

SOZIOKRATIE, HOLAKRATIE, S3,
FREDERIC LALOUX'
„*REINVENTING ORGANIZATIONS*“
UND „*NEW WORK*“

Kostenlose PDF-Version des Buches auf
www.soziokratie.org

Gedruckte Buchversion für 19,50 Euro bei
www.bod.de oder
beim Buchhändler Ihres Vertrauens

Elektronische Buchversionen für 9,49 Euro

Zu diesem Buch

In diesem Buch werden die drei gängigsten Organisationsmodelle der „Zukunft“ auf jeweils ca. 80 Buchseiten zusammengefasst: Soziokratie, Holakratie und Laloux's „*Evolutionäre Organisation*“. Darüber hinaus gibt es einen längeren Exkurs zu S3 (sociocracy 3.0) und einen umfassenden Vergleich zwischen Soziokratie und Holakratie. Beide Modelle haben Gemeinsamkeiten, aber auch deutliche Unterschiede.

Am Ende des Buches stelle ich die *New-Work-Matrix* vor sowie verschiedene weitere moderne Organisationsformen.

Einige Graphiken sind leider schlecht von Word in PDF umgewandelt und der eine oder andere „Fäler“-Teufel hat sich aufgrund von Betriebsblindheit eingeschlichen.

Ich bitte beides liebevoll zu übersehen ☺ oder mir diesbezüglich konkrete Rückmeldungen zu geben.

Christian Rüter

- Email: chrisruether@gmail.com und Telefon: +43-699-11114398
- „professioneller Weltverbesserer“
- Christ ohne Konfession, freier Mitarbeiter Gottes
- Pionier (Soziokratie, Gemeinwohlökonomie, Polyamory, tw. GFK)
- Zertifizierter Trainer für Gewaltfreie Kommunikation (GFK) nach Marshall Rosenberg (CNVC) (<https://www.gfk-training.com>)
- Soziokratie-Berater (www.soziokratie.org)
- (ehemaliger) Aktivist der Gemeinwohl-Ökonomie (www.ecogood.org)
- Politische Muse: www.gemeinwohl-politik.org (noch im Beta-Stadium)
- Fast-Experte in New Work: www.newwork-matrix.com
- Exil-Piefke: Doatmunder [*sic!*] in Wien und natürlich BVB-Fan
- Bücherdilettant: Veröffentlicht gerne Skripten bei BoD. Und macht dabei Fehler. Aber wie heißt es in der Soziokratie: „*Tue mehr mit Ungefähr!*“
- Homepage-Liebhaber + Freies-Wissen-Verteiler:
<http://www.christianruether.com/texte/>

Christian Rüter

Soziokratie, S3, Holakratie,
Frederic Laloux' „*Reinventing
Organizations*“ und „*New Work*“

Ein Überblick über die gängigsten Ansätze
zur Selbstorganisation und Partizipation.

Zweite, überarbeitete und stark ergänzte Auflage

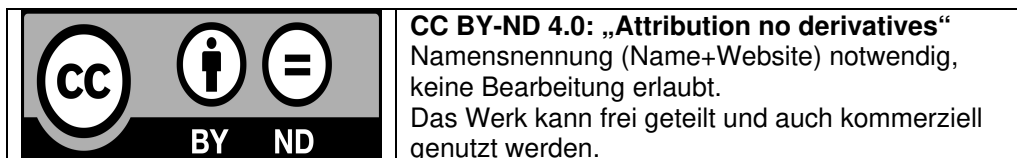
Norderstedt: BoD, 2018

Eine kostenlose PDF-Version
ist auf folgender Website zu finden:

<http://www.soziokratie.org>

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar

Herstellung und Verlag:
BoD – Books on Demand, Norderstedt
ISBN: 9783752862562



Vorbemerkung:

Dieses Buch habe ich ein Jahr nach der Erstveröffentlichung aktualisiert. Es kann auch GRATIS als PDF auf www.soziokratie.org heruntergeladen werden.

Es fällt mir immer noch schwer, von einem „*Buch*“ zu reden, weil es ja mit einem Skript begonnen hat und ich die Erstfassung nur in ein anderes Format übertragen habe. Und Book on demand (BoD) ist auch kein etablierter Verlag, sondern „*nur*“ eine wunderbare Form des „*self-publishing*“. Mit der Neuauflage bekommt es schon mehr eine Buchform, auch weil die kostenlose PDF-Version nicht mehr im DIN-A4-Format erhältlich ist.

Der Text wurde um ca. 60 Seiten erweitert und auf die Schriftgröße „11“ reduziert, so dass er weiterhin ca. 380 Seiten umfasst.

Das Kapitel Soziokratie habe ich stark erweitert, das Kapitel S3 mit Hilfe von Bernhard Boeckelbrink aktualisiert und meine „*New-Work-Matrix*“ als grobe Orientierung im vorletzten Kapitel eingefügt.

Für die Soziokratie und Holokratie habe ich jeweils den Ablauf der „Implementierung“ beschrieben sowie die aktuellen Informationen zu „Ausbildung, Zertifizierung und Copyright“ zusammengefasst.

Es ist noch aktueller und noch praxisnäher. ☺

Die Grafiken haben, soweit eruiert, eine Quellenangabe und wurden sorgfältig recherchiert. Sollte dabei ein Copyright übersehen worden sein, bitte ich um Rückmeldung. Dann werde ich dem nachgehen und die Grafik entfernen. Den Großteil der Grafiken habe ich durch eigene Tabellen ersetzt, um damit die Lesbarkeit in der Printversion zu erhöhen.

Ich bin Anhänger der „*Links-Schreibung*“. Ich toleriere „*Recht-Schreibfehler*“, ich habe nicht den Anspruch „*perfekt*“ zu sein und sehe Formulierungs-Hoppalas als reine „*Druckfäher*“ [*sic!*] ☺. Da bitte ich die geneigte Leserin um Nachsicht oder konkrete Rückmeldung, damit ich sie verbessern kann.

Inhalt

0	Vorwort.....	9
1.0	Soziokratie.....	18
1.1	Grundwerte der Soziokratie.....	20
1.2	Wesentliche Elemente der Soziokratie.....	25
1.2.1	<i>Vision, Mission und Angebote</i>	26
1.2.2	Der Kreisprozess: Die <i>Dynamische Steuerung</i>	32
1.2.3	Der KonsenT.....	35
1.2.4	Die Kreisstruktur.....	38
	Exkurs: Weitere Organisationsformen.....	48
1.2.5	Doppelte Verknüpfung zwischen den Kreisen.....	49
1.2.6	Offene Wahl.....	51
1.2.7	Ganzheitliche und permanente Schulung.....	54
1.2.8	Rechtliche Gleichwertigkeit von Investoren und Angestellten.....	56
1.2.9	Soziokratie „light“.....	58
1.3.	Ergänzende Elemente zur Grundausstattung.....	59
1.3.1	Offizielle Ergänzungen zur Soziokratie.....	60
1.3.2	„Inoffizielle“ Ergänzungen der Soziokratie.....	69
1.4	Die KonsenT-Moderation.....	90
1.5	Die Implementierung.....	99
1.6	Ausbildung, Zertifizierung und Copyright.....	107
1.7	Beispiele Soziokratie.....	110
1.7.1	International.....	110
1.7.2	Im deutschsprachigen Raum.....	119
1.8	Kritische Bewertung der Soziokratie.....	131
1.9	Ressourcen.....	133
2.0	Exkurs: Soziokratie 3.0 (S3).....	137
3.0.	Holakratie.....	165

3.1	Die Verfassung der Holakratie.....	168
3.2	Kreisstruktur, Rollen und Abschaffung der Hierarchie.....	171
3.3	Purpose – Daseinszweck einer Organisation.....	189
3.4	Selbstorganisation der Arbeit.....	192
3.5	Umgang mit Spannungen und klare Meeting-Strukturen	197
3.6	Moderation und Moderationsabläufe.....	199
3.6.1	Haltung/Rollenbeschreibung und Regeln der Moderation.....	200
3.6.2	<i>Governance-Meetings = Integrative Entscheidungsfindung.....</i>	201
3.6.3	<i>Integrative Wahl (Holakratie).....</i>	210
3.6.4	<i>Strategie-Meeting.....</i>	212
3.6.5	<i>Tactical-Meetings.....</i>	214
3.7	Weitere Apps der Holakratie.....	218
3.8	Implementierung.....	221
3.9	Ausbildung, Zertifizierung und Copyright.....	236
3.10	Beispiele.....	242
3.10.1	<i>Zappos.....</i>	243
3.10.2	Organisationen aus dem englischsprachigen Raum.....	248
3.10.3	Organisationen aus dem deutschsprachigen Raum.....	252
3.11	Kritische Bewertung der Holakratie.....	274
3.12	Ressourcen.....	280
4	Vergleich Soziokratie und Holakratie.....	283
5.0	Evolutionäre Organisationen (Frederic Laloux).....	288
5.1	Grundlagen.....	289
5.1.1	Stufenmodell nach Spiral Dynamics (SD).....	289
5.1.2	Empirische Basis.....	293
5.1.3	Drei Prinzipien einer evolutionären Organisation.....	296

5.2	Selbst-Organisation, Selbst-Management.....	297
5.3	Ganzheitlichkeit	307
5.4	Evolutionärer Sinn/Zweck.....	314
5.4.1	Kurzer Exkurs: Holakratie und Laloux.....	323
5.5	Fallbeispiele	324
5.5.1	Fallbeispiel <i>Buurtzorg</i>	325
5.5.2	Fallbeispiel <i>FAVI</i>	330
5.6	Kritische Betrachtungen	334
5.7	Ressourcen	340
6.0	Weitere Expertinnen, Ansätze, Unternehmen der Zukunft.....	342
6.1	Die <i>New-Work-Matrix</i>	343
6.2	Weitere Experten.....	348
6.3	Weitere Ansätze und Modelle der Zukunft	360
6.4.	Interessante Firmen mit Modellcharakter	371
6.5	CSR der dritten Generation.....	373
7.0	Ganz kurzes Nachwort.....	376
8.0	Literaturverzeichnis.....	377

0 Vorwort

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:¹

- 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 Mitarbeiterinnen², Konkurrenz oder Verbindungen aus dem Alltag, wenn beispielsweise die Kinder in die gleiche Schule ge-

¹ Vgl. Webinar/Präsentation auf <http://community.holacracy.org/clip/holacracy-overview>, ab ca. 4.00 Minuten „*Painful Challenges in Organizations.*“

² Ich werde im Skript/Buch abwechselnd die weiblichen und männlichen Formen nutzen. Wo es nicht explizit erwähnt wird, sind dementsprechend beide Geschlechter gemeint und angesprochen.

hen, Vereinzugehörigkeiten oder verwandtschaftliche bzw. freundschaftliche 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 Bereichsleiterin B und dem Mitarbeiter im Bereich A gibt. Diese Beziehungen wirken und sind meistens nicht von außen ersichtlich, tendenziell geheim oder nur Insidern bekannt.³

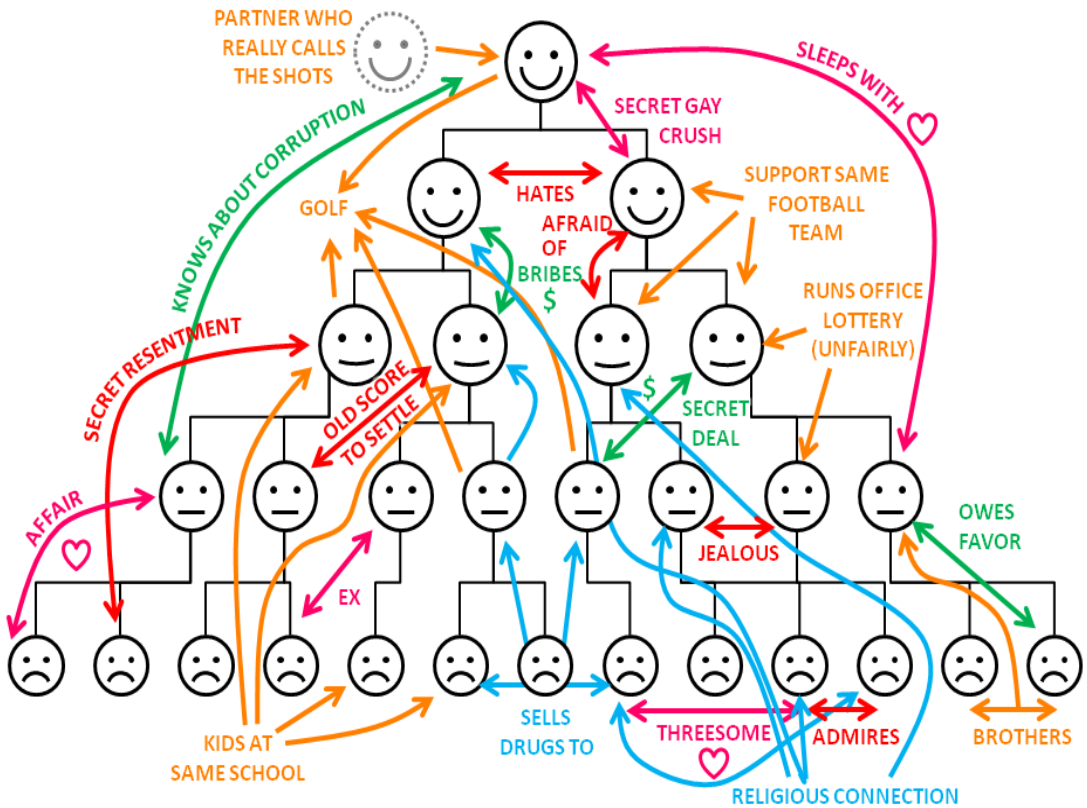


Abb. 1: Reale (informelle) Organisationsstruktur⁴

³ 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

⁴ 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.

