahrheit in Einstimmigkeit gefällt („Sense of the Meeting"). Ein „demokratischer Kompromiss", der nach dem Mehrheitsprinzip zustande kommen würde, entspräche nicht dem Wahrheitsverständnis der Freunde.*

---

[94] Wieder ein recycelter Text von mir, aus meinem Soziokratie-Skript und späterem BoD, vgl. http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf

[95] Vgl. Kees Boeke: Soziokratie. Demokratie wie sie sein kann auf https://www.sociocracy.info/sociocracy-democracy-kees-boeke/

[96] Aus Kees Boeke: Sociocracy. Democracy as it might be, in Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S.193. [Übersetzung von mir]

[97] Vgl. Wikipedia Eintrag „Quäker" http://de.wikipedia.org/wiki/Quäker (01.06.09)

Kann kein Konsens erzielt werden, wird die Entscheidung auf einen späteren Zeitpunkt vertagt.“[98]

Christa Voigt, selbst Quäkerin, beschreibt im Konsens-Handbuch das Wesen der Quäkermeetings sehr eindringlich, deshalb möchte ich sie hier zitieren: *„[Die] Geschäftsversammlungen werden im Geiste einer Andacht abgehalten. Alle Versammlungen beginnen und enden mit einem Schweigen. Auch nach den einzelnen Beiträgen der Teilnehmenden werden kurze Zeiten der Stille eingehalten, um die Beiträge wirklich wahrzunehmen. Und wenn eine Aussprache heftig und kontrovers zu werden droht, kann es sein, dass eine Freundin oder ein Freund aufsteht und damit um Stille bittet, die es ermöglicht, wieder zur Ruhe und zum Hören zurückzukommen. Die Art der Beschlussfassung ist nicht einfach eine Abstimmungsmethode, sondern sie setzt den Glauben voraus, in der Stille göttliche Führung erfahren zu können. Im Sinne eines `sense of the meeting` wird eine einmütige Beschlussfassung angestrebt. Einmütigkeit bedeutet nicht, dass alle einer Meinung sind. Einmütigkeit ist auch nicht gleichzusetzen mit einem Kompromiss, auf den man sich notgedrungen einigt und dabei eigene Bedenken oftmals gewaltsam zurückstellt. Vielmehr ist schon im Ansatz der Wunsch vorhanden, einen Beschluss zu finden, in dem die Einheit der spirituellen Haltung, der göttliche Geist, der die Freunde verbindet, Ausdruck findet. JedeR [sic!] wird klärend voller Verantwortung und im kritischen Blick dazu beitragen – nicht, um Recht zu haben, sondern um dem Ganzen zuträglich zu sein.*

Die richtige Durchführung der Geschäftsversammlung hängt demnach davon ab, dass alle in einer aktiven, suchenden Haltung teilnehmen. Freunde sollen nicht mit der festen Absicht kommen, eine bestimmte Vorgehensweise unbedingt durchsetzen zu wollen. Offen sein für neue Einsichten heißt jedoch nicht, dass sich vorher niemand Gedanken gemacht hat, und auch nicht, dass alles, was gesagt wird, unkritisch aufgenommen wird. Der Dienst an der Andachtsgruppe erfordert die oftmals mühsam erworbene Kenntnis der Fakten ebenso wie die Fähigkeit, ihre Relevanz und ihr Gewicht abzuschätzen. Eine wichtige Rolle dabei spielen die SchreiberInnen, die die Versammlung vorbereiten und moderieren. Ihre wichtigste Aufgabe ist es, ohne vorgefasste Meinung in Offenheit, Zugewandtheit und Liebe zu hören, aufzunehmen und niederzuschreiben, was sie als `sense of the meeting` erfahren. Dabei geht es darum, dass und wie jedeR gehört wird, nicht nur in Bezug auf die Worte, sondern in Bezug auf den Geist, der dahinter steckt. […]

Natürlich gibt es auch Situationen, in denen nicht alle zustimmender Meinung sind. Dabei gibt es die verschiedenen Möglichkeiten eines Neins:

- *des zweifelnden Neins, das eine andere Entscheidung für besser gehalten hätte*
- *des zögernden Neins, das Bedenken ausdrückt, aber einem Beschluss nicht entgegen stehen will;*
- *des sicheren Neins, das aufgrund schwerwiegender Einwände keine andere Möglichkeit sieht, als die vorgeschlagene Entscheidung zu verhindern*

Das bedeutet dann, dass die Versammlung keinen einmütigen Beschluss fassen kann und dieser deshalb vertagt werden muss.“[99]

---

[98] Organisationsstruktur bei den Quäkern, Wikipedia, http://de.wikipedia.org/wiki/Quäkertum#Organisationsstruktur (01.06.09)

[99] Christa Voigt: Religiöse Gesellschaft der Freunde (Quäker). Art der Entscheidungsfindung und Beschlussfassung, in Werkstatt für gewaltfreie Aktion Baden: Konsens, 2004, S. 122-24; vgl. dazu die verschiedenen Formen des Konsenses im Kapitel 3.1.2.

Michael Sheeran, ein Jesuit, hat die Entscheidungsfindung der Quäker näher untersucht und hat folgende Prinzipien gefunden, die sich teilweise schon in Voigts obiger Beschreibung finden:[100]

1. Einstimmige Entscheidungen, keine Abstimmungen
2. Ruhige Zeitspannen – zu Beginn des Treffens und wenn Konflikte aufkommen
3. Aufschieben einer Entscheidung (Moratorium), wenn sie nicht erreicht werden kann
4. Partizipation aller mit Ideen zum Thema
5. Bereitschaft und Offenheit zuzuhören – nicht mit fixierten Vorstellungen zum Meeting gehen
6. Abwesenheit eines Leiters – der „Schreiber“ (clerk) steuert, aber dominiert nicht
7. Niemand steht über einem anderen – Gleichwertigkeit
8. Fokus auf die Fakten, die Emotionen werden auf ein Minimum reduziert
9. Geringe meist begrenzte Anzahl von Treffen

Bis auf die ersten beiden Punkte entsprechen diese Prinzipien denen der Soziokratie mit kleinen Abwandlungen. Die Einstimmigkeit wird durch den KonsenT ersetzt und die ruhigen Zeiten durch ein Reden nacheinander im Kreis. Es gibt auch das Aufschieben einer Entscheidung, aber mit einem Notfallplan oder einer Ultima Ratio.[101] Alle Mitglieder in einem Kreis nehmen gleichwertig an der Beschlussfassung teil. Der Gesprächsleiter wird vom Kreis gewählt und unterstützt die Gruppe bei der Entscheidungsfindung, aber dominiert sie nicht. Er muss seine eigenen Positionen deutlich machen und kann seine Macht nicht benutzen, sie durchzusetzen. Ebenso wird in der Moderation der Fokus auf die Fakten sowie Kriterien und Argumente gelegt. Die Geschäftsversammlungen der Quäker finden 1x im Quartal auf Bezirksebene und 1x im Jahr auf Bundesebene statt, in der SKM finden die Treffen über Grundsatzentscheidungen meistens alle vier bis sechs Wochen statt.

[100] Vgl. Sheeran, Michael: Beyond majority rule. Voteless decisions in the Religous Socierty of Friends, USA, 1996, S. 51, übersetzt von mir.

