

Alles im Kreis ohne Schwindel: Wie Soziokratie und Co. gut laufen.

Michael Meyer¹

(leicht redigiert veröffentlicht in der Beilage „Management Standard“ zur Tageszeitung „der Standard“ vom 06.11.2021)

Organigramme mit pyramidenförmig übereinander gestapelten Kästchen sind aus der Mode gekommen. Kreise erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Konzepte wie Holokratie und Soziokratie versprechen eine bessere Organisationswelt: mehr Inklusion und Partizipation, mehr Kreativität und Innovation, mehr Commitment und Motivation.

Solche kreisförmigen Organisationen zeichnen sich durch zwei Merkmale aus:

(1) Sie verbinden ihre Teams durch eine doppelte Verknüpfung, das heißt durch zwei Personen in unterschiedlichen Rollen. Die eine Person wird von der übergeordneten Ebene in das Team entsandt (Leitung). Die andere Person wird von den Teammitgliedern ernannt (Delegation). Beide Personen sitzen in den Besprechungen beider Kreise.

(2) Teams entscheiden im Kollektiv nach bestimmten Regeln. In der Soziokratie heißt das *Konsent*. Jedes Teammitglied hat das Recht hat, wichtige und begründete Einwände gegen Vorschläge vorzubringen und damit die Entscheidung zu verbessern. Konsent bedeutet dann nicht, dass alle im Konsens sind, sondern nur, dass es keine begründeten und schwerwiegenden Einwände mehr gibt; alle können damit leben.

So versprechen Soziokratie, Holokratie und Co. Engagement zu wecken und die Entscheidungsqualität zu verbessern. Das ist aber anspruchsvoll und kann Prozesse verlangsamen. Mitarbeiter werden stärker gefordert und die soziale Komplexität erhöht sich. Manchmal lehnen Mitarbeiter dann aus Angst vor Selbstausschöpfung, Verantwortungseskalation und hohen Anforderungen an Zeit und Engagement die kreisförmige Organisation ab.

Zwei Jahre lang haben wir in einem Team aus WissenschaftlerInnen und BeraterInnen 18 Organisationen aus allen Sektoren analysiert, um dahinter zu kommen, unter welchen Umständen Soziokratie, Holokratie und Co. funktionieren und längerfristig Bestand haben. Dabei stießen wir auf acht Prinzipien, die die Wirtschaftsnobelpreisträgerin Elinor Ostrom schon vor fast 30 Jahren postuliert hat, um die Tragödie der Allmende zu verhindern.

¹ Michael Meyer ist Professor am Department für Management der WU. Das Forschungsprojekt zur Kreisorganisation geht auf ein Interview 2019 im Management-Standard zurück, in dem er seine Skepsis über Soziokratie und Holokratie zum Ausdruck brachte. Der Soziokratie-Berater Christian Rütter hinterfragte dieses Vor-Urteil, und gemeinsam mit Florentine Maier, Hanna Schneider, Daniela Schwarz und Sebastian Howorka machte man sich daran, dem auf den Grund zu gehen.

Pflicht: Die typischen Vier

Vier Prinzipien sind charakteristisch und meist unproblematisch: die kollektive Entscheidungsfindung, die klar definierten Kreise, die Verbindungen zwischen den Kreisen, und die Mindestanerkennung von Rechten.

Herausfordernd ist die Umstellung von der klassischen auf die kreisförmige Organisation. Manchmal scheitert es, bevor es begonnen hat. Manchmal bleiben die kreisförmigen Strukturen auf kleine Teile der Organisation beschränkt. Wenn sich Eigentümer irgendwo das letzte Wort vorbehalten wollen, müssen die entsprechenden Entscheidungsbereiche gut definiert werden. Generell stellen wir fest, dass es leicht machbar ist, die kreisförmige Organisation nur auf Teile der Organisation oder bestimmte Themen (z.B. alles außer Entlohnungsfragen) zu beschränken, solange die Grenze für alle klar ist und die Gründe für die Grenzziehung akzeptiert werden. Innerhalb eines kreisförmigen Teils sollte die kollektive Entscheidungsfindung jedoch alle Betroffene inkludieren, sonst kommt die kreisförmige Organisation nicht in Fahrt.

Es ist zwar nicht notwendig, dass alle immer von ihren Mitbestimmungsrecht Gebrauch machen oder an allen Kreissitzungen teilnehmen, aber die große Mehrheit der Mitglieder in den kreisförmigen Bereichen sollte diese Möglichkeit haben und regelmäßig nutzen. Wir fanden doch einige Fälle, wo z.B. Mitarbeiter in Produktion und Verkauf nicht einbezogen wurden. Führungskräfte berichteten dann, dass frühere Versuche am mangelnden Engagement dieser Mitarbeiter gescheitert seien.

Die Verbindung der Kreise innerhalb einer Organisation ist durch die doppelte Verknüpfung gut geregelt. Dabei wurden in den untersuchten Organisationen fast alle Führungskräfte ernannt und nicht gewählt, während die Delegierten meistens nach einem besonderen Wahlverfahren gewählt wurden. Die Herausforderung besteht darin, dass die Delegierten jetzt Management-Entscheidungen mittreffen können und diese Perspektive häufig ungeübt ist. Da braucht es entsprechenden Kompetenzaufbau sowie Mut, auch gegen die eigene Führungskraft zu reden. Herausfordernd sind die Schnittstellen, wenn nur Teile der Organisation kreisförmig sind. Da braucht es klare Regelungen.