Ähnlich wie Gerard Endenburg bezeichnet Brian Robertson die traditionelle formelle Struktur als „soziale Technologie“, die meistens unreflektiert installiert und selten hinterfragt wird, als ob es keine Alternative⁵ gäbe.

Es gibt Alternativen!!!

In den letzten gut fünfzig Jahren haben viele mutige Unternehmerinnen oder Geschäftsführer experimentiert und Alternativen gefunden.

Gerard Endenburg hat seinen Elektrotechnik-Betrieb seit Ende der 1960er Jahre ANDERS organisiert, indem er die Beschäftigten in Kreisen die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen auf Basis von Konsent⁶ treffen ließ. Daraus ist die **Soziokratie** als eine neue soziale Technologie entstanden.

Brian Robertson hat vor ca. zehn Jahren viele Prinzipien der Soziokratie übernommen, mit weiteren Modellen ergänzt und so seine eigene Version mit dem Namen **Holakratie** entworfen. Das derzeit bekannteste holakratische Unternehmen ist der US-amerikanische Online-Schuhhändler *Zappos*. Frederik Laloux hat in den letzten fünf Jahren zwölf weitere Organisationen untersucht, die schon seit mehreren Jahren erfolgreich ANDERS sind. Diese nennt er „**evolutionäre Organisationen**“ und hat drei gemeinsame Prinzipien gefunden:

1. Selbstorganisation
2. Ganzheitlichkeit
3. Zweck/Sinn

Laloux sah, dass Unternehmensgründer und Geschäftsführerinnen aus einer inneren Notwendigkeit heraus ihre Organisation so gestalten mussten, dass sie in Einklang mit ihrer positiven Weltsicht und ihren menschlichen Werten waren. *„Die herkömmliche Organisationsführung war für sie einfach nicht mehr angemessen. Sie sahen darin ihre Werte und ihre tief empfundenen Grundannahmen über den Sinn der Arbeit und den Umgang von Menschen untereinander verletzt.“*⁷

Es gibt also mindestens drei Alternativen:

⁵ Vgl. den der ehemaligen britischen Premierministerin Thatcher zugeschriebenem Ausspruch: *„There is no alternative!“*

⁶ Ich schreibe Konsent mit großen „T“ damit der Unterschied zum Konsens ganz deutlich wird und nicht so leicht überlesen werden kann.

⁷ Laloux, Frederic: *Organizations*, S.283.

- Soziokratie
- Holakratie
- evolutionäre Organisationen nach Laloux

Die drei Ansätze haben auch Überschneidungen und sind miteinander verbunden.

- Die Holakratie ist letztendlich eine Variante der Soziokratie,
- Holakratie und Laloux haben eine starke Affinität zur Integralen Szene rund um Ken Wilber und beziehen sich auf das Konzept der „*Spiral Dynamics*“ von Beck/Cowan.
- Laloux kannte zur Zeit der Niederschrift die Soziokratie noch nicht und verweist daher nur auf die Holakratie, ohne jetzt konkrete Fallbeispiele zu zitieren.

In diesem Buch habe ich die drei Ansätze auf je etwa 80 Seiten beschrieben. Das ermöglicht den Leserinnen in die Tiefe zu gehen und sich kritisch mit den Modellen auseinander zu setzen, ersetzt aber natürlich nicht die Lektüre der entsprechenden Original-Werke oder eine umfassende Praxis in diesen Zugängen.

Alle drei Ansätze haben einen teilweise missionarischen Unterton, der kritisch hinterfragt werden möchte. Das kann dieses Buch auch beispielsweise durch den Vergleich zwischen Soziokratie und Holakratie leisten.

Zudem soll die geneigte Leserin einen Überblick bekommen und Lust auf eine eigene Auseinandersetzung bekommen:

- Welches Modell passt zu unserer Organisation?
- Welche Teile der Ansätze können wir übertragen? Welche nicht?
- Wollen wir ein Gesamt-Modell von der Stange?
- Wollen wir etwas Eigenes schaffen? Und wie stellen wir das an?

Ganz besonders S3, die jüngste Tochter der Soziokratie, setzt sich für eine sehr individuelle Implementierung einzelner „*Muster*“ (*patterns*) ein und steht da im deutlichen Gegensatz zur Holakratie, die nach einer ausgiebigen Vorbereitung die gesamte Organisation mit einem Schritt umstellen möchte.

Ich persönlich fühle mich eher im kleinen agilen Ausprobieren wohl und möchte hier Anregungen für das persönliche Experimentieren geben.

Eigene praktische Erfahrungen habe ich seit 2007 mit dem Modell der Soziokratie gesammelt – als Mitarbeiter in drei soziokratischen Organisationen und in der Begleitung von einigen Projekten.

Die Holokratie kenne ich vor allen aus der Fachliteratur, einem Webinar mit Brian Robertson und den Erzählungen von einigen Praktikern. Ich selbst konnte an einem Governance und drei Tactical-Meetings teilnehmen und so etwas in die Praxis hineinschnuppern.

Laloux Organisationen kenne ich nur aus der Literatur.

Die Fallbeispiele zur Holokratie und Soziokratie in diesem Buch stammen vornehmlich aus dem Literaturstudium. *Blinkist*, *Ökofrost* und *soulbottles* habe ich persönlich besucht. Alle längeren Beschreibungen wurden von den Vertreterinnen der betreffenden Organisationen gegengelesen und korrigiert.

Es gibt noch mehrere Alternativen!!!

Ausgehend von Laloux` drei Merkmalen habe ich die *New-Work-Matrix*⁸ entwickelt, in der ich zwölf Aspekte zu dem Themenfeld identifiziert habe, um eine differenzierte und gemeinwohl-orientierte Betrachtung zu ermöglichen. Diese Matrix sowie die Kurzbeschreibung von weiteren Organisationsmodellen können einen guten Orientierungsrahmen für die eigene Entwicklung und den derzeitigen „*Markt an Möglichkeiten*“ geben.

⁸ Aktueller Stand ist hier zu finden: www.newwork-matrix.com.

Im Moment ruht das Buchprojekt und ich werde eher etwas zur Selbstorganisation schreiben. Die „*New-Work-Matrix*“ hätte eher Handbuchcharakter und das ist zu umfangreich für ein erstes Verlags-Werk.

Großer Dank geht an alle Menschen, die die erste Version des Skriptes gelesen und mir Rückmeldungen gegeben haben.

Diese Dankes-Liste gilt für meine erste Buchversion 2017:

Christoph Pörksen	Für das gesamte Lektorat und Korrektorat, die vielen Kommentare + Anregungen
Bernhard Bockelbrink http://evolvingcollaboration.com/ + http://sociocracy30.org/	Für die umfassenden Rückmeldungen zur Soziokratie 3.0 + Aktualisierung
Barbara Strauch (Soziokratie Zentrum Österreich) www.soziookratie.at	Fürs Gegenlesen und Korrigieren des Soziokratie-Teils
Georg Tarne/Marian Gutscher (<i>soulbottles</i>), Matthias Reisinger (Impact HUB Vienna), Sina Haghiri (<i>Blinkist</i>), Florian + Katharina Gerull (Ökofrost)	Für die Teilnahme an Tactical- und Governance-Meetings, damit ich so mal die Realität in einer Organisation erleben durfte
Oskar Dohrau, Anke Lessmann, Dennis Wittrock, Martin Röhl, Andreas Gutjahr, Katharina Schwarz	Für die anregenden Gespräche + Rückmeldungen zur Holokratie
Florian + Katharina Gerull (Ökofrost)	Für die Hilfen zu Spiral Dynamics
Iris van Baarsen, Birgit Stauder, Jörg Sander, Jean-Paul Munsch, Rainer Bopp	Für die Rückmeldungen zu dem Kapitel über Laloux
Bernd Oesterreich http://next-u.de/	Für die Rückmeldungen zum gesamten Skript

Abb. 2: Unterstützer der ersten Buch- Version

Zur Neuauflage 2018

Anfang des Jahres habe ich in meinem Buch etwas gelesen und merkte, dass ich einiges nun anders schreiben würde. Da ich als Autor das recht leicht in die Wirklichkeit umsetzen kann, habe ich mich entschlossen, eine Neuauflage zu schreiben. Ursprünglich wollte ich nur ein paar Korrekturen und Textverbesserungen beim Holakratie-Kapitel vornehmen. Dann ist aber immer mehr hinzugekommen. Die Muse hat mich mehrfach geküsst und es hat dann richtig Spaß gemacht, diesen ehemals unvollkommenen Text etwas weniger unvollkommen zu machen.⁹

Das Buch ist weiterhin eine 99%-ige Alpha-Version, weil ich mir bisher noch immer kein professionelles Lektorat geleistet habe und auch die graphische Aufarbeitung verbesserungswürdig ist.

Dankes-Liste für meine zweite Buchversion 2018:

Barbara Strauch (Soziokratie Zentrum Österreich) www.soziokratie.at	Für die Rückmeldung zum Soziokratie-Kapitel
Bernhard Boeckebriink http://sociocracy30.org/	Für die Rückmeldung zu S3
Björn Rabethge (http://www.dwarfsandgiants.org/), Oskar Dohrau (https://fifty1.co/), Daniela Spielmann und Patrick Scheurer (beide http://xpreneurs.co/)	Für die Rückmeldungen zur Holakratie-Implementierung
Shioban Tonarelli (http://holacracy.org/)	Für die Rückmeldung zur Lizenzierung bei H1
Brigitte Humer-Tischler und Johanna Lauer	Für inhaltliche und textliche Rückmeldungen
Turina Schilling E-Mail: turina@gmx.net	Für die professionelle Korrektur des Textes

Abb. 3: Unterstützer der zweiten Buch-Version

Die Links wurden das letzte Mal für die Ausgabe von 2017 aktualisiert, einige wurden jetzt für die Neuauflage ergänzt.

Diese Buchversion ist als kostenlose PDF auf meiner Homepage www.soziokratie.org zu finden.¹⁰

⁹ Als es dann immer mehr an Veränderungen gab, hat der Spaß leider nachgelassen. So am Ende der Reise bin ich froh, dass ich bald fertig *[sic!]* bin. ☺

¹⁰ Das ist jetzt das PDF meiner Buchversion. Eine Umformatierung von der Buchversion auf ein DIN A-4 Format hätte ich mich halb wahnsinnig gemacht. Der Text springt jetzt schon

Was ist neu?

Die Einleitung ist stark überarbeitet, möglichst viele Grafiken sind entweder ausgetauscht oder durch eigene Tabellen ersetzt worden.¹¹

Das Kapitel zur Soziokratie habe ich umfassend verbessert und versucht, diesen von mir präferierten Ansatz etwas „aufzupimpen.“¹²

Ich habe je ein Kapitel zur Implementierung sowie Ausbildung, Zertifizierung und Copyright bei der Soziokratie und Holakratie neu eingefügt.

Auch der Exkurs zu Sociocracy 3.0 wurde stärker überarbeitet. Fast alle Grafiken habe ich durch eigene, nicht so schöne, aber besser lesbare Tabellen ersetzt.

Das Kapitel „*Next-Land*“ habe ich durch meine *New-Work-Matrix* ersetzt.

Zu guter Letzt habe ich noch ein kleines Literaturverzeichnis hinzugefügt.

Der Text hat sich um ca. 60 Seiten erweitert. Dann habe ich die Buchstabengröße von 12 auf 11 minimiert und die Ränder etwas erweitert. So hat das Buch weiterhin ca. 370 Seiten mit ca. 1/6 mehr Inhalt.