[101] Vgl. Kap – in der SKM ist die ultima Ratio, dass wenn nach einer zusätzlichen Sitzung innerhalb von 48h immer noch keine Entscheidung getroffen wird, diese dann in den nächsthöheren Kreis delegiert wird.

Grundwerte der Soziokratie (light)

In meiner Welt sind Werte die Motivatoren menschlichen Handelns. Radikal gesprochen kann man sagen: Hinter jeder Handlung stehen Werte, die sich dadurch verwirklichen wollten.[102]
Das gilt auch für Organisations-Konzepte, die etwas bewirken wollen für die Menschen in diesen Unternehmen.
Für mich stecken hinter allen drei Modellen und jetzt den sechs Grundelementen ähnliche Grundwerte, die ich hier kurz näher ausführen möchte:[103]

Gleichwertigkeit/Augenhöhe

Alle Beteiligten sind gleichwertig in der Beschlussfassung.
Jedes Kreismitglied hat den gleichen Wert und kann einen schwerwiegenden Einwand einbringen, egal ob es nur sechs Monate im Team dabei ist oder seit zehn Jahren Führungskraft. Das Reden hintereinander in Runden ermöglicht jedem seine Sichtweise auszudrücken, gibt auch den leisen Stimmen einen Raum
Jeder Mensch hat die gleiche Würde, den gleichen Wert, die gleiche Relevanz, keiner darf ignoriert werden. Dafür steht auch der Kreis, in dem es kein oben und unten gibt.

Eigenverantwortung

Die Gleichwertigkeit und prinzipielle Transparenz fördert und fordert auch Eigenverantwortung. Man kann sich nicht mehr hinter den lauten Stimmen oder hinter der Führungskraft verstecken, man wird sichtbar.
Und mit dem KonsenT übernimmt jeder Mit-Verantwortung über die gemeinsam getroffenen Entscheidungen. Man kann nicht mehr sagen: „Das haben die da oben entschieden!“, sondern wenn einen eine Entscheidung nicht gefällt, dann kann er/sie es als schwerwiegenden Einwand in den Kreis bringen.

Transparenz/Klarheit

Alle Zahlen/Daten/Fakten (ZDF) gehören auf den Tisch. Bei jeder Entscheidung gibt es eine Bildformung, wo alle Fakten genannt gehören. Erst umfassendes Wissen sorgt für eine differenzierte Meinung. Prinzipiell sollten alle Kennzahlen und Daten für alle Mitarbeiter einsichtig sein, mal ausgenommen die ganz persönlichen Daten.
Im Logbuch sind alle Entscheidungen vermerkt, die Rollen und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter sind allen Kollegen klar und bilden eine Grundlage für ein offenes Miteinander.
Die Soziokratie bringt die Leichen ans Licht! Wenn in einem Team oder einer Organisation Konflikte verdeckt sind, es Altlasten oder Tabus gibt, dann wird im Laufe der Zeit das ans Licht kommen. Das sind die Nebenwirkungen von dieser Form von Transparenz/Klarheit.

Vernunft/Pragmatismus

---

[102] Vgl. das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) nach Marshall Rosenberg. Seiner Ansicht sind Werte/Bedürfnisse die Lebensenergie des Menschen. Werte sind Abstrakta wie Sicherheit, Gleichwertigkeit, Autonomie, Lernen… Kräfte, die unabhängig von Kultur und Geschichte allen Menschen gleich zu sein scheinen. Ähnlich wie Gefühle, die in der GFK so etwas wie Messinstrumente für erfüllte oder unerfüllte Werte sind. Angenehme Gefühle zeigen erfüllte Werte an, unangenehme Gefühle sind Rückmeldungen des Körpersystems, dass Werte unerfüllt sind, vgl. Marshall Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation, Junfermann, sowie https://www.soziokratie.org/fundus/gewaltfreie-kommunikation-gfk/

[103] Vgl. die sieben Prinzipien von S3 auf https://patterns-de.sociocracy30.org/adopt-the-seven-principles.html . Es gibt auch das Muster „Gemeinsame Werte“ vereinbaren - https://patterns-de.sociocracy30.org/agree-on-values.html

Der Pragmatismus schaut sich die Welt an und sucht nach einer passenden Lösung auf Basis der vorhandenen Daten. Die Soziokratie ist die Herrschaft der Argumente, die zählen. Das heißt nicht, dass Gefühle oder der Bauch keine Relevanz hat. Gerade beim schwerwiegenden Einwand meldet sich meist erst der Bauch. Im nächsten Schritt geht es um die Selbsterkenntnis, was dahinter steckt und das so zu formulieren, dass es von den anderen verstanden wird.
Es gibt keine perfekten Lösungen, sondern nur die bestmöglichen für den jetzigen Zeitpunkt mit den jetzigen Ressourcen.

Flexibilität/Agilität/Entwicklung
Die innere und äußere Welt ändert sich ständig und es ist wichtig, angemessen darauf zu (re)agieren. In der Soziokratie wird das durch das Prinzip der dynamischen Steuerung verwirklicht und den KonsenT. Wir planen etwas, führen es aus und messen meistens schon gleichzeitig, ob das Ziel erreicht wird. Immer wieder werden Rückmeldeschleifen eingeholt und Beschlüsse evaluiert, weil nur so ständig gelernt werden kann und die Lösungen zu den Umweltanforderungen passen. Es geht um eine ständige persönliche und organisationale Entwicklung.
Dazu gehört auch der Grundsatz: „Tue mehr mit Ungefähr!“
Radikal gesprochen gibt es auch keine „Fehler“ mehr, sondern nur Rückmeldungen, die zu veränderten Lösungen führen können.

Effizienz/Effektivität
Alle Ressourcen auf diesem Planeten sind begrenzt und es geht da um einen sorgsamen Umgang. In einer Organisation geht es um Betriebsmittel, physische Ressourcen, Geld und Zeit der Mitarbeitenden. Es wird soooo viel Zeit in Meetings verschwendet, die wenig Sinn machen. In der KonsenT-Moderation kann jede/r seine Themen einbringen, jedes Meeting wird am Ende gemessen, der Ablauf ist klar strukturiert, so dass es schnell zu Entscheidungen kommt, es gibt keine Endlosdiskussionen und kein Veto, das einfach verhindert. Das gemeinsame Ziel steht bei jeder Entscheidung im Vordergrund und gibt klare Orientierung: Bringt dieses Thema, die Entscheidung uns näher zum Ziel?