Die Mindestanerkennung von Rechten bedeutet, dass die Legitimität der autonomen und egalitären Entscheidungsfindung nach innen und außen gesichert sein muss. Zumindest in Österreich, Deutschland und der Schweiz gewährt der Rechtsrahmen ausreichende Organisationsfreiheit und Gestaltungsfreiheit, solange zwingende unternehmensrechtliche Bestimmungen eingehalten werden (z.B. Geschäftsführung, Vertretung nach außen, Haftung).

Kür: Die heiklen Vier

Vier Gestaltungsprinzipien erwiesen in unseren Fallanalysen sich als besonders kritisch und erfolgsentscheidend: die Kongruenz von Anreizen und Beiträgen, die Kontrolle, die Abstufung von Sanktionen und die Konfliktlösungsmechanismen.

Kreisförmige Organisationen verlangen von ihren Mitarbeitern ein Umlernen und Mit-Sorgen. Diesem erhöhten Aufwand müssen Anreize gegenüberstehen, sonst läuft sich das Engagement tot. Mehr Lohn, aber auch mehr Entwicklungsmöglichkeiten, Autonomie und Wertschätzung müssen mit der

gesteigerten Verantwortung einhergehen. Kreisförmige Organisation ist kein billiger Weg zu mehr Motivation.

Die andere Seite der Ausbeutung ist jene der Organisation durch die Mitarbeiter. Wenn über Spesen, Dienstreisen und Home-Office kollektiv entschieden wird, braucht es eine erhöhte Konfliktbereitschaft, um den Kollegen manche Schmankerl zu verwehren. Die Erwartung, dass sich alle in der Kreisorganisation unternehmerisch verhalten, ist enttäuschungsanfällig. Es braucht geeignete Kontrollsysteme, die aber nicht übermäßig bizzelig sein müssen, um Trittbrettfahren zu vermeiden. In einem Beratungsunternehmen reicht es z.B. vollkommen, wenn regelmäßig intern kommuniziert wird, wieviel Deckungsbeitrag jeder Kreis erwirtschaftet hat. Den Rest erledigt der Gruppendruck. In anderen Organisationen werden nach holokratischem Muster Besprechungen („Tacticals“) geführt, in denen der Stand der wichtigsten Leistungsindikatoren diskutiert wird.

Sanktionsfreie Sozialromantik spielt es im kreisförmigen Unternehmen nicht – im Gegenteil, die Etablierung abgestufter Sanktionen ist ein besonders heikles Kriterium. Kritisches Feedback und die Aufforderung, die Organisation zu verlassen, sind die verbreitetsten Sanktionen. In einem Unternehmen wurde zusätzlich die „gelbe Karte“ eingeführt. Die Gesprächskultur in den Meetings und die Konfliktlösungsmechanismen spielen dabei eine große Rolle, und Soziokratie wie Holokratie bieten dazu eine Reihe von Vorlagen und Techniken an, um konstruktive Kritik zu äußern.

Fazit

Die erfolgreichen und langlebigen Kreisorganisationen in unserer Studie haben auf der Grundlage dieser Prinzipien maßgeschneiderte Lösungen entwickelt. Wir haben keine einzige Organisation gefunden, die eine exakte Kopie des Urmodells von Soziokratie oder Holokratie darstellt. Selbst Organisationen, die mit einem bestimmten derartigen Konzept sehr zufrieden waren, hatten Änderungen an den Basismodellen vorgenommen, wie z.B. das Hinzufügen von Elementen der repräsentativen Demokratie zur Soziokratie oder das Hinzufügen von geselligen Komponenten zu Holokratie-Meetings. Auch zertifizierte Berater für bestimmte Konzepte betonten die Notwendigkeit solcher Anpassungen. Viele Organisationen waren eklektisch, nahmen Teile aus dieser oder jener Vorlage, und entwickelten auch eigenen Methoden. Wir fanden keine Anhaltspunkte dafür, dass eher eklektische oder eher orthodoxe Ansätze besser funktionieren würden.

Obgleich wir feststellen mussten, dass die Beraterliteratur dazu neigt, Vertrauen, Interessenkonvergenz und die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu überschätzen und die heiklen Prinzipien auszublenden, konnten wir zeigen, dass kreisförmige Organisation gut funktionieren kann. Wir zeigen auch, dass Soziokratie und Holokratie ihren Preis haben, dass die Einführung mühevoll sein kann und hohe Anforderungen an die soziale und kommunikative Kompetenz aller Beteiligten stellen. Befehl und Gehorsam in der Hierarchie ist zweifelsohne einfacher und für manche auch bequemer, und die antagonistische Trennung von Arbeit und Kapital, von dispositiver und ausführender Tätigkeit erleichtert auch die Schuldzuweisung an den jeweils anderen. Das wird in der Kreisorganisation deutlich schwieriger.