Redaktionsschluss war der 20. Juni 2018.¹³

Inhaltliche Rückmeldungen sind weiterhin höchst erwünscht!!!¹⁴

alle 45 Minuten etwas herum und wer jetzt eine Print-Version möchte, darf sich das Skript ausdrucken oder das Buch kaufen. Alle Einnahmen dienen einem guten Zweck: mir ☺.

¹¹ Ich liebe ja Fußnoten, deshalb noch eine! Ich habe jetzt nicht alle Grafiken ersetzt, da wäre ich wiederum halb wahnsinnig geworden und zweimal halb wahnsinnig, macht einen Voll-Koffer. Leider habe ich es nicht geschafft, einen PDF-Umwandler zu finden, der die Grafiken besser darstellt. Bitte da auf die Online-Version auf meiner Homepage zurückgreifen.

¹² Vgl. die MTV Serie aus den 00er Jahren „Pimp My Ride“.

Soziokratie ist ein Oldtimer, im Vergleich zu den „hippen“ Begriffen „*New Work*“ und „*Organisation 4.0*“ und „*Führung 7,8*“ (leichte Ironie), aber für mich persönlich immer noch die beste „*Karre*“ auf der Straße. Das werde ich wohl als redundante Aussage über die 400 Seiten immer wieder, wieder, wieder-holen.

¹³ Es tut sich bei Soziokratie, S3 und Holacracy einiges. S3 ist noch sehr volatil, flüchtig, dass ständig neue Konzepte/Verbesserungen hinzukommen. Die „traditionelle“ Soziokratie boomt gerade im deutschsprachigen Raum und das Zertifizierungssystem der Holakratie wurde zum Beispiel gerade überarbeitet.

Einige Informationen sind in einem Jahr wieder veraltet. Also bitte jeweils auf den relevanten Internetseiten sich auf dem Laufenden halten!

¹⁴ Derzeit gehe ich davon aus, dass dies die letzte Aktualisierung ist. Irgendwie mag ich gerade nimmer. Zum Ende hin wird es doch etwas mühselig.

Ab Juli habe ich ein „*richtiges*“ Buchprojekt, mit Verlag und so. Das schiebe ich schon gut anderthalb Jahre vor mich hin und möchte es jetzt angehen!

Weitere kostenlose Skripte von mir:¹⁵

Gesamtdarstellung der Soziokratie (ca. 150 Seiten – auch als BoD erhältlich)

<http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf>

Der Betriebsrat als demokratische Keimzelle (ca. 70 Seiten)

<http://christianruether.com/wp-content/uploads/2013/02/skript-br-als-demokra-keimzelle-gesamt1.3.pdf>

Jahrestraining Gewaltfreie Kommunikation (ca. 180 Seiten)

www.gfk-training.com/wp-content/uploads/2017/12/jahrestraining-skript-1.3-web.pdf

Deeskalation: Umgang mit Aggressivität (ca. 60 Seiten)

<http://christianruether.com/wp-content/uploads/2013/06/Deeskalation-Skript.pdf>

Und jenseits des beruflichen Schreibens und am Ende meiner Studentenlaufbahn finde ich meine Diplomarbeit in Geschichte zum Thema:

„Freie Liebe, offene Ehe, Polyamory Geschichte von Konzepten nicht-monogamer Beziehungen seit den 1960er Jahren in den USA und im deutschsprachigen Raum“

Ich finde sie noch immer lesenswert:¹⁶

<http://christianruether.com/wp-content/uploads/2013/02/Gesch-Freie-Liebe-offene-Ehe-und-Polyamory.pdf>

¹⁵ Vgl. meine Textsammlung auf: <http://www.christianruether.com/texte/>

¹⁶ Das ist etwas Narzissmus, ich gebe es zu. Die Arbeit kann auch als BoD erworben werden. Sie ist alt, aber immer noch lesbar. Und „nein“ ich bin nicht unbedingt polyamourös, sondern offen für die Beziehungsform, die für die betreffende(n) Person(en) passt. Es ging mir damals darum, ein alternatives Lebensmodell (es gibt auch da Alternativen) vorzustellen und so die persönliche Wahlfreiheit zu erhöhen.

1.0 Soziokratie

Der Begriff „Soziokratie“ ist extrem „unsexy“ und „sperrig“. Er weckt Assoziationen von Bürokratie, Sozialdemokratie, Sozialismus, politische Linke und Ähnlichem.

Etimologisch ist der Begriff ein abendländischer Bastard, ☺ eine Mischung aus dem lateinischen „socius“ und dem griechischen „kratein“:

- socius (Nomen) = Gefährte, Kamerad, Bundesgenosse, Verbündeter, Kumpan, Mitglied
- socius (Adjektiv) = verbündet, gemeinsam, verbunden
- societas (Nomen) = Gemeinschaft, Bündnis, Gesellschaft, Kumpanei, Gesellschaftsvertrag
- κρατειν, krat(e)ia = Macht, Herrschaft, Kraft, Stärke

Beide Wort-Teile zusammen drücken positiv viel von dem Wesen der Soziokratie aus:

Die Macht der Gruppe, geteilte Macht, gemeinsame Stärke, gemeinsame Herrschaft.

Derzeit scheint es für mich das am weitesten entwickelte Modell demokratischer Mitbestimmung in Organisationen zu sein.

Hier möchte ich das Gesamtsystem überblicksmäßig darstellen. Einen umfassenden Überblick der Soziokratie bietet meine Master-Thesis von 2010¹⁷:

<http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf>

Viele Textpassagen sind aus dem Skript übernommen und angepasst worden. Ich habe sie nicht näher zitiert, weil mir das zu aufwändig gewesen wäre. Die Soziokratie habe ich so präzise und kurz wie möglich beschrieben und so umfangreich wie nötig. Da die Soziokratie eine wesentliche Basis der Holokratie ist, habe ich einige Elemente umfassender dargestellt, die es auch bei ihrer „Tochter“ Holokratie gibt.

¹⁷ Die Fallbeispiele sind dort teilweise überholt bzw. ich habe sie hier etwas aktualisiert (*Endenburg Elektrotechnik und Reckx*). Der Grundstock ist ziemlich zeitlos, weil die Soziokratie ihr Wissen in Normen kleidet, die sich nur langsam verändern.

Dieses Werk gibt es inzwischen auch als Buchform. ☺

Beginn der Soziokratie

Gerard Endenburg hat Ende der 1960er Jahre den Betrieb seines Vaters übernommen. *Endenburg Elektrotechnik* ist ein mittelständischer Elektrotechnikbetrieb mit damals ca. 60-80 Mitarbeiterinnen, der vor allem Gesamtlösungen für gewerbliche Kunden erstellt (hat) und bis dahin traditionell hierarchisch geführt wurde.

Auf einer Betriebsversammlung hat er sehr deutlich den Gegensatz zwischen Eigentümer/Management und Betriebsrat/Mitarbeiter erlebt: Es war so laut, chaotisch und unbefriedigend, dass er teilweise seine eigenen Worte nicht verstehen konnte

Endenburg ist in den 1940er Jahren auf eine Reformschule von Kees Boeke¹⁸ gegangen, in der die Schülerinnen im hohen Maße konsensual mitbestimmen konnten.

An diese Erfahrungen anknüpfend und weitere Kenntnisse verbindend, hat er die Soziokratie entwickelt und in seinem eigenen Unternehmen als Laborbetrieb implementiert.

¹⁸ De Werkplaats Kindergemeenschap: www.wpkeesboeke.nl/.

Der Gründer Kees Boeke stand den Quäkern sehr nahe und hat unter anderem die Entscheidungsfindung der Quäker auch in die Schule übersetzt. Die Schule existiert noch heute, allerdings nicht mehr mit den Freiheiten für die Kinder wie in den 1940er Jahren.

1.1 Grundwerte der Soziokratie¹⁹

Die Soziokratie ist einerseits „*leer*“, das heißt, sie transportiert keine Inhalte oder bestimmte Lösungen für bestimmte unternehmerische Probleme oder Fragen. Sie ist eine soziale Technologie, welche beschreibt wie auf Basis von Gleichwertigkeit, Transparenz und Feedback Entscheidungen getroffen werden können und wie Macht gesteuert werden kann. Ihre wenigen Grundregeln bieten ein Gerüst für jede mögliche Organisation. Sie kann sowohl von einem kleinen mittelständischen Betrieb als auch von einem multinationalen Konzern implementiert werden. Auch die Branche oder die Ausrichtung als Non-Profit- oder Profit-Organisation spielen keine wesentliche Rolle; konzeptionell ist sie universell anwendbar.

Andererseits ist die Soziokratie *wert-voll* - nicht leer - in ihren Grundwerten, die dem Organisationsmodell zugrunde liegen und die hinter den Prinzipien und Instrumenten hervorscheinen. Dabei wird *Wert* als ein abstrakter Begriff definiert, der unabhängig von Zeit, Raum und Person existiert. Er ist positiv konnotiert und universell gültig für alle Menschen, wie zum Beispiel Autonomie, Wertschätzung, Freiheit oder gute Zusammenarbeit.²⁰

In der mir bekannten Soziokratie-Literatur stoße ich immer wieder auf den Wert der *Gleichwertigkeit* in der Beschlussfassung, ansonsten wird kaum der Fokus auf diese Wertebene gelegt. Ich habe versucht anhand der soziokratischen Praxis und den mir bekannten Prinzipien einige Werte herauszuschälen und zu erläutern, die dahinter zum Vorschein kommen:

- Gleichwertigkeit aller Beteiligten, partnerschaftlicher Umgang
- Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und des Teams
- Transparenz
- Effizienz, Effektivität und Pragmatismus
- Fairness, gerechter Ausgleich im Geben und Nehmen
- Empowerment und Entwicklung

¹⁹ Diese Grundwerte finden sich fast 1:1 auch in der Holakratie wieder, einer Tochter der Soziokratie (siehe Kapitel 3).

²⁰ Vgl. die Definition von *Bedürfnissen* im Konzept der *Gewaltfreien Kommunikation (GFK)* nach Marshall Rosenberg. Dabei sind die Worte Bedürfnis und Wert austauschbar. Siehe Rosenberg, Marshall: Gewaltfreie Kommunikation, Junfermann, 2001, S. 61-77.

Bei der konkreten Beschreibung der Werte greife ich teilweise schon vor auf die Instrumente und Methoden der Soziokratie, die ich erst im nächsten Kapitel näher erläutern werde.

Gleichwertigkeit und partnerschaftlicher Umgang

Ein wesentliches Element in der soziokratischen Moderation sind die *Kreisrunden*: Zu einer bestimmten Frage kann jeder nacheinander seine Meinung sagen, wobei es mindestens zwei Runden gibt und jeder seine Meinung aufgrund der bisher gehörten wieder ändern kann. So kommen alle zu Wort und können auch in Ruhe zuhören. Gemeinsam werden die Argumente und Kriterien gesammelt, die für eine bestimmte Entscheidung wichtig sind. In der KonsenT-Runde sagen alle nacheinander, ob es für sie einen schwerwiegenden Einwand gegen den Beschlussvorschlag gibt. Alle können ihre Einwände einbringen und die dazugehörigen Argumente. Jede Sichtweise zählt unabhängig von der jeweiligen Position, dem Rang oder der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Jede kann ein Thema auf die Agenda setzen lassen und ihren KonsenT zu einer bereits gefällten Entscheidung zurückziehen. Es herrscht auf der Kreisebene und in der soziokratischen Moderation *absolute* Gleichwertigkeit, es ist ein Miteinander auf Augenhöhe.

Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeiter

Für mich korreliert die Selbstorganisation und Selbstverantwortung stark mit dem Subsidiaritätsprinzip. Auf den unteren Ebenen sollen die Teams/Kreise all das selbst regeln, was sie selbst regeln können. Ihnen wird jeweils vom nächsthöheren Kreis ein Rahmen vorgegeben, in dem sie selbstverantwortlich bestimmen können. Und durch die doppelte Verknüpfung haben Leiterin und Delegierter die Möglichkeit im nächsthöheren Kreis diesen Rahmen selbst mitzubestimmen.

Dieses System „erzieht“ damit zur Selbstverantwortung. Der Kreis, d.h. die Mitarbeiter und die Führungskraft entscheiden gemeinsam im KonsenT über die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit. Meistens ist dann die Führungskraft verantwortlich, die Umsetzung zu „managen“. So können die Mitarbeiterinnen aktiv mitgestalten und nicht mehr den Leiter für die Missstände allein verantwortlich machen. Wenn jemand etwas anders tun möchte, kann sie ihr Anliegen in den Kreis einbringen und so eine neue Vereinbarung herbeiführen.