Das Menschenbild: Ein X für ein Y machen?[104]

Über die Soziokratie kann man nicht reden, ohne das zugrundeliegende Menschenbild anzuschauen. In der gängigen Managementlehre gibt es ein sehr einfaches Modell von Douglas McGregor zum Menschenbild einer Organisation oder Führungskraft: Wie sehe ich den Menschen? Wie ist der Mensch prinzipiell?
McGregor hat da zwischen einem eher negativen Menschenbild (Theorie X) und einem eher positiven Menschenbild (Theorie Y) unterschieden:

Theorie X		**Theorie Y**
Menschen mögen NICHT arbeiten, finden es langweilig und vermeiden Arbeit so viel sie können.	**Einstellung**	Menschen mögen arbeiten. Arbeit ist ein Bedürfnis und unter richtigen Bedingungen haben sie Freude daran.
Menschen müssen kontrolliert, geführt und durch Belohnung und Bestrafung motiviert werden. Misstrauen dem Mitarbeiter gegenüber.	**Führung**	Menschen können sich selbst führen, wenn sie eine wert-schätzende und fehlerfreundliche Umgebung haben. Vertrauen dem Mitarbeiter gegenüber
Menschen sind extrinsisch motiviert, sie handeln durch Zwang, aus Angst den Job zu verlieren, oder wegen des Geldes.	**Motivation**	Menschen sind intrinsisch motiviert, möchten ihr eigenes Potenzial entfalten und Ziele erreichen, die sie akzeptieren.
Menschen werden lieber geführt und möchten keine Verantwortung übernehmen.	**Verant-wortung**	Menschen suchen und ak-zeptieren Verantwortung unter den passenden Bedingungen.
Die meisten Menschen haben kaum Kreativität.	**Kreativität**	Kreativität ist weit verbreitet, jeder hat sie und sie kann gefördert werden.

Abb. ...: Theory X and Theory Y:[105]

Niels Pfläging meint, dass alle Menschen der Theorie Y entsprechen, nur sich viele Menschen an eine Umgebung mit der Theorie X anpassen.
Das Menschenbild der Führungskraft fördert bestimmte Handlungsweisen: Wenn Menschen als träge und desinteressiert betrachtet werden, brauchen sie klare Anweisungen, starre Regeln und klare Vorgaben. Das führt dann zu Passivität, Unterordnung und Anpassung. Innerlich ziehen sich die Mitarbeiter zurück, erlernen Hilflosigkeit und werden teilweise depressiv. Das bestätigt wieder das negative Menschenbilds der Theorie X.
Eine sich selbst erfüllende Prophezeiung.

---

[104] Dieser Abschnitt ist recycelt aus meinem Buch „Holakratie“, S.299-301. Vgl. im nächsten Kapitel das Vier-Quadranten-Modell und das Menschenbild innerhalb einer Organisationskultur. Dort unterscheiden zwei Anthropologen etwas differenzierter bei der Natur des Menschen zwischen gut/gemischt/böse. Der Mensch ist natürlich noch differenzierter. Mein bevorzugtes Persönlichkeitsmodell ist das „Innere Team“ von Schulz von Thun, vgl. https://www.soziokratie.org/fundus/coaching-methoden/das-innere-team/

[105] Vgl. Aus http://*Vision*.haufe.de/blog/en/why-we-cannot-learn-a-damn-thing-from-semco-or-toyota/ und https://de.wikipedia.org/wiki/X-Y-Theorie und Scheller, Torsten: Organisation, 2017, S. 129.

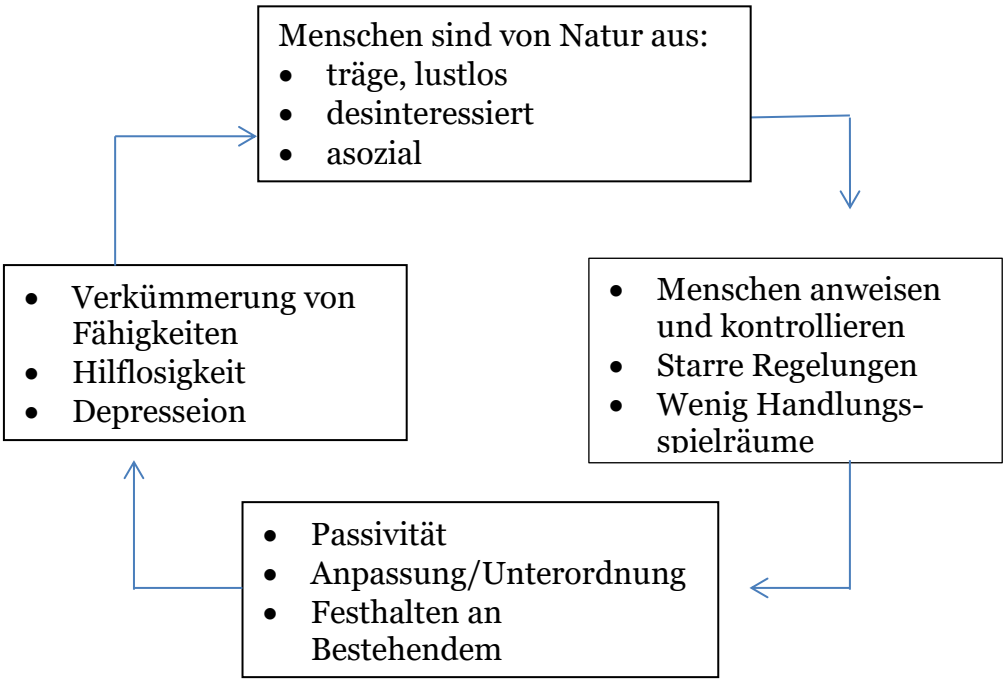

Abb. 70: Teufelskreis Theorie X[106]

Analog dazu gibt es auch einen „Engelskreis“ bei dem Menschenbild der Theorie Y.

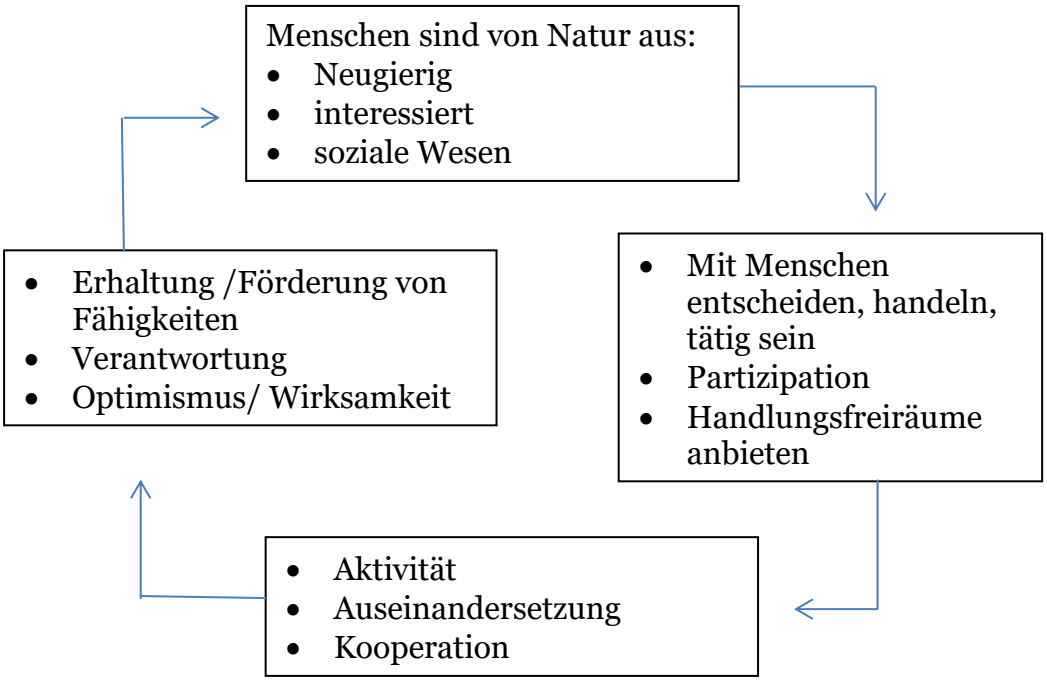

Abb. 71: EngelsKreis der Theorie X[107]

[106] Fast wörtlich übernommen aus Scheller, Torsten: Organisation, 2017, S. 127.
[107] Fast wörtlich übernommen aus Scheller, Torsten: Organisation, 2017, S. 127.