Des Weiteren können auch Elemente der Selbstorganisation installiert werden, wie zum Beispiel das Rollen-Konzept der Soziokratie/Holakratie.

Dort wird die Arbeit in der Ausführung an einzelne Rollenträger delegiert, die weitgehend selbstverantwortlich über ihren Bereich entscheiden können. In der Soziokratie gibt es als Ergänzung auch den 9-Schritte-Plan mit dessen Hilfe jeder Mitarbeiter seinen Aufgabenbereich und die persönlichen Schnittstellen sehr gut klären kann.

Beide Ergänzungen (Rollenmodell und 9-Schritte-Plan) sind in der Soziokratie nicht zwingend vorgegeben, können aber als Ergänzung der „leeren“ Methode ähnlich einer „App“ eingeführt werden.²¹

Transparenz

Die Soziokratie basiert auf hoher Transparenz. Wer mitbestimmen soll, braucht auch die notwendigen Informationen. Dieser Grundsatz ist im Ablaufschema für die soziokratische Moderation gesichert wie beispielsweise in der erste Phase der Themenbehandlung, in der *Informationsrunde*. Jeder Teilnehmer wird gefragt, welche Information er noch braucht, um sich eine Meinung bilden zu können.

Der Geist der Transparenz wird auch in einer kleinen Geste aus der Anfangszeit der Soziokratie deutlich, als Edenburg als neuer CEO sein Gehalt offenlegte.²² Auch Piet Slieker war freiwillig bereit vor der Wahl zum CEO alle Ergebnisse aus seinem Assessment offenzulegen, auch die persönlichen. Er habe nichts geheim halten müssen, sagte Slieker.²³

Effizienz, Effektivität und Pragmatismus

Auch in der Soziokratie geht es um den sorgsamen Umgang mit den persönlichen und betrieblichen Ressourcen.

Auf der Kreisebene gibt es zwei Aspekte, die das sicherstellen sollen.

Zum einen die *Moderationsmethode* mit dem Hintereinander-Reden und dem recht schnellen Übergang zur *Entscheidungsrunde*. Es kommen alle mit ihren Sichtweisen zu Wort und es werden schnell Entscheidungen getroffen.

²¹ Vgl. Kapitel 1.3. Ergänzende Elemente zur Grundausstattung.

Es gibt zwischen Barbara Strauch und mir noch eine inhaltliche Differenz bzgl. soziokratischen Rollenmodells. Sie meint, dass alle Rollen gewählt werden, auch die nicht soziokratischen Rollen-/Funktionsbeschreibungen. Ich sehe das als „freiwillig“ an, es ist kein „Muss“, sondern eine Option für die Verbindung von Person und Funktion. Differenzen führen zur Reibung und Reibung zu mehr Wärme und Nähe. ☺

²² Persönliches Gespräch mit Edenburg: „*Ich habe gleich zu Beginn mein Gehalt offengelegt. Ich hatte kein Problem damit.*“

²³ Vgl. Slieker, Piet: Interview, 2009, S. 2.

Zum anderen sorgt die *Dynamische Steuerung* – das Hören auf das Feedback der Betroffenen innerhalb oder außerhalb der Organisation – für eine schnelle Adaption von Entscheidungen. Die Organisation ist agil und entscheidungsfähig. Rückmeldungen werden berücksichtigt und so kann frühzeitig auf wichtige Faktoren eingegangen werden.

Dies führt zu einem sehr pragmatischen Umgang mit Spannungen. Es geht dabei immer um eine machbare Lösung für die nächste Zeit und nicht um die perfekte Lösung für immer:

- Wie kann dieses Problem jetzt mithilfe unserer Ressourcen gelöst werden?
- Und dann schauen wir uns diese Lösung nochmal in ca. sechs Monaten an, ob sie noch hält oder ob sie angepasst werden muss.
- Was bringt uns einen Schritt weiter in Richtung unseres gemeinsamen Ziels?

Fairness und gerechter Ausgleich im Geben und Nehmen

Gerhard Endenburg hat ein Entlohnungsmodell entwickelt, bei dem Eigenkapital und Arbeitskraft gleichermaßen in der Berechnung des Gewinns/Lohns berücksichtigt werden.²⁴ Dabei wird versucht über einen Gewichtungsfaktor die Gleichwertigkeit herzustellen. 100 Euro Arbeitseinsatz können dann genauso viel wert sein wie 100 Euro Eigenkapital.²⁵ Beide Gruppen werden zudem an den Gewinnen des Unternehmens beteiligt. Es gibt einen gerechten Ausgleich zwischen den einzelnen Produktionsfaktoren. Hinzu kommt, dass die Gewinnverteilung im Top-Kreis beschlossen wird, nicht mehr von einer Hauptversammlung oder der CEO. Diese Gleichwertigkeit sichert die Fairness innerhalb der Organisation und verhindert die einseitige Berücksichtigung des Shareholder-Values.

Allerdings wurde das Entlohnungsmodell kaum in die Praxis umgesetzt. Es gab eine kurze Zeit der Anwendung bei *Endenburg Elektrotechnik*, ansonsten wurde es nicht implementiert.

²⁴ Vgl. Kapitel 4.4. meiner Master-Thesis: Das soziokratische Modell der Kompensation

²⁵ Letztendlich kann der Top-Kreis das Verhältnis bestimmen und ggf. wird auch eine Verteilung 50 Euro Eigenkapital zu 100 Euro Arbeitseinsatz als fair angesehen. Es geht hier nicht um Gleichheit, sondern Gleichwertigkeit.

Empowerment und Entwicklung

Die kontinuierliche Schulung ist ein wesentliches Element der Soziokratie, d.h. ca. 5% der Zeit und Ressourcen einer Organisation sollten für die Weiterentwicklung der Soziokratie im Unternehmen sowie für die Schulung der Mitarbeiter ausgegeben werden.²⁶ Durch die Schulung und das Mitspracherecht wachsen die Fertigkeiten der Mitarbeiterinnen, sie werden empowert. Ein Delegierter im Allgemeinen Kreis muss sich mit Bilanzen und Strategieentwicklung auseinandersetzen, er gewinnt so neue Erkenntnisse und kann mit diesem Wissen seine Funktion besser erfüllen.²⁷ Paradebeispiel ist Piet Sliker, der mehrfach als Delegierter für den Allgemeinen Kreis gewählt wurde und am Ende 14 Jahre lang Eindhoven Elektrotechnik als CEO leitete. So ein Aufstieg ist in der Soziokratie möglich. Die ungeheure Lernbereitschaft von Sliker war hier eine wichtige Voraussetzung.

Gleichzeitig ist es schwierig in einer soziokratischen Organisation nicht zu wachsen. Jedes Mitglied ist in seinem Teamkreis involviert und nimmt zumindest an den Kreissitzungen teil. Das motiviert und kann die Entwicklung zu mehr Selbstorganisation, partnerschaftlichem Umgang, Fairness sowie Transparenz fördern.

²⁶ Vgl. Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 165.

²⁷ Vgl. Sliker, Piet: Interview, 2009 sowie [www.sociocracyinaction.ca/faq_%27slinked.htm#Q.-How does Sociocracy motivate people to get involved and attend meetings](http://www.sociocracyinaction.ca/faq_%27slinked.htm#Q.-How%20does%20Sociocracy%20motivate%20people%20to%20get%20involved%20and%20attend%20meetings) (06.07.09).

1.2 Wesentliche Elemente der Soziokratie

Offiziell gibt es in der Soziokratie vier Basisprinzipien:

1. Der KonsenT regiert die Beschlussfassung (KonsenT-Prinzip).
2. Die Organisation ist aus semi-autonomen Kreisen aufgebaut (Kreisprinzip).
3. Es gibt eine doppelte Verknüpfung der Kreise.
4. Es gibt offene Wahlen im KonsenT für die wesentlichen Funktionen und Rollen.²⁸

Daneben sind folgende Elemente und Prinzipien noch wesentlich und wichtig:

- *Vision, Mission und Angebote*
- *Dynamische Steuerung*
- Unterscheidung zwischen Grundsatz-/Rahmenentscheidungen und Ausführungsentscheidungen
- ganzheitliche, permanente Schulung(en)

Auch wenn die *Vision* und die *Dynamische Steuerung* nicht zu den offiziellen „vier Basisprinzipien“ der Soziokratie gehören, sind sie für das Verständnis enorm wichtig und gehören für mich an den Anfang der Erklärung.

²⁸ Offiziell laut der Norm SCN1001-0, Absatz 4.3 sogar für alle Aufgaben. Auf jeden Fall werden die vier soziokratischen Rollen offen gewählt: Moderator, Logbuchführer, Delegierte sowie Führungskraft. Darüberhinaus gibt es die Möglichkeit, alle Rollen und Funktionen so zu wählen oder andere Lösungen im Konsent zu finden. In einem Projekt durfte jede Person sich die Rollen aussuchen, die ihm gefallen haben und am Ende gab es zu jeder Rolle eine Konsent-Abfrage der Gruppe, also eine Kurz-Form der Legitimation. Eine andere Möglichkeit wäre, wenn eine Person bestimmte Rollen ernennen darf. Diese Entscheidung wird natürlich vorher im Konsent getroffen.

1.2.1 Vision, Mission und Angebote



Abb. 4: Vision und Angebote

Jede Gruppe braucht ein gemeinsames Ziel, welches diese Gruppe vereint. In der Soziokratie richtet sich ein Kreis anhand einer *Vision*, einer Vorstellung einer besseren Welt in 10-25 Jahren aus. Die konkreten *Angebote* an diese Umgebung sollen helfen, die derzeitige Gesellschaft in die gewünschte zu transformieren. Durch den Erwerb von den angebotenen Produkten und Dienstleistungen verändert sich die Welt in die gewünschte Richtung.

Eine *Vision* ist das gewünschte zukünftige Bild der Umgebung (Welt oder Gesellschaft). Dieses zukünftige Bild bezieht sich auf die Welt außerhalb der Organisation, das mit Hilfe der Produkte und Dienstleistungen erreicht werden soll. Folgende Fragen können bei Beschreibung der *Vision* helfen:

- Welches Bild der Zukunft wünschen wir und streben wir mit unserer Arbeit an?
- Wie würde die Welt aussehen, wenn alle Menschen unsere Produkte oder Dienstleistungen erwerben würden?

Die *Vision* ist positiv formuliert und kann aufgrund von gemeinsam geteilten Werten beschrieben werden. Es kann schwierig sein, eine solche *Vision* für eine Bäckerei, einen Automobilzulieferer oder Rüstungskonzern zu finden, anders als vielleicht bei Non-Profit-Organisationen, die schon implizit den „guten Zweck“ in sich tragen. Und dennoch stellt die Soziokratie diese Frage und formuliert alternative Inhalte der Sinnstiftung im Vergleich zu dem sehr häufig genannten Motiv in der Wirtschaft: „Wir wollen Profit

machen!“ So ein Profit ist aus Sicht der Soziokratie kein sinnstiftendes oder nachhaltig tragendes Ziel und zudem noch ganz nach innen gerichtet. Es ist wichtig über sich hinaus zu denken, in Richtung einer potentiellen Kundschaft. Dabei kann die Kundschaft eine kleine Gruppe von Menschen sein oder individuelle Personen, eine ganze Stadt oder die ganze Welt; je nach Reichweite der Organisation und Art der Produkte. So könnte die Bäckerei die *Vision* haben, dass sich die Menschen gesund ernähren, der Automobilzulieferer, dass die Menschen sich ökologisch und nachhaltig fortbewegen und eine Schule, dass die jungen Menschen lernen, ihre Potenziale zu entfalten, die für ein erfülltes und glückliches Leben notwendig sind.

Die *Vision* wird immer auf Basis der vorhandenen *Angebote* erstellt. Anhand dieser vorhandenen *Angebote* und der gelebten Werte lässt sich in den meisten Fällen eine *Vision* finden, die zieht und verbindet. *Vision* und *Angebote* hängen zusammen.

Spätestens bei der Implementierung der Soziokratie muss eine *Vision* gefunden werden, weil diese essentiell für jede KonsenT-Entscheidung ist: „*Habe ich einen schwerwiegenden Einwand in Hinblick auf das gemeinsame Ziel?*“

Die *Vision* ist das Ziel der Organisation, der Existenzzweck und die Grundlage der gemeinsamen Arbeit.

Beispiele von existierenden *Visionen* in der Praxis:

Schmuckatelier Becker:

„Wir schaffen als nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen ökonomischen, ökologischen und sozialen Nutzen in langfristiger Balance.

Wir bieten Schmuckstücke und Service in höchster Qualität.

So gewinnen wir begeisterte Stammkunden, die uns aktiv weiter empfehlen.

Alle Mitarbeiter erhalten persönliche Anerkennung und sinnvolle Aufgaben, die sie mit Leidenschaft erfüllen.“²⁹

²⁹ Aus: www.tbschmuck.de/Vision.html

Männerberatung einer deutschen Großstadt:

„Wir wünschen, dass jeder Mann, Bursche* und Jugendlicher* in XYZ eine Anlaufstelle hat, wo er als Mann in seiner Entwicklung unterstützt wird.*

Wir wollen eine differenzierte Sicht auf männliche Rollen und Lebensgestaltung und ein Klima des Vertrauens entwickeln.

Positive Männlichkeit bedeutet, die Fähigkeiten als Mann zu erkennen, sich als Partner, Vater oder Freund einzusetzen und sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu sein.

Wir wollen Männer neugierig machen, was alles an positiver Kraft und an Fertigkeiten in Männern steckt, damit auch negative Aspekte der Männlichkeit und in der Sackgasse steckengebliebene Männerbilder verändert werden können.

Männer nehmen ihr Leben eigenverantwortlich in die Hand und beziehen vorbildhaft Stellung gegen lebensfeindliche Haltungen und Handlungen.“³⁰

Netzwerk von Soziokratie-Unternehmensberatern:

„Wir wünschen uns eine Welt, in der die Menschen als verschiedene und gleichwertige Menschen, Organisationen und Gesellschaften zusammenleben.“³¹

Wohnprojekt Wien:

„Wir sind eine Gruppe von derzeit rund 70 Menschen, die sich die Förderung und Umsetzung von nachhaltigem Leben, Wohnen und Arbeiten in einer interkulturellen und generationenübergreifenden Gemeinschaft zum Ziel gesetzt haben. Unser „Verein für nachhaltiges Leben“ möchte eine neue, solidarische Normalität des Zusammenlebens, des Umgangs mit sich selbst und mit den Gütern der Erde nach innen und nach außen vermitteln.“³²

³⁰ Aus internen Unterlagen der Männerberatung.

³¹ Aus: <http://thesociocracygroup.com/about-us/> (das „ungleich“ irritiert zu Beginn und meint wohl, dass die Menschen nicht gleich sind, aber gleichwertig).

³² Aus: www.wohnprojekt.wien/ – verkürzte Version der *Vision*, vgl. Kapitel 1.5 Beispiele Soziokratie.

Fiktive Beispiele von *Vision*, *Mission* und *Angeboten*³³

Fair Trade

Vision:

- Eine gerechte Welt, in der alle Lieferanten einen fairen Lohn für ihre Arbeit bekommen und damit ein gutes Leben führen können.

Mission:

- Wir schaffen ein Siegel für fairen Handel, der eine Orientierung für die Konsumierenden gibt und ihre Kaufentscheidung positiv beeinflusst.

Angebote:

- Richtlinien für den Erhalt des Siegels erarbeiten und verbessern
- Zertifizierungsprozess für Produzenten
- Durchführung von Audits
- Marketing/-Verbreitung des Siegels in den Ländern der Konsumierenden

Ikea

Vision:

- Eine Welt, in der qualitative und preiswerte Möbel leicht zugänglich sind. Wir möchten junge Menschen unterstützen, ihre Wohnungen preiswert und flexibel einzurichten.

Mission:

- Wir handeln Einrichtungsgegenstände, die funktional, schön und preiswert sind. Dabei erfolgt der Aufbau der Gegenstände vom Endkunden.

Angebote (jetzt neben den konkreten Gegenständen):

- Einrichtungshäuser im Zentrum oder am Rande von Städten, gut erreichbar, in einer „angemessenen Größe“
- Schauräume mit freundlicher, kompetenter Beratung
- Onlinehandel mit Zustellung

³³ Die Beispiele sind wirklich FIKTIV und konstruiert.

Möglicher Ablauf einer *Visionsfindung*.³⁴

- Wie wünsche ich mir unsere unmittelbare Umgebung in fünf bis zehn Jahren? In welcher Welt möchte ich leben?
Dabei bilden die bisherigen *Angebote*/Produkte und Zielgruppe(n) die Ausgangsbasis.
Beides hilft bei der Fokussierung der *Vision*.
- Kreisrunde hintereinander: Jeder sagt einen Satz und dann kommt der Nächste dran, bis kein Satz mehr kommt.
So ein Satz beschreibt einen Zielzustand, wie sich die Person die Welt im Außen wünscht.
- Alle Sätze werden zum KonsenT gestellt – gibt es bei einem Satz einen schwerwiegenden Einwand, entweder den Einwand integrieren oder den Satz streichen
- Aus allen konsenTierten Sätzen wird ein Gesamttext formuliert und eine Kurzfassung von zwei bis drei Sätzen formuliert. Das wird wieder zum KonsenT gestellt.

In der Soziokratie gibt es noch den Begriff der ***Mission***, der aber anders als in der traditionellen Betriebswirtschafts- oder Organisationslehre definiert wird. Die „*Mission*“ à la Soziokratie ist eine Gesamtumschreibung des *Angebotes*, eine Zusammenfassung, was die Organisation anbietet, um die Welt in die Richtung der *Vision* zu verändern. *Angebote* sind sehr konkret und einzeln voneinander getrennt. Die *Mission* ist ein Statement von ein bis zwei Sätzen über die Gesamtheit der *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.

³⁴ Es gibt viele Wege zur *Visionsfindung*. Das ist jetzt ein persönlicher Vorschlag von mir angelehnt an die Traumphase des Dragon Dreaming von John Croft, vgl. www.dragondreaming.org/de/.

Wenn beispielsweise die *Vision* einer Organisation ist, dass jeder Mensch in den Ländern des Globalen Südens leichten Zugang zum Internet hat, dann kann es das besondere Angebot sein, preiswerte Notebooks für diese Länder herzustellen.

Eine *Vision* kann durchaus sehr unterschiedliche *Angebote* nach sich ziehen. So könnte im vorherigen Beispiel ein anderes Angebot sein, preiswerte Smartphones herzustellen oder flächendeckend – gerade auch im ländlichen Bereich – Internetcafés einzurichten und zu betreiben.

Die ***Vision*** beschreibt die Ausrichtung der gesamten Organisation. Auf der Kreisebene geschieht dies entweder im Top-Kreis und/oder im Allgemeinen Kreis, je nachdem in wessen Domäne es liegt.³⁵

Jeder weitere Kreis benötigt aus meiner Sicht auch eine *Vision*, die sich auf die Gesamt*Vision* der Organisation bezieht oder sie unterstützt. Dabei bilden das „Außen“ dann entweder die Kunden außerhalb der Organisation oder die Kunden innerhalb der Organisation, wenn es sich um Unterstützungskreise handelt wie zum Beispiel Buchführung, IT, Personalabteilung.

Der Konsent regiert die Beschlussfassung und daher braucht jeder Kreis ein gemeinsames Ziel, d.h. erstmal eine *Vision*. Auf der Ebene der unteren Kreise kann die *Vision* auch durch smarte oder konkrete Jahresziele ersetzt werden.

³⁵ Die Abgrenzung der Domänen des Top-Kreises und Allgemeinen Kreises ist nicht fix für alle Organisationen festgelegt und gehört jeweils individuell geklärt. Im Zweifelsfall können beide Kreise auch gemeinsam so eine *Vision* entscheiden.

1.2.2. Der Kreisprozess: Die *Dynamische Steuerung*

Der dynamische Prozess von *Leiten* – *Ausführen* – *Messen* wird als Kreisprozess bezeichnet. Endenburg hat hiermit versucht, seine Erkenntnisse aus der Kybernetik auf soziale Organisationen zu übertragen.

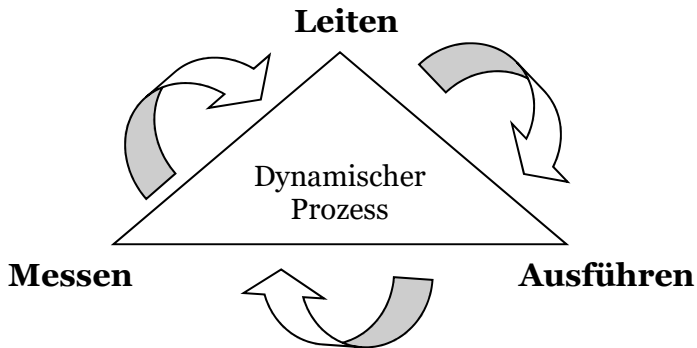


Abb. 5: *Dynamische Steuerung*

Leiten 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 Leiten, 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 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 verfare, 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 „starrten 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 Adaptionmöglichkeiten. 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:³⁶

- 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.

³⁶ 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.

1.2.3 Der KonsenT

„KonsenT“ heißt, dass es keinen schwerwiegenden und argumentierten³⁷ Einwand gegen einen Beschlussvorschlag im Hinblick auf das gemeinsame Ziel gibt.

1. Basisprinzip der Soziokratie: Der KonsenT regiert die Beschlussfassung

Jedes einzelne Mitglied eines Kreises wird gefragt, wenn ein gemeinsam erarbeiteter Beschlussvorschlag vorliegt:

„Kann ich diesen Beschluss ausführen? Liegt dieser Vorschlag innerhalb meiner Toleranzbreite im Hinblick auf unser gemeinsames Ziel? Kann ich mit dieser Entscheidung mitgehen und die Konsequenzen tragen, die sich daraus ergeben?“

Wenn jetzt ein innerliches *Nein* kommt, dann ist die zweite Frage, ob es ein *schwerwiegender* Einwand ist, also ob er die Person wirklich hindert, weiter zu machen und bei der Ausführung mitzuwirken. Sollte der Einwand *schwerwiegend* sein, wird weiter gefragt, welche Argumente dahinter stecken in Bezug auf die Gefährdung des gemeinsamen Zieles, welche Informationen der Kreis bei der gemeinsamen Erarbeitung noch nicht berücksichtigt hat. Liegen diese Argumente auf dem Tisch, wird ein neuer Beschlussvorschlag vom ganzen Kreis erarbeitet und erneut als Beschlussvorlage zum KonsenT gegeben. Es gibt darüber hinaus eine Vielzahl von Techniken und Vorgehensweisen, wie diese schwerwiegenden Einwände integriert werden können.³⁸

Es geht beim KonsenT-Prinzip nicht darum zu *U*stimmen, sondern darum keinen schwerwiegenden, argumentierten Einwand *DAGEGEN* zu haben. Ich brauche also kein „Ja“, sondern darf nur kein *schwieriges* „Nein“ haben.

³⁷ Das Wort findet sich (noch) nicht im Altmeister Duden, ist aber wichtig in der Soziokratie. Die Einwände gehören argumentiert, damit diese Argumente in einen verbesserten Vorschlag integriert werden können. By the way: „Soziokratie“ ist auch nicht auf www.duden.de zu finden.

³⁸ Mehr dazu im Kapitel zur soziokratischen Moderation (Kapitel 1.3). Dort werde ich ausführlicher darstellen, wie eine Gruppe bei solchen KonsenTentscheidungen begleitet werden kann und was passiert, wenn die Gruppe nach einer bestimmten Zeit nicht zum KonsenT kommt.