Die Soziokratie egal in welcher Facon hat das Menschenbild der Theorie Y und schafft eine Stuktur, in der ein entsprechendes Verhalten gefördert und gefordert wird.

Praxisbeistimmen: Soziokratie fördert Persönlichkeitsentwicklung
Chike Delmore vom Charlottesville Medical Research (CMR), USA sagt:
„Ich fühle einen stärken Selbstwert, ich spüre, dass die Menschen meine Meinung wertschätzen. Du kannst aus einem Treffen rauskommen mit einem vertieften Verständnis von dir selbst. Und es ist für viele sehr befreiend, die Bedenken und die eigene Wahrheit zu sagen. Für einige geschieht das zum ersten Mal in diesem Setting.
Ich persönlich bin als Individuum gewachsen, als Vater, als Ehemann, aufgrund von der Soziokratie"[108]
Marten Disberg, langjähriger CEO von Reeks, Niederlande, erzählt:
„Alle für ein Ziel, das ist ein schönes, inspirierendes Gefühl, wir brauchen gemeinsame Ziele." Aber auch von der Gier der Menschen und ihrer Sucht nach Macht. *„Wer Soziokratie in einer Organisation praktizieren will"*, sagt er, *„muss Macht aufgeben, nicht die Macht seiner Überzeugungskraft, seiner Expertise, sondern die Über-Macht, die ihn trotz Unwissenheit und Inkompetenz unantastbar macht. […] „Alles ist eine Frage des Charakters",* sagt Disberg, *„aber das ist die Stärke der Soziokratie. Sie verändert den Charakter derjenigen, die in sie involviert sind."*
Dazu ein Beispiel. Ein Problem in einem Basiskreis bei Reekx belastete das ganze Unternehmen. Der Leiter des Basiskreises schlug die Lösung selbst vor. Es war seine Entlassung. Der Kreis akzeptierte. Disberg: *„Das war ein emotionaler Moment, aber er wusste, wir wussten, es ist besser für die Gemeinschaft."* Dazu passt, was van der Meché sagt: *„Man behauptet gern, das Verhalten von Menschen ändere sich nicht; ich sage, Menschen können sich ändern, wenn sich Systeme ändern."* […]
Und Disberg hat festgestellt: *„Es ist ein System und eine Kultur. Es prägt dich als Mensch, es fördert die Entwicklung deiner Persönlichkeit."*[109]

[108] Aus dem Film Beyond Democracy, den ich als Video in meinem Archiv habe. Eine etwas geschnittene Version ist hier zu finden, leider ohne die beiden Zitate von Chike: https://www.youtube.com/watch?v=x_sJmfzqT9w . Der Film ist ein Dokumentarfilm mit deutlicher Sympathie für die Soziokratie. Insofern ist natürlich kritisch zu betrachten, ob das wirklich für alle Mitarbeiter gilt.
[109] Aus Gerhard Waldherr: Die ideale Welt, Brandeins, 01/2009, auf https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2009/wirtschaft-neu/die-ideale-welt (das Kursive sind die Zitate von Disberg, der Rest der Text von Waldherr).

Hilfreiche Modelle für die Transformation

Es gibt eine Reihe von hilfreichen Mindsets, die die Umsetzung jeder Transformation und jetzt im Speziellen der Soziokratie light in dem eigenen Team oder der Organisation unterstützen.

Vier Quadranten von Ken Wilber[110]

Frederic Laloux hat das Vier-Quadranten-Modell auf Organisationen angewandt und gibt so eine Landkarte für die Orientierung von Transformationsarbeit.
Der Hauptzweck für mich steht darin, blinde Flecken aufzudecken und ganzheitliche Unterstützungshilfen anzubieten.

Es gibt zwei Achsen, die sich weitestgehend selbst erklären

- Individuum – Kollektiv
- Innen – Außen

	Innen	**Außen**
Individuum	Mindset Glaubenssätze Gefühle Motive/Interessen/Werte	Verhalten = Reden + Tun
Kollektiv	Kultur Geschichte/ Traumata „Gemeinschaft“ Unbewusste Regeln/Werte/Tabus	Prozesse + Strukturen Artefakte CI + Homepage Gebäude = Materielles

Abb: Vier Quadranten von Wilber auf Organisationen angewendet

Die Soziokratie und alle ihre Varianten arbeiten fast ausschließlich auf der individuellen und kollektiven Außenebene. Es gibt neue Verhaltenserwartungen an die Teilnehmer, z.B. hintereinander in Runden zu reden, statt frei zu diskutieren oder den KonsenT als gemeinsame Entscheidung, wo jeder zumindest offiziell einen schwerwiegenden Einwand bringen kann. Ob sich die „normalen“ Mitarbeiter trauen, auch eine andere Meinung als die der Führungskraft zu äußern oder wirklich innere schwerwiegende Einwände offen legen, kann das System an sich nicht sicher stellen.

Praxisbeispiel:[111]
In einem Leitungskreis gab es eine Meinungsrunde zu einem bestimmten Thema. Nachdem schon einige ihre Ansichten hintereinander geäußert hatten, unten ihnen auch die Geschäftsführerin, sagte ein Abteilungsleiter in einem selbstverständlich, fast resignativ-fatalistischen Ton: „Ja, wenn die Geschäftsführung das so sagt, dann müssen wir uns ja dran halten!“

[110] Vgl. Laloux, S. 227 – 234 oder auch sein Videobeitrag dazu:
https://thejourney.reinventingorganizations.com/22.html

[111] Im ersten Moment ist mir innerlich die Kinnlade heruntergefallen. Wir hatten schon ca. drei Tage gemeinsam über einen Zeitraum von drei Monaten gearbeitet und dann das! Als Moderator habe ich in der Situation auch nochmal auf die Freiheit der Meinung und des KonsenTs hingewiesen. Ich bin nicht sicher, ob es wirklich beim Abteilungsleiter so angekommen ist. Leider habe ich es versäumt, das Thema noch einmal in einem Einzelgespräch zu vertiefen oder die Person weiter zu begleiten. Das wäre dann Hilfe auf der inneren individuellen Ebene gewesen.

Kurze Zeit später sagte die Geschäftsführerin: „KonsenT heißt nicht Gehorchen, sondern jeder eingeladen ist, seine Meinung offen kund zu tun und auch Einwände einzubringen. Natürlich kann zu kurzfristigen Verärgerungen auch bei mir führen, aber dann haben wir die Struktur, die mich und uns wieder einfängt!“

Die Innenseite ist meistens beim Individuum und im Kollektiv verborgen wie beim Eisbergmodell.