Eine hilfreiche Übersicht kann das verdeutlichen:

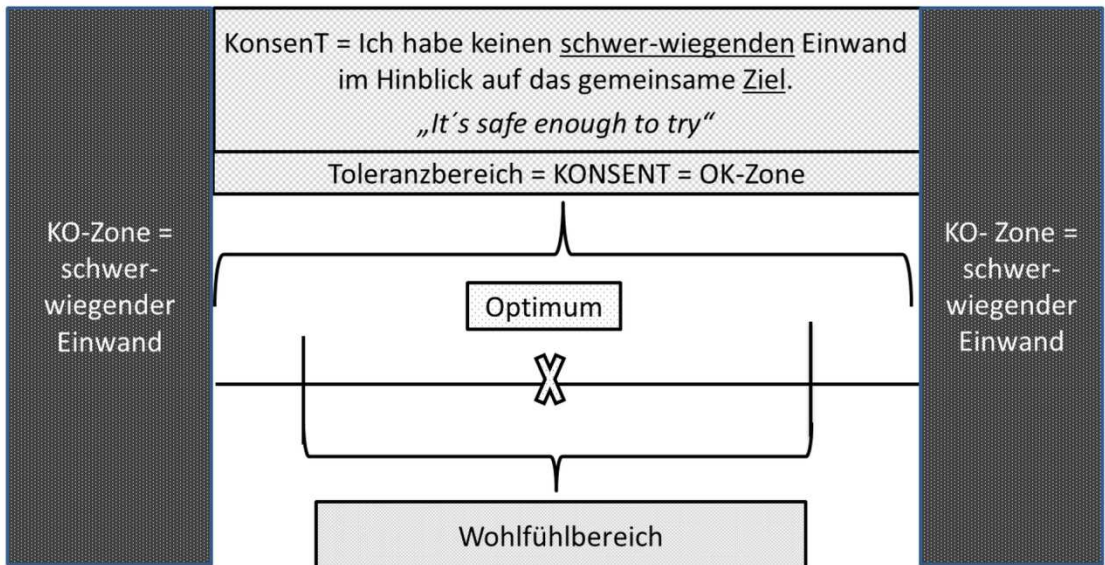


Abb. 6: Das Entscheidungscontinuum = innere Bandbreite

Das Optimum ist meine persönliche Ideallösung. In einer Gruppe ist es unmöglich für alle diese Ideallösung zu finden. Jetzt ist die Frage, wie weit sich die Mitglieder „stretchen“ können. Der Wohlfühlbereich ist noch grün und der Toleranzbereich ist noch gelb, d.h. es ist eher ein „Na-Ja-Gut“, ein „Okay, weil es uns zu unserem Ziel bringt. Begeistert bin ich nicht!“ Der rote Bereich ist dann: „Nein, das geht so nicht! Da kann ich nicht mehr mitgehen oder die Sachen ausführen! Wir müssen nachbessern!“

„Wer entscheidet, ob es sich um einen schwerwiegenden Einwand handelt oder nicht?“

Die Person, die den „Einwand“ eingebracht hat, entscheidet ganz individuell auf Basis ihrer eigenen Erfahrungen und Sichtweise. Die Person stellt sich die folgende Frage: „Kann ich mit diesem Beschluss weitermachen oder hindert er mich an dem Erreichen unseres gemeinsamen Zieles?“ Es gibt keine Instanz außerhalb der Person, die festlegt, ob das jetzt ein schwerwiegender Einwand ist oder nicht. Es mag sein, dass die Gesprächsleitung oder die anderen Teilnehmenden nicht ganz nachvollziehen können, welche Argumente oder welche Informationen dahinter stecken und deshalb diese als nicht schwerwiegend

einschätzen würden. Das kann auch gesagt werden, aber Entscheidungs-Entscheidungsträgerin für einen schwerwiegenden Einwand ist das Individuum. Ein solcher Einwand stoppt dann den Prozess und lädt ein, gemeinsam nach den Argumenten und neuen Lösungen zu suchen.

Dabei geht es prinzipiell nicht um die perfekte oder beste, sondern um eine machbare Lösung, die es dem Kreis ermöglicht weiterzuarbeiten und die im Toleranzbereich aller Mitglieder liegt im Hinblick auf das gemeinsame Ziel. Das ist der Mindeststandard, der kleinste gemeinsame Nenner oder die größte gemeinsame Schnittmenge. Jede Entscheidung wird mit einem Prüfdatum und mit Messkriterien versehen. Der Kreis blickt dann zurück, misst anhand der vereinbarten Kriterien, inwieweit die Praxis durch den gemeinsamen Beschluss abgebildet wird oder ob an dem Beschluss etwas verändert werden muss. Alle Entscheidungen haben eine Vorläufigkeit und können verändert werden, wenn neue wesentliche Informationen dazukommen. Jedes Kreismitglied kann in einem solchen Falle seinen Konsent zu einem gefassten Beschluss zurückziehen und den Punkt neu auf die Agenda setzen lassen. Das ist das Prinzip des Dynamischen Steuerns, das Endenburg aus der Kybernetik übernommen hat und das sich hier im Konsent-Prinzip wieder findet.

Der Konsent ist die Grundlage aller Grundsatz-/Rahmen-Entscheidungen – das bedeutet auch, dass andere Entscheidungsprozesse möglich sind, wenn sie vorher im Konsent beschlossen wurden. So kann ein Team beispielsweise auch entscheiden, dass für eine bestimmte Dauer alle Entscheidungen zu einem bestimmten Projekt von der Projektverantwortlichen autokratisch entschieden werden können.

Im Folgenden habe ich eine Liste von alternativen Entscheidungsformen zusammengestellt, um einen besseren Überblick zu haben, wie ein Kreis auf Basis des Konsent-Prinzips noch entscheiden könnte:

- Chaos („Jeder macht, was er will!“ oder „Niemand entscheidet!“)
- Theokratisch, ideologisch, magisch (zum Beispiel per Zufall, Gottesurteil)
- Autokratisch oder autoritär (eine Person entscheidet)
- Mehrheitsbeschluss – demokratisch (die Mehrheit entscheidet)
- Systemisches Konsensieren (der geringste Gruppenwiderstand entscheidet)
- Konsens (alle stimmen zu)

1.2.4 Die Kreisstruktur

2. Basisprinzip der Soziokratie:

Die Organisation besteht aus Kreisen, die innerhalb ihrer Grenzen autonom ihre Grundsatzentscheidungen treffen.

Ein Kreis ist eine semi-autonome und selbstorganisierte Einheit mit einem eigenen gemeinsamen Ziel. Eine Gruppe von Menschen möchte gemeinsam etwas Bestimmtes erreichen. Im Kontext der Soziokratie kann das eine ganze Organisation mit ihrer *Vision*, *Mission* und den konkreten *Angeboten* sein oder eine einzelne Abteilung/ein einzelnes Team mit ihren Dienstleistungen für externe oder interne Kundinnen. Das gemeinsame Ziel ist wesentlich für die Konstitution des Kreises: es ist seine Existenzgrundlage.

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

Der Kreis trifft die Grundsatzentscheidungen innerhalb des eigenen Herrschaftsbereiches³⁹ und in den Grenzen, die von dem oberen Kreis vorgegeben wurden.

Trennung lineare Struktur und Kreisstruktur

Eine „normale“ Organisation ist in den meisten Fällen linear aufgebaut. Das heißt, dass alle Entscheidungen in der Linie getroffen werden, meistens von der zuständigen Führungskraft. In einer solchen Ausgangssituation fügt die Soziokratie der linearen Struktur eine Kreisstruktur hinzu. Die Kreisebene überlagert die lineare Struktur.⁴⁰

³⁹ Oder Verantwortungsbereich oder Domäne.

⁴⁰ Die Soziokratinnen malen die Kreise normalerweise als Dreiecke, weil sie den Kreisprozess der dynamischen Steuerung von *Leiten – Ausführen – Messen* so abdecken möchten. Ich male lieber reale Kreise. Nur damit die geneigte Leserin nicht verwirrt ist, wenn sie Texte von dem Soziokratie Zentrum oder Endenburg in die Hand bekommt.

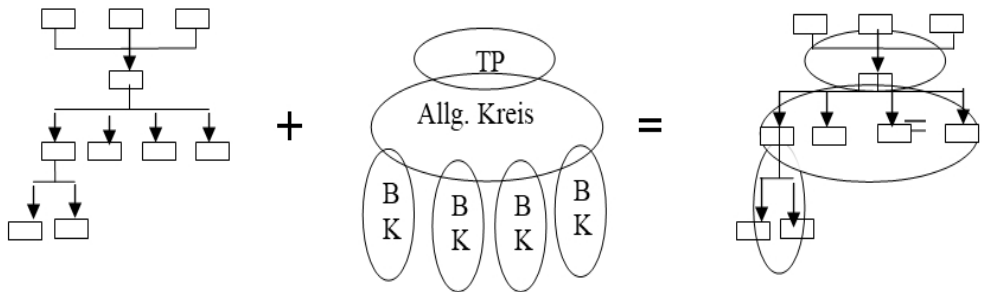


Abb. 7: Hinzufügen der Kreisstruktur

Auf der Kreisebene werden die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen getroffen, während diese auf der linearen Ebene ausgeführt werden.

Der Kreis trifft sich meistens alle vier Wochen und beschließt im Konsent auf Basis der Gleichwertigkeit aller Mitarbeiter die Rahmenbedingungen, die für das Tagesgeschäft der jeweiligen Abteilung gelten. Der Kreis trifft somit die normativen und strategischen Entscheidungen für seinen eigenen Herrschaftsbereich, während in der linearen Struktur die operativen Entscheidungen getroffen werden.

Zum Beispiel gibt der Kreis die Budgets für die einzelnen Arbeitsgebiete vor und im Tagesgeschäft werden dann *Angebote* geprüft und die Budgets angemessen verwendet.

Dabei regiert der Kreis die lineare Struktur, d.h. die funktionelle Leitung eines Kreises ist an die Vorgaben und Entscheidungen des Kreises gebunden. Die Leiterin ist „Erfüllungsgehilfin“, „Dienerin“ des Kreises und muss ihre Ausführungsentscheidungen im Kreis rechtfertigen, wenn diese den Kreisbeschlüssen widersprechen. Der Kreis grenzt die Macht der Leitung ein, wobei die Leitung selbst Mitglied des Kreises, also an den Grundsatzentscheidungen beteiligt ist und gemeinsam im Kreis den Rahmen und die Richtung für dessen Ausführung bestimmt.

Folgende Übersicht soll das verdeutlichen:

Kreisstruktur	Lineare Struktur (Ausführung)
Grundsatz- und Rahmenentscheidungen	Ausführungsentscheidungen innerhalb dieser Grundsatz- und Rahmenentscheidungen
Entscheidung im KonsenT. Im KonsenT können auch andere Entscheidungsformen beschlossen werden.	Der Kreis entscheidet, wie in der Ausführung entschieden wird, z.B. Delegation an eine Führungskraft oder individuelle Entscheidungsfreiheit innerhalb von bestimmten Rollen.
Trifft sich ca. alle vier Wochen einmal	tägliche/wöchentliche Zusammenarbeit, ggf. Arbeitsbesprechungen für die Organisation der Ausführung
Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung: alle Kreismitglieder haben die gleichen Informationen, Rechte und Möglichkeiten	Unterschiedliche Varianten von Arbeitsorganisation z.B. auf Basis von Stellenbeschreibungen, relativ autonomen Rollen oder traditioneller Hierarchie mit Weisungsrecht der Führungskraft (innerhalb der vom Kreis festgesetzten Rahmenbedingungen).

Abb. 8: Unterschiede Kreisstruktur – lineare Struktur

Graphisch kann so eine Kreisstruktur im Allgemeinen so aussehen:

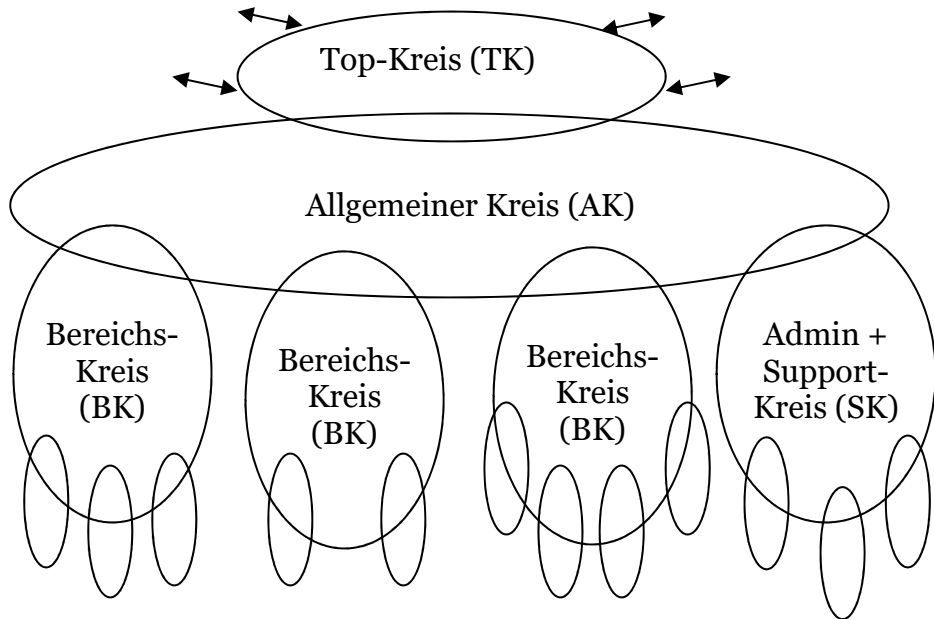


Abb. 9: Kreisstruktur

Ich möchte die verschiedenen Kreise, ihre Zusammensetzung und Aufgaben zuerst in einer Übersicht darstellen, bevor ich sie genauer beschreibe. Die einzelnen Namen für die Kreise können natürlich variieren (siehe Abb. 9):

Art	Zusammensetzung	Rechte und Aufgaben
TK: Top-Kreis	vier externe Expertinnen, wobei darunter ein Delegierter ⁴¹ der Eigentümerinnen/Mitglieder sein kann, die CEO der Organisation und ein Delegierter aus dem AK	oberstes Organ der Organisation, legt die Rahmenbedingungen für den Allgemeinen Kreis fest
AK: Allgemeiner Kreis	CEO, die Bereichsleitung sowie je ein Delegierte aus den Bereichs-Kreisen (BK)	koordiniert die Entscheidungen, die alle Bereiche betreffen, legt die Rahmenbedingungen für die Bereichs-Kreise fest
BK: Bereichs-Kreis	Bereichsleitung, die Abteilungsleitung sowie je ein Delegierter aus den Abteilungs-Kreisen (AbK)	koordiniert die Entscheidungen, die alle Abteilungen darunter betreffen, legt die Rahmenbedingungen für die Abteilungs-Kreise darunter fest
SK: Admin & Supportkreise	Besonderer Bereichs-Kreis mit allen Support- und Adminfunktionen, wie z.B. Personal, IT, Buchhaltung/Finanzen	unterstützt die anderen Bereichs-Kreise/Produktion bei ihrer Arbeit
AbK: Abteilungs-Kreis	Abteilungsleitung, die Teamleitungen sowie je eine Delegierte aus den Teamkreisen (TK)	koordiniert die Entscheidungen, die alle Teams darunter betreffen, legt die Rahmenbedingungen für die jeweiligen Teams fest
TeamK: Teamkreis	Teamleitung und Mitarbeiter des Teams	organisiert die eigene Arbeit innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen vom Abteilungs-Kreis

Abb.10: Kreise und ihre Aufgaben

⁴¹ Vgl. das nächste Kapitel „doppelte Verknüpfung“.