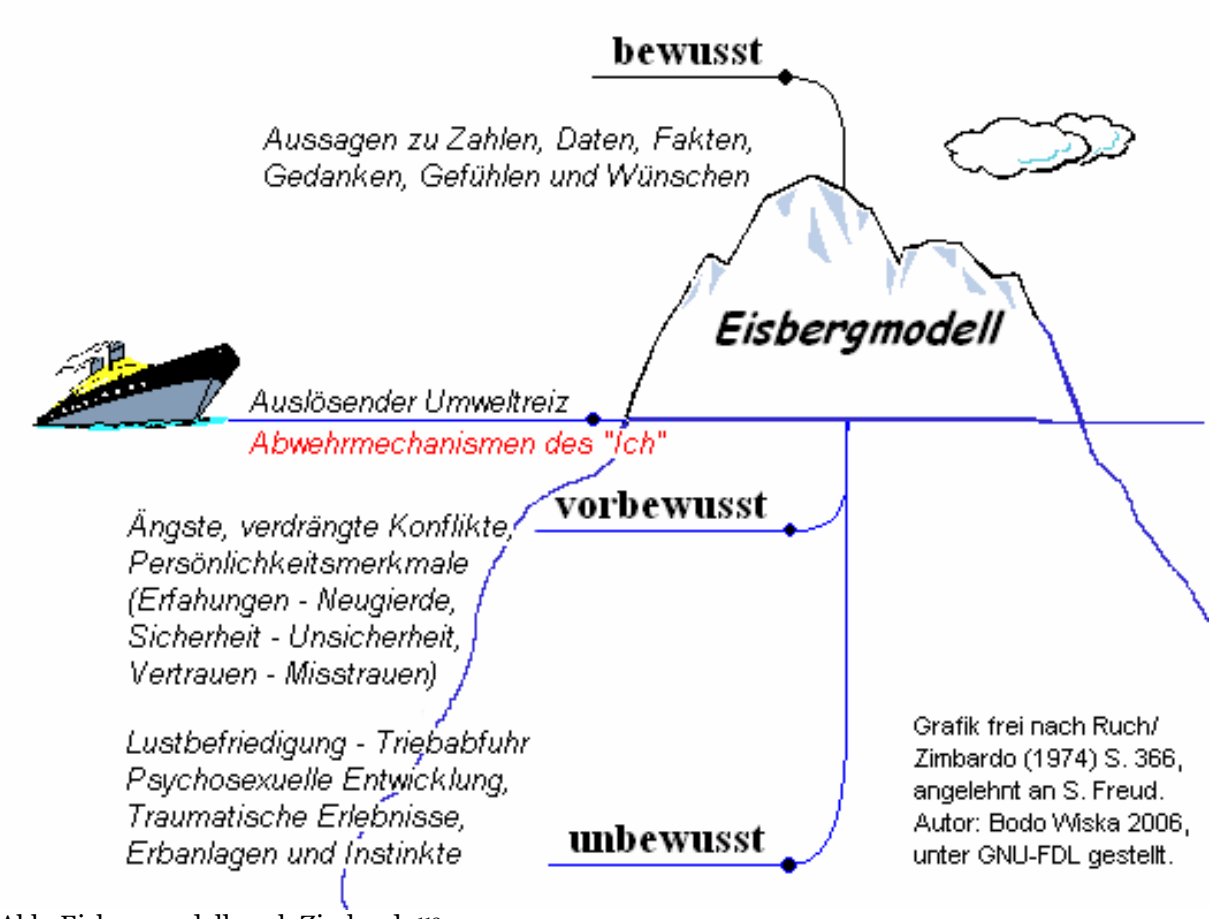

Abb. Eisbergmodell nach Zimbardo[112]

Diese Form des Eisbergmodells auf der individuellen Ebene beschreibt drei Formen der Bewusstheit in Anlehnung an Freuds Persönlichkeitstheorie.

In der Innensicht auf Organisationen hat Edgar Schein drei Ebenen identifiziert:

Ebene 1 Sichtbare Verhaltensweise Artefakte, Erzeugnisse, Rituale, Mythen ect
⬍
Ebene 2 Gefühle für das Richtige Kollektive Werte
⬍

[112] Aus: https://de.wikipedia.org/wiki/Eisbergmodell

Ebene 3 Grundannahmen Wesen, Beziehung zur Natur & anderen, Zeit und Aktivitätsorientierung

Abb. Scheins Drei-Ebenen-Modell[113]

Die einzelnen Kategorien der Ebene 3 lassen sich nur von den Begriffen her schwer verstehen. Dabei hat Schein sich auf die Arbeit der Anthropologen Kluckhohn und Strodtbeck bezogen, die diese Dimensionen näher beschrieben haben.

Orientierung	**Ausprägungen**		
Natur des Menschen [114]	schlecht	gemischt	gut
	veränderbar/unveränderbar		
Beziehung zur Natur	Unterordnung	Harmonie	Dominanz
Beziehung zu anderen Menschen	hierarchisch (lineare Gruppen)	kollateral (kollaterale Gruppen)	individualistisch (Individuen)
Zeitorientierung des Menschen	Vergangenheit (traditionell)	Gegenwart	Zukunft (innovativ)
Aktivität des Menschen	sein	kontrollieren	handeln

Abb. Darstellung der Kulturdimensionen in Anlehnung an Kluckhohn und Strodtbeck[115]

Wie hat Peter Drucker mal gesagt: „Culture eats strategy for breakfast!“
Wenn Strategie als die bewusste Formulierung von Leitlinien gesehen wird oder erweitert als Versuch auf der äußeren Verhaltensebene eine Organisation zu verändern, scheint die Erfahrung zu sein: „Das geht nur schwer!“

Was könnten Hilfen sein, um diesen inneren Wandel auch zu unterstützen/fördern?
- Coachingangebote für Führungskräfte
- Intervisionstreffen für Führungskräfte, Moderatoren, Delegierte
- Geduld mit Rückschlägen
- Angebote für Mitarbeiter, die Firma leicht zu verlassen (vgl. Zappos)
- Retrospektiven und Supervisionen, um die Zusammenarbeit und nicht sichtbare Phänomene anzuschauen

Eine Erfahrung aus der Begleitung kann auch helfen: Die Soziokratie deckt auf!
Im Laufe der Zeit kommen die inneren Themen auf die äußere Agenda. Der offene Raum ist wie ein Vakuum, das die Luft anzieht. Jeder kann jederzeit ein Thema ansprechen und wenn das Vertrauen gewachsen ist oder wenn es mutige Personen gibt,

[113] Abgeschrieben aus: https://de.wikipedia.org/wiki/Kulturebenen-Modell
[114] Vgl. Exkurs zum Menschenbild Theorie X und Y. Die Wirtschaftswissenschaftler scheinen etwas vereinfacht zu denken und lieben zwei Polaritäten darzustellen als eine größere Bandbreite. Vielleicht ist der Mensch weder gut noch schlecht, sondern dazwischen oder weder noch. Vgl. die Tetralemma-Aufstellungen von Sparer/von Kibed.
[115] Wieder abgeschrieben aus https://de.wikipedia.org/wiki/Kulturebenen-Modell - ich liebe Wikipedia und kann nur begrenzt verstehen, wieso die Inhalte in wissenschaftlichen Publikationen eher nicht zitiert werden sollten. Wikipedia hat die Encyklopedia Britannica und den Brockhaus antiquarisiert (ist das ein Wort?), das ist ne Leistung. Und Wikipedia wird kollektiv geprüft, es gibt keine einzelnen Fachautoren mehr, die ihre Begriffs-Fürstentümer verwalten, auch wenn dieses Phänomen eine reale Gefahr bei Wikipedia zu sein scheint.

die das Offensichtliche auch ansprechen, dann können diese untergründigen Themen auch besprochen werden.
Daneben gibt es in der Umsetzung zumindest auf der Außenebene eine TÜV- oder Gesundenuntersuchung. Alle wesentlichen Aspekte der Organisationsgestaltung werden thematisiert und überprüft. Das öffnet auch Räume für mehr Offenheit und Bewusstheit.

Unterschiedliche Organisations-Strukturen[116]

Brian Robertson von *Holacracy One* beginnt seine Einführungsseminare zur Holakratie häufig mit der Frage:

➢ *Welche Merkmale/ Probleme gibt es in Ihren derzeitigen Organisationen?*

Meistens kommen folgende Antworten, die ich noch etwas angereichert habe: [117]

- Machtkämpfe
- geringe Motivation
- Bürokratie
- unklare Entscheidungswege
- Angst vor dem Chef
- ineffiziente Meetings
- fehlendes Engagement
- ständige Change Prozesse
- Buschfunk und Klüngeleien

Robertson sieht die Ursachen hierfür einerseits in der hierarchischen formellen Struktur und andererseits in der *„geheimen"* informellen Struktur, welche die „offizielle" Struktur noch zusätzlich belastet oder infiltriert.
Die *formelle Struktur* umfasst den klassischen linear-hierarchischen Aufbau mit einer Geschäftsführung an der Spitze, darunter Bereichs-, Abteilungs- und Teamleitung usw. Die Macht wird von oben nach unten delegiert und verteilt. Letztendlich entscheidet der Geschäftsführer über alle wesentlichen Themen allein und greift gegenbenenfalls auch mittels Mikro-Management in untere Sphären ein.
Die *informelle Struktur* beinhaltet alle Beziehungen und Verstrickungen zwischen zwei oder mehreren Personen, zum Beispiel emotionale Bindungen wie Verliebtsein, Affären, Neid, Eifersucht, alten Groll, persönliche Differenzen zwischen Mitarbeiter-innen, Konkurrenz oder Verbindungen aus dem Alltag, wenn beispielsweise die Kinder in die gleiche Schule gehen, Vereinszugehörigkeiten oder verwandtschaftliche bzw. freundschaftiche Beziehungen. Diese Beziehungen halten sich nicht an die lineare Struktur und es kann gut sein, dass eine Mitarbeiterin im Team A eine Affäre mit dem Geschäftsführer hat oder es einen Nachbarsstreit zwischen der Bereichleiterin B und dem Mitarbeiter im Bereich A gibt. Diese Beziehungen wirken und sind meistens nicht von außen ersichtlich, tendenziell geheim oder nur Insidern bekannt.[118]

---

[116] Immer wieder recycle ich schon Geschriebenes. Die ersten zwei Seiten sind direkt aus dem Vorwort von Rüther, Holakratie entnommen, die Aussagen zur Wertschöpfungs-Struktur habe ich hinzugefügt.
[117] Vgl. Webinar/Präsentation auf http://community.holacracy.org/clip/holacracy-overview, ab ca. 4.00 Minuten *„Painful Challenges in Organizations."*
[118] Die Grafik weiter unten ist leider drucktechnisch nicht so gut zu lesen, daher die Erläuterungen vorneweg. Das Thema informelle Struktur wird hier leider nicht weiter behandelt. Ich fand diese Unterteilung sehr hilfreich und daher diese Grafik zu Beginn. Als Inspiration für die verborgenen Kräfte in Organisationen

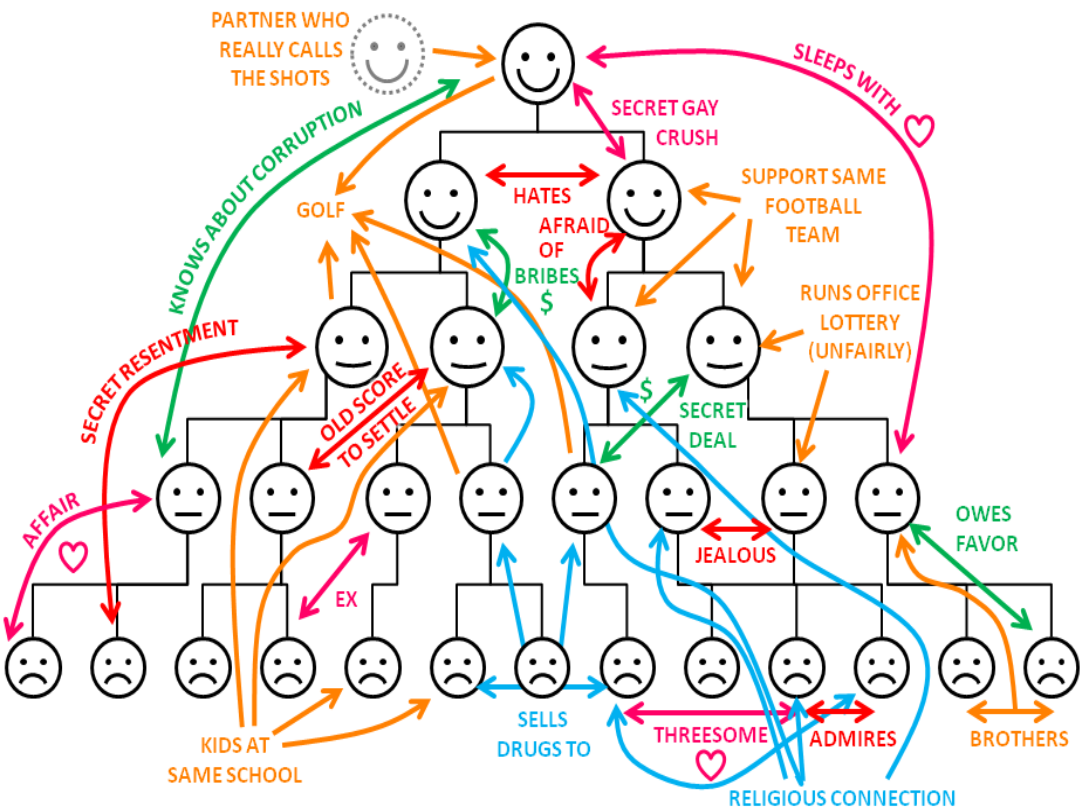

Abb. 1: Reale (informelle) Organisationsstruktur[119]

Niels Pfläging sieht neben der formellen und informellen Struktur noch als drittes eine Wertschöpfungs-Struktur.[120]

- formelle Struktur
- Infomelle Struktur
- Wertschöpfungs-Struktur

Die Wertschöpfung-Struktur bezeichnet den Prozess von der Kundenanfrage bis zur Lieferung, alle wertschöpfenden Interaktionen mit den externen Kunden:
Wer ist wie beteiligt bei unterschiedlichen Aufträgen und wie verläuft die Abstimmung über die formelle Struktur hinweg?
Dabei sind insbesondere die Schnittstellen problematisch und hierarchischen Flaschenhälse, die ein schnelles und agile Antworten auf die konkreten Kundenwünsche verlangsamen und erschweren.