Der **Top-Kreis (TK)** ist das oberste Gremium in einer soziokratischen Organisation. Er verbindet die Organisation mit der Umwelt, integriert externes Expertinnen-Know-how und sorgt dafür, dass die Organisation mit der unmittelbaren Umwelt verbunden ist, also kein in sich geschlossenes System wird. Der Top-Kreis besteht aus dem CEO und einer gewählten Delegierten aus dem Allgemeinen Kreis sowie meistens vier externen Experten:

- Finanz- oder Wirtschaftsexpertin
- Rechtsexperte, Jurist
- Expertin, die sich mit sozialen Systemen/Organisationen auskennt
- Branchenexperte

Bei einer traditionellen Aktiengesellschaft steht der Aufsichtsrat über dem Vorstand, bei einem eingetragenen Verein ist es der Vorstand, wenn es auf der Ausführungsebene eine Geschäftsführung gibt. Beide Organe haben eine Art Überwachungsfunktion und können jeweils die Geschäftsführung absetzen und bestimmen. Sie sind nicht in das Tagesgeschäft involviert und arbeiten auch nicht in der Organisation, sie kommen von außen.

Beim Top-Kreis gibt es einige Überschneidungen mit diesen Gremien. Auch er wird von externen Expertinnen besetzt, die wenig direkt mit dem Unternehmen zu tun haben. Auch sie können die Geschäftsführung absetzen oder wählen. Aber der Top-Kreis hat im soziokratischen Modell eine aktivere Rolle, indem er nicht nur Überwachungsorgan ist, sondern die Organisation auf höchster Ebene gestaltet und die Rahmenbedingungen für den Allgemeinen Kreis festlegt.⁴²

Der Top-Kreis soll den Kontakt mit der Umwelt herstellen und ein Netzwerk aufbauen. So kann der Wirtschafts- und Finanzexperte aus der Hausbank stammen und eine Mitbestimmung im obersten Gremium erhalten. Damit ist auch die Bank mit den Belangen des Unternehmens verwoben, kann aktiv mitgestalten und verfolgt daher nicht mehr nur ihr eigenes Interesse. Ebenso könnte die Rechtsexpertin zum Beispiel auch ein Mitglied der Stadtverwaltung oder des Stadtrats sein und so eine Verbindung zur Gemeinde herstellen. Der Branchenexperte kann die Verbindung zur jeweiligen Branchenkammer (WK in Österreich, IHK oder HWK in Deutschland)

⁴² Natürlich mit Konsent des Geschäftsführers und Delegierten des Allgemeinen Kreises. Hier gilt auch die doppelte Verknüpfung.

oder anderen Unternehmen der Branche herstellen.⁴³ Eine der externen Expertinnen kann durch einen Delegierten aus dem Eigentümer-/Mitgliederkreis ersetzt werden. So sind ihre Interessen und Sichtweisen im höchsten Gremium vertreten und gleichzeitig durch das Konsent-Prinzip eingeschränkt. Bis auf die CEO und den Delegierten des Allgemeinen Kreises sind alle anderen Mitglieder nicht im Tagesgeschäft involviert und treffen sich alle vier bis acht Wochen zu ihren Kreissitzungen.

Wie werden die Mitglieder des Top-Kreises bestellt? Wer bestimmt das?

Bei der Implementierung der Soziokratie in einer Organisation wird normalerweise mit dem Allgemeinen Kreis (AK) begonnen. Dann wird die Kreisstruktur auf die bestehende lineare Struktur gesetzt. Erst nach einiger Zeit wird der Top-Kreis gebildet. Es gibt unterschiedliche Auffassungen, wann der Top-Kreis installiert werden sollte, wobei das prinzipiell vom Allgemeinen Kreis (AK) entschieden wird. Die Mitglieder des AKs tragen die Verantwortung, die passenden Experten auszusuchen, und können natürlich diese Verantwortung zum Beispiel an den CEO und die Delegierte des AK übertragen. Ist der Top-Kreis das erste Mal vollständig, dann besetzt er sich selbst nach, d.h. wenn ein Mitglied ausscheidet, wählen die restlichen Top-Kreis-Mitglieder die Nachfolgerin aus. Dabei bleibt zu berücksichtigen, dass der CEO und ein gewählter Delegierter des Allgemeinen Kreises fixe Mitglieder im Top-Kreis sind und deren Entscheidungen mittragen.

Der **Allgemeine Kreis (AK)** besteht aus dem CEO, den Bereichsleitungen sowie jeweils einer gewählten Delegierten aus diesen Bereichen. Im Allgemeinen Kreis sitzen nur Angehörige des Unternehmens, während im Top-Kreis vor allem Expertinnen von außerhalb sitzen.

Er beschließt die Grundsatzentscheidungen für den gesamten Betrieb in dem vom Top-Kreis vorgegebenen Rahmen.

Daneben koordiniert er die gemeinsame Arbeit zwischen den Bereichen und setzt die Rahmenbedingungen für die verschiedenen Bereiche.

⁴³ Interessant könnte auch eine alternative Zusammensetzung des Top-Kreises sein, zum Beispiel durch Vertreter relevanter Stakeholdergruppen. Mögliche Stakeholder haben auch den Blick von außen, sind deutlich von den Auswirkungen der Entscheidungen betroffen, können aber auch versuchen, ihre Eigeninteressen mehr als die des Unternehmens im Blickfeld zu haben. Mit diesem möglichen Nachteil im Hinterkopf könnte es ein spannendes Experiment sein für Unternehmen, denen Corporate Social Responsibility (CSR) sehr wichtig ist und die Interesse an Soziokratie haben, so die Stakeholder mit ins Unternehmen zu holen.

Unter dem Allgemeinen Kreis befinden sich die einzelnen **Bereichskreise**, darunter die **Abteilungs-** und dann die **Teamkreise**, die alle jeweils die Grundsatzentscheidungen für ihren Kreis treffen, die einzelnen darunterliegenden Kreise koordinieren und mit entsprechenden Rahmenbedingungen ausstatten. In den jeweiligen Kreisen sitzen jeweils die funktionelle Leitung sowie die Leitung und Delegierten der darunterliegenden Kreise. Alle Kreise sind so doppelt miteinander verknüpft.

Neben der fixen Kreisstruktur, die permanent gilt, gibt es auch zeitlich befristete Kreise, sogenannte **Hilfs- oder Projektkreise**, die für einzelne Aufgaben eingesetzt werden und sich nach Beendigung wieder auflösen.

Unterscheidung von Grundsatz- und Ausführungs-Entscheidungen⁴⁴

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.

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:⁴⁵

- *Vision, Mission, 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

⁴⁴ Im Englischen heißen die Grundsatz-Entscheidungen *Governance* oder *Policy*. Irgendwie scheinen diese Begriffe da recht klar und eindeutig zu sein. Im Deutschen habe ich bisher diese Eindeutigkeit noch nicht gefunden.

⁴⁵ Vgl. Buck, John/Villines, Sharon: people, 2007, S.61, 77.

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

Ausführungsentscheidungen werden in der linearen Struktur innerhalb der Rahmenbedingungen getroffen, die vom Kreis vorgegeben wurden. Sie ermöglichen das konkrete Steuern und Ausführen im Tagesgeschäft und sind auf den jeweiligen konkreten Fall bezogen.

Wozu die Unterteilung zwischen Grundsatz- und Ausführungs-Entscheidungen?

Die Grundsatz-Entscheidungen gehören auf die Kreisebene, die Ausführung in die lineare oder Ausführungs-Struktur.

Eine Entscheidung im Kreis kann zwischen 20-60 Minuten dauern. Wenn ein Kreis sich alle vier Wochen für ca. drei Stunden trifft, ist die Anzahl der möglichen Entscheidungen begrenzt. Daher ist es wichtig nur Entscheidungen zu treffen, die wirklich relevant sind und diesen Aufwand rechtfertigen. Diese Unterscheidung in Grundsatz- und Ausführungs-Entscheidungen ist da ein pragmatischer Versuch.

Letztendlich würde sogar das Konsent-Prinzip für alle Entscheidungen in einer Organisation gelten.⁴⁶ Nur in der Praxis delegiert der Kreis die Ausführungs-Entscheidungen meist an eine lineare Struktur (oder zum Beispiel eine soziokratische/holokratische Rollen-Aufteilung).

⁴⁶ Basierend auf einer Antwort von Gerard Endenburg auf meine Frage, ob das Konsent-Prinzip nur für die Kreisebene gilt oder für alle Entscheidungen.

Der Kreis und seine Domäne

Jeder Kreis hat einen eigenen Verantwortungs- und Herrschaftsbereich. In der Regel wird dieser Machtbereich vom nächsthöheren Kreis entschieden, mit Konsent der Führungskraft und des Delegierten des unteren Kreises. Die folgende Übersicht pro Kreis sollte sich in jedem Logbuch⁴⁷ befinden und kann für eine klare Strukturierung des Verantwortungs- und Herrschaftsbereiches sorgen:⁴⁸

- Name des Kreises
- Platz in der Organisation (zum Beispiel Zeichnung der Kreisanbindung an die gesamte Kreisstruktur)
- *Vision/Mission/Angebote*
- Domäne/Verantwortungsbereich
- Leitung
- Delegierte
- Mitglieder des Kreises
- Jahresziele
- Aufgaben/Funktionen/Rollen/Prozesse
- Grundsatzentscheidungen mit Beschlusdatum und Ablaufdatum

Abb. 11: Übersicht Verantwortungs- und Herrschaftsbereich eines Kreises

⁴⁷ Das „Logbuch“ nennt Endenburg auch „das Gedächtnis des Kreises“. Es enthält die wichtigsten Informationen zu jedem Kreis und hilft jedem Mitglied der Organisation sich jederzeit ein Bild über die Aktivitäten aller Bereiche machen zu können.

⁴⁸ Inspiriert von Barbara Strauch und Bernd Oesterreich.

Exkurs: Weitere Organisationsformen

Das Modell der Soziokratie ist leider eng mit der linearen Struktur (Hierarchie) verbunden, weil diese meistens als Ausgangsbasis dargestellt und durch die Kreisstruktur dann ergänzt wird.⁴⁹ Bedauerlicherweise wird durch diese Darstellung der Eindruck vermittelt, dass die Soziokratie nur mit einer linearen Struktur funktioniert. Dem ist aber NICHT so!!

Die Soziokratie kann prinzipiell mit jeder Ausgangsstruktur verbunden werden, bzw. macht sie keine Vorgaben, wie das operative Geschäft organisiert sein sollte. Bei der Netzwerk-Organisation oder Pfirsich-Organisation braucht es eine Anpassung beim Prinzip der doppelten Verknüpfung. Dort gibt es meist nur ein oder zwei Hierarchiestufen mit zahlreichen selbstorganisierten Teams auf einer Ebene. Da macht eine doppelte Verknüpfung wenig Sinn, sondern es braucht Koordinations- oder Delegiertenkreise für bestimmte Themen und Aufgaben. Bernd Oesterreich hat mit seinem Modell der „kollegialen Führung“ einige gute Ideen dazu geliefert,⁵⁰ ebenso wie die jüngere Tochter „Sociocracy 3.0“ (S3).