Pfläging verbindet die drei Strukturen mit unterschiedlichen Macht-Formen:[121]

Formelle Struktur	Positions-Macht = Hierarche
Informelle Struktur	Soziale-/Beziehungs-Macht = Einfluss
Wertscöpfungs-Strutkur	Könner-Macht = Reputation

[119] Aus: http://bsl-blog.org/2015/09/02/first-glimpse-at-holacracy-shaking-up-work-practices/#more-708, Sie ist leider immer noch recht schlecht zu entziffern, aber mir taugt sie.
[120] Vgl. Pfläging, Niels: Komplexitoden, S.26-30
[121] Vgl. Pfläging, Niels: Kompexitoden, S. 29

Die Soziokratie light arbeitet jetzt vor allem an der formellen Struktur. Die informelle Struktur wird bestenfalls indirekt positiv beeinflusst, ggf. im Rahmen der zunehmenden Transparenz auch mal in der formellen Struktur thematisiert, was aber sehr selten vorkommt.
Die Wertschöpfungs-Struktur kann als Thema behandelt werden, weil es keine feste Organisations-Form in der Soziokratie light gibt. Das Ziel wäre, dass die formelle Struktur der Wertschöfpungs-Struktur möglichst angepasst wird.[122]

[122] Vgl. meine Lieblingsvariante den Rollen-Pfirsich in Kap.

Unterschiedliche Reifegrade

Sobald wir als Menschen erwachsen sind, merken wir, wie aufwändig verschiedene Lernprozesse sind. Jede neu erlernte Fertigkeit benötigt Übung, Reflexion und Zeit bis sie in das eigene Verhalten integriert wurde. Versuche mal mit 45 Jahren einen Segelboot-Führerschein oder Ähnliches.
Auf der Organisationsebene wird es jetzt nochmal komplexer, weil es viele erwachsene Individuen sind und dazu es noch eine Unternehmens-Entität gibt, die auch tendenziell nur langsam lernt und über ein gewisses Beharrungsvermögen verfügt.

Eine grundlegende Frage kann dabei sein:
Lebst du das, wovon du sprichst oder sind es „nur" Worte?[123]
Es gibt die Tendenz bei unterschiedlichen Systemen, dass sich eine besondere Insidersprache entwickelt, bestimmte Begriffe gerne und häufig benutzt werden, ohne dass es immer die zugrunde liegende Erfahrung in der Tiefe gibt.
Wie kann z.B. jemand von der Soziokratie erzählen, der nie für längere Zeit in einem soziokratischen System gearbeitet oder gelebt hat?

Die Holakratie-Reife-Karte[124] beschreibt anhand von sechzehn verschiedenen Aspekten der Holakratie vier unterschiedliche Reifegrade der Verwirklichung.
Dabei gibt es pro Aspekt vier verschiedene Reifegrade:
Level 1: Hindert die Praxis
Level 2: Stabilisiert die Praxis
Level 3: Fördert die Praxis
Level 4: Entwickelt die Praxis
Ich bin ein großer Fan dieser Übersicht, weil sie die verschiedenen Verständnis- und Fertigkeitstiefen beschreibt und ein gutes Hilfsmittel für die Selbsteinschätzung oder Reflexion im Team ist: Wo stehe ich bzw. unser Team in der Entwicklung?

Es wäre eine spannende Aufgabe ein Reifegrad-Modell für die Soziokratie light zu entwickeln:
Kategorien
- KonsenT
- KonsenT-Moderaton
- Ausrichtung
- Dynamische Steuerung
- Kreis (Domäne, Rollen)

Andere Kategorien
- Als Moderator persönliche Betroffenheit vom meiner neutralen, unterstützenden Haltung trennen
-

[123] Auf Englisch heißt es: „Walk the talk" – wunderbar, so kurz finde ich es jetzt nicht in meiner Muttersprache.
[124] Hier merkt man, wie „doof" wörtliche Übersetzungen klingen: „Holacracy Maturity Map". Auf deutsch ist sie hier zu finden: https://www.dwarfsandgiants.org/wp-content/uploads/2015/11/1612_DAG_01_PLAKAT_A3_Holacracy-Maturity-Map.pdf

Multiplikatoren und Beratungsangebote: Soziokratie im DACH-Raum

Soziokratie light ist eine weitere Tochter der SKM, wobei es mir v.a. ums Ausmisten ging. Was ist der Kern der Soziokratie? Was braucht es wirklich?
Insofern ging es vor allem darum, Elemente herauszunehmen.
Hinzugefügt habe ich nur die Arbeit in Rollen und selbst das ist jetzt kein verpflichtendes Element.
Alle Elemente sind stark an der SKM orientiert, daher müsste jede zertifizierte und gut ausgebildete SKM-Expertin auch ein Team, eine Organisation hier gut begleiten können.
Ziel meines Buches war aber vor allem die Einladung, es auch allein zu probieren und mit den Basis-Modulen zu experimentieren. Es ist alles keine Hexerei und vielleicht ergeben sich ganz neue Zugänge auch dadurch.

Wie schaut die aktuelle Multiplikatoren- und Beraterszene aus?[125]
Gerade bei der Soziokratie hat sich in den letzten Jahren einiges entwickelt und diversifiziert. Für den Außenstehenden ist 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.

Die Soziokratie
Vater der Soziokratie ist Gerard Endenburg, der die Soziokratische Kreisorganisations-Methode (SKM) entwickelte und in seinem Betrieb Endenburg Elektrotechniek seit Anfang der 1970er Jahre implementiert hat.[126]
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. [127]
- Soziokratie-Zentrum von 2006-2012 in Deutschland: Isabell Dierkes hat Pieter van de Meche aus den Niederlanden zu einigen Workshops eingeladen und dann mit

[125] 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.
[126] Vgl. dazu in Rüther, Soziokratie, 2010, S.159-69 sowie Rüther, Soziokratie, S3, Holakratie..., 2018, S. 115/16 und zur aktuellen Situation 2021: https://www.sociocratie.nl/we-zitten-weer-dicht-bij-zoals-het-bedoeld-was/
[127] 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, Conneticut/London: 2000, S. 62/63.

u.a. Christian Rüther 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 Rüther ist ca. 2011 ausgestiegen, Isabell Dierkes dann 2012, damit hat sich das erste deutsche Soziokratie-Zentrum aufgelöst.[128]

- Soziokratie-Zentrum ab 2012 in Österreich:[129] Barbara Strauch hat die Soziokratie 2009 über eine Schulung von Christian Rüther 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-Ausbildunsgmodule angeboten. Daraus entstanden 2018 The Sociocracy Group (TSG) Schweiz sowie das Soziokratie-Zentrum Schweiz.

International hat sich ca. 2011 The Sociocracy Group (TSG)[130] 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.[131] 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.

---

[128] 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.
[129] Vgl. https://soziokratiezentrum.org/leitbild/geschichte-soziokratie/
[130] 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.governancealive.com/ dabei.
[131] Vgl. https://sociocracy30.org/the-details/history/

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. [132]
- The Sociocracy Group Schweiz (TSG Schweiz) wurde 2018 gegründet, gemeinsam mit Christine Krämer, erste zertifizierte Schweizerin und ebenfalls Pionierin in der Schweiz.[133]
  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 eine gemeinsame Zusammenarbeit einigen konnte.[134] 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[135] (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[136] 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

---

[132] Vgl. https://soziokratiezentrum.org/schweiz/
[133] Vgl. https://thesociocracygroup.ch/
[134] Vgl. für den DACH-Raum: https://soziokratiezentrum.org/deutschland/ (Augsburg/Bodensee) und für Deutschland allein: https://soziokratiezentrum.de/
[135] Vgl. https://www.sociocracyforall.org/
[136] Daneben gibt es auch Angebote auf Spanisch, Portugiesisch und anderen Sprachen.

mit Barbara Strauch (SoZeÖ) und Jerry Koch-Gonzales (SoFA) das ISCB – International Sociocracy Certification Board (ISCB) [137].
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[138] in der Soziokratie an.

- Das SoZeDACH hat ein achtmoduliges Ausbildungssytem 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.[139]
- The Sociocracy Group Schweiz bietet fünf Module mit anschließender Zertifzierung an. Dazu gehört neben der Ausbildung von Soziokratie-Trainer*innen und Berater*innen ein Gesprächsleitungsdiplom, Weiterbildungen für interne Soziokratie-Expert*innen und Führungskräfte. [140]
- Das Angebot des SoZeDe umfasst aktuell Basis- und Aufbaukurse, die Zertifizierung zum Konsent-Moderator*in, sowie eine „Practioner“-Ausbildung. Außerdem hat sich ein erstes Online-Angebot SoLT (Sociocratic Online Leader Training) etabliert.[141]
- 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.[142]

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).

Holakratie

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.

---

[137] Vgl. https://www.iscb.earth/
[138] 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.
[139] Vgl. https://soziokratiezentrum.org/unserangebot/ausbildungundzertifizierung/
[140] Vgl. https://thesociocracygroup.ch/seminar-termine/ und https://thesociocracygroup.ch/skm-ausbildung/beratungsexpert-in/
[141] Vgl. https://soziokratiezentrum.de/termine/
[142] Vgl. https://www.sociocracyforall.org/training/ und https://www.sociocracyforall.org/certification/

Die Gemeinsamkeiten zur SKM sind unverkennbar, auch wenn Robertson bis vor kurzem kaum auf diese wesentliche Quelle hingewiesen hat.[143]
Er hat später mit Holacracy One (H1)[144] eine Firma gegründet, die Copyrightinhaber und Lizenzgeber der Holakratie ist. Jede Organisation kann Holakratie für sich selbst einführen, Beratung mit dem Markennamen „Holacracy®" bzw. Holakratie unterliegt aber einer Lizenz und ist an eine Zertifizierung durch H1 gebunden, die recht aufwändig und kostspielig ist.
Derzeit gibt es drei offizielle Holakratie-Berater/Provider[145] im deutschsprachigen Raum: die „dwarfs and giants", die Xpreneurs und dem „Altmeister" Dennis Wittrock. [146]
Jenseits davon vermute ich auch einen „grauen" Markt von Beratern, die sich unterschiedlich gut mit der Holakratie auskennen und ihre Fertigkeiten ganzheitlich oder nur Elemente davon in ihren Beratungsprojekten unter dem Radar anbieten. Zusätzlich haben zumindest zwei Beratungsfirmen Elemente der Holakratie in ihre eigenen Modelle übernommen: The Divemit ihrem Loop-Approach[147] und creaffectivemit ihrer „future fit company". [148]
Daneben gibt es auch einige Unternehmen, die eigenständig ohne Berater mit der Holakratie experimentiert haben z.B. Blinkist und soulbottles. Daraus sind auch jeweils eigene Varianten entstanden. Selbst bei der Begleitung von Unternehmen durch zertifizierte Holakratie-Berater gibt es unterschiedliche Varianten der „Reinheit".[149]
Es gibt eine Community von Holacray-Providern, ein Ökosystem, das derzeit von H1 gehostet wird. Darüber hinaus gibt es eine „Community of practice"[150] für jederfrau ohne große Aufnahmehürden, in der es umfassenden fachlichen Austausch gibt und man sich mit Gleichgesinnten vernetzten kann. Physisch findet ein Mal im Jahr der Austausch zwischen Praktikern im Holakratie-Forum[151] statt.
Zudem gibt es im deutschsprachigen Raum einen Implementierenden Austausch, gehostet durch Dennis Wittrock und Patrick Scheurer.

---

[143] Ein Interview von Dennis Wittrock mit Brian Robertson 2006 zeigt den direkten Bezug auf, vgl. mein Buch, Rüther, Christian: Holakratie, S.165. Die Onlineversion ist leider nicht mehr im Netz auffindbar. Zum Glück habe ich noch einen Download als PDF für das Archiv.
Vgl. zur Geschichte der Holakratie: https://medium.com/ about-holacracy/history-of-holacracy-c7a8489f8eca.
Vgl. auch die Selbstbeschreibung von Brian Robertson zur Geschichte von der Holakratie, wo er zumindest in zwei Absätzen auf die Soziokratie verweist: https://denniswittrock.com/2021/05/25/die-geschichte-von-holacracy/
[144] https://www.holacracy.org/
[145] Vgl. die offizielle Liste von Holakratie-Providern: https://www.holacracy.org/providers. Nähere Infos zur Zeritifzierung in Rüther, Christian: Holakratie, S. 236-41 (Stand 2018)
[146] 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 Seuhs Schöller https://christianesplace.com/about-me . Sie beide arbeiten schon seit mehr als zehn Jahren mit der Holakratie und waren die Pionierinnen im deutschsprachigen Raum.
[147] https://www.thedive.com/ + https://loopapproach.com/de/
[148] https://www.creaffective.de/ + https://www.creaffective.de/produkt/future-fit-company/
[149] 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=ibwC7CdqWu0&t=2356s
[150] https://community.holacracy.org/
[151] https://www.holacracyforum.com/

Sociocracy 3.0 (S3)[152]

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.[153]

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.[154]

Seit 2021 gibt es eine S3-Online Community[155] für den fachlichen Austausch und niederschwellige Vernetzung sowie eine S3-Acadamy, in der die aktuellen Kurs online angeboten werden.[156]

Um Transparenz über den Erfahrungs- und Kennnisstand von Trainern und Beratern zu schaffen, bietet S3 ein System der freiwilligen Selbstverpflichtung (ICPT) [157].

Im deutschsprachigen Raum sind mir jetzt jenseits von Bernhard Bockelbrink[158] derzeit drei aktive Trainer-Gruppen bekannt:[159] Reto Kessler sowie die Leute von Creaffective (z.B. Florian Rustler) und von Tealfox (Stella Willborn & Mariola Wittek Mourao).

---

[152] Vgl. https://sociocracy30.org/

[153] Vgl. https://patterns-de.sociocracy30.org/adapt-patterns-to-context.html

[154] 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 Kurzartikel: 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.

[155] 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

[156] Vgl. https://academy.sociocracy30.org/

[157] 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.

[158] Hier ist seine persönliche Website: https://evolvingcollaboration.com/about-me/

[159] Vgl. https://now-new-next.ch/ (Reto Kessler) und https://www.creaffective.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.