Bei der Matrix-Organisation gibt es bisher unterschiedliche Lösungsvorschläge, wie die doppelte Zugehörigkeit der Mitarbeiter zu je zwei Projekten/Bereichen soziokratisch abgebildet werden könnte. So wäre zu Beginn eine Klärung der Domänen sehr hilfreich: Welche Entscheidungen gehören auf die Abteilungs-Ebene und welche auf die Projekt-Ebene?

Innerhalb der Domänen können die Mitarbeiter die Grundsatzentscheidungen im Konsent treffen und würden dann in zwei Kreisen sitzen. Oder die Kreisstruktur wird nur für die *starke* Ebene eingeführt, die über die Ressourcen verfügen kann.

Es kann sich auch eine ganz andere Lösung finden.

Der Umgang mit der Ausgangs-Organisationsform ist eine Frage der Implementierung, die im Implementierungs-Kreis gelöst und adaptiert werden kann. Dafür gibt es nicht immer Standard-Lösungen.

⁴⁹ Wie ich es auch im vorherigen Kapitel gemacht habe. ☺

⁵⁰ Vgl. Oesterreich, Bernd/ Schröder, Claudia: Das kollegial geführte Unternehmen, Vahlen, 2017.

1.2.5 Doppelte Verknüpfung zwischen den Kreisen

3. Basisprinzip der Soziokratie:

Zwischen den Kreisen gibt es eine doppelte Verknüpfung, d.h. jeweils zwei Personen nehmen an beiden Kreissitzungen teil.

Rensis Likert⁵¹ hat in seinen Büchern den Gedanken geprägt, dass die Führungskraft das Verbindungsglied zwischen den verschiedenen Ebenen der Organisation ist. Sie ist verantwortlich dafür, dass die Informationen von oben nach unten und wieder zurück fließen. Auf der Basis seiner Kenntnisse über die Kybernetik schlussfolgerte Endenburg, dass ein Verbindungsglied nicht in der Lage ist, gleichzeitig beide Informationswege offen zu halten. Dafür entwickelte er ein zweites Bindeglied, das die Informationen von unten nach oben transportiert – den Delegierten.

Die Verbindung zwischen zwei Kreisen ist doppelte, da sowohl eine Leiterin als auch ein gewähltes Mitglied (Delegierter) vollständig im Entscheidungsprozess des nächsthöheren Kreises eingebunden sind. Der Wahlort und die Legitimation der beiden ist aber unterschiedlich: Die Leitung wird in der Regel vom nächsthöheren Kreis gewählt und die Delegiert von den Teilnehmern des Heimatkreises und dann nach oben geschickt.

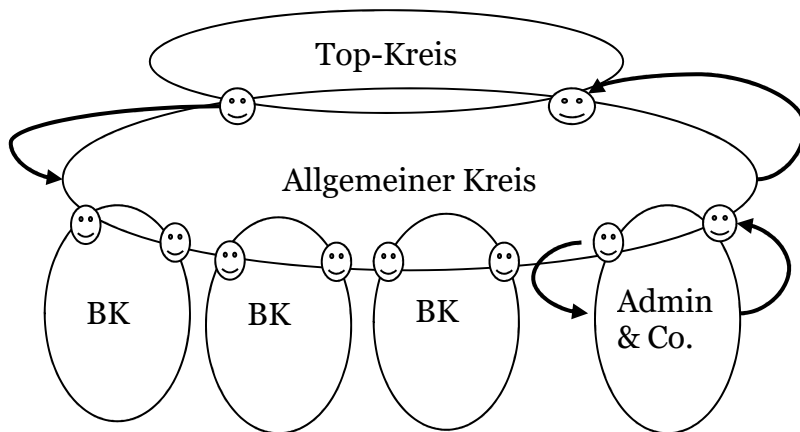


Abb. 12: Doppelte Verknüpfung Kreisstruktur

⁵¹ Vgl. Rensis Likert: "New Patterns of Management" (1961) und "The Human Organisation" (1967), wie auch: Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 44/45.

Diese doppelte Verknüpfung soll die beiden Funktionen Leitung und Messung trennen und so sicherstellen, dass die Informationen fließen und die Belange beider Kreise optimal miteinander verbunden werden.

Die konkreten Vorteile liegen auf der Hand:

- Vier Augen sehen mehr als zwei: Zwei Menschen nehmen gemeinsam mehr wahr als einer. So können mehr und auch unterschiedliche Informationen zwischen den Kreisen ausgetauscht werden.
- Integration unterschiedlicher Sichtweisen: Die funktionelle Leitung hat meistens einen guten Überblick und der Delegierte den Einblick in das Kundengeschäft, die „Fronterfahrungen“ bzw. Erfahrungen aus der Praxis.
- Doppeltes Vertrauen: Die Führungskraft wird im oberen Kreis gewählt und erhält dessen Vertrauen, die Delegierte im unteren Kreis. Sie hat das Vertrauen der eigenen Mitarbeiter und erhält dadurch auch mehr Informationen von ihren Kollegen, die oftmals einer Führungskraft nicht bekannt werden. In vielen Organisationen trauen sich die Mitarbeiterinnen nicht, die eigenen Rückmeldungen der direkten Führungskraft mitzuteilen, weil negative Sanktionen erwartet werden. Und der Betriebsrat ist ggf. zu weit entfernt. Der direkte Kollege ist da schon eher eine Vertrauensperson.

Dominique Ducornez, interner soziokratischer Berater der Mondriaangroup, einer psychiatrischen Einrichtung sagt über den Delegierten: *„Wir haben sehr schnell herausgefunden, wie wertvoll die Messungen des Delegierten auf der nächsthöheren Ebene waren, weil sie eine andere Sichtweise transportieren. Und die Leute vertrauen dem Delegierten und wissen, dass er sie wirklich repräsentiert. Sie können nicht mehr vergessen werden.“*⁵²

Zum Schluss möchte ich ein kurzes Zitat von Sonja Stilling, CEO bei Thuiszorg West-Brabant, einer NPO für Pflegedienste, Heimhilfe und Kinderbetreuung, über die doppelte Verknüpfung anfügen: *„Die doppelte Verknüpfung ermöglicht Menschen an einem Tisch mit der CEO zu sitzen, was normalerweise nicht üblich ist. Wir (die Führungsebene) hören dann Sachen, die wir normalerweise nicht mitbekämen, und sie (die Delegierten) bekommen ein besseres Verständnis von der Komplexität, mit der die Manager sich heutzutage auseinandersetzen müssen.“*⁵³

⁵² Aus: Millich, Ted: 005, Dom, 2008, S. 3, übersetzt von mir.

⁵³ Aus: Millich, Ted: 018, Sonja Stilling, 2008, S.5, übersetzt von mir.

1.2.6 Offene Wahl

4. Basisprinzip der Soziokratie:

Die Kreise wählen die Personen für die Funktionen und Aufgaben im KonsenT nach offener Diskussion.

Im KonsenT-Prinzip wird festgelegt, dass der KonsenT die Basis aller Entscheidungen auf der Ebene der Kreisstruktur ist. Die Wahl ist nur eine besondere Form dieser Entscheidungen.

Dabei gibt es folgende Funktionen, die ein Kreis braucht, um seine soziokratischen Prozesse zu gewährleisten:⁵⁴

- die Leitung des Kreises (vom nächsthöheren Kreis)
- die Moderation der Kreism Meetings
- Sekretär und Logbuchführer
- die Delegierte für den nächsthöheren Kreis

Ergänzend zu diesen vier Rollen können auch alle weiteren Rollen und Funktionen vom Kreis offen gewählt werden. Damit erhält jedes Mitglied vom eigenen Kreis eine klare Aufgabenbeschreibung und einen Auftrag für die Ausführung.⁵⁵

Ablauf der Wahl

Hier möchte ich zum besseren Verständnis des Grundprinzips den konkreten Ablauf einer Wahl vorstellen:⁵⁶

- Zuerst wird die Funktion genau beschrieben und im Kreis im KonsenT erarbeitet: das Aufgabenprofil, die Pflichten und der Verantwortungsbereich, die notwendigen Kompetenzen oder Anforderungen an die Stelle sowie die Zeitdauer. Dabei kann es sich um eine temporäre Aufgabe handeln, eine permanente Veränderung der Jobverteilung in dem Team oder eine Kreisfunktion (Gesprächsleitung, Delegierter, Sekretärin).
- Dann bekommt jeder Teilnehmer einen Wahlschein und schreibt seine Präferenz auf, wen er für diese Funktion aus dem Kreis wählen würde

⁵⁴ Offiziell laut der Norm SCN1001-0, Absatz 4.3 gilt dies für alle Aufgaben.

Hier möchte ich nochmal auf die Differenz zwischen mir und Barbara Strauch hinweisen. Meiner Ansicht nach ist die Wahl der Rollen/Funktionsträger in der Ausführung freiwillig oder optional, Barbara orientiert sich stärker an der Norm und sieht diese als verpflichtend an. Auch Normen können unterschiedlich ausgelegt werden, zumal es kein Soziokratie-Gericht gibt, das Rechtsbrecher oder Normenabweicher verurteilt. ☺

⁵⁵ Vgl. Kapitel 1.3. Ergänzende Elemente zur Grundausrüstung.

⁵⁶ Vgl. das Kapitel 1.4. zur KonsenT-Moderation.

Soziokratischer Wahlschein

Ich: _____

Mein Vorschlag: _____

Argumente: _____

Abb. 13: Soziokratischer Wahlschein⁵⁷

- Die Wahlleitung sammelt alle Zettel, liest die Zettel vor und bittet jeweils um eine Begründung für die Wahl (positive Argumente, erste Runde).
- Die Wahlleitung fragt nach der ersten Runde, ob jemand aufgrund der bisher gehörten Argumente seine Meinung geändert hat (zweite Runde).
- Die Wahlleitung macht aufgrund der vorgetragenen Argumente – nicht der abgegebenen Stimmenmehrheit – einen Wahlvorschlag und bittet um Konsent, wobei die von der Wahlleitung vorgeschlagene Person erst zum Schluss gefragt wird (Konsent-Runde).
- Die Teilnehmerinnen geben ihren Konsent oder nennen schwerwiegende Einwände gegen die Person (negative Argumente).
- Wenn es schwerwiegende Einwände gibt, dann versucht die Wahlleitung zuerst zu eruieren, ob es eine Lösung mit der vorgeschlagenen Person gibt, zum Beispiel fehlenden Zeitressourcen durch neue Aufgabenverteilung zu begegnen. Dabei kann es hilfreich sein, noch einmal alle Mitglieder der Runde zu befragen, welche Lösungsmöglichkeiten es gibt. Bleiben die schwerwiegenden Einwände gegenüber der vorgeschlagenen Person ungelöst, kann sie auch nicht gewählt werden. Jetzt fragt die Wahlleitung die Mitglieder, für die diese Person der Kandidat war, wen sie nun vorschlagen würden (sie schreiben quasi einen neuen Namen auf ihren Wahlzettel). Die Wahlleitung macht nun einen neuen Vorschlag und stellt diesen zum Konsent.

⁵⁷ Leicht von mir modifiziert. Normalerweise werden die Argumente dort nicht mitnotiert. Ich finde es praktischer so.

- Die vorgeschlagene Person wird erst zuletzt gefragt. Wenn alle Kreismitglieder keinen schwerwiegenden Einwand gegen eine Person haben, ist das gleichbedeutend mit der Wahl. Wenn am Ende die vorgeschlagene Person ihren Konsent gibt, gilt das als Annahme der Wahl.

Dietmar Gottschall beschreibt im Managermagazin die Effekte der Wahl wie folgt: *„Die Wahlvorgänge haben stets den gleichen Effekt: Die Kollegen erhalten Rückmeldungen über ihre Stärken und Schwächen, und die Gruppe als Ganzes schreitet in einem Prozess der Selbstfindung voran, in dessen Verlauf [...] irgendwann jeder in die für ihn beste Position rückt.“*⁵⁸

In den ersten beiden Runden der Wahl werden nur die Argumente FÜR eine Kandidatin gesammelt. Auf Basis dieser positiven Rückmeldungen macht die Wahlleitung einen Vorschlag. Das erzeugt eine wertschätzende Atmosphäre, bei der die Qualitäten der Menschen im Vordergrund sind und geprüft wird, ob die Qualitäten im Einklang mit dem Aufgabenprofil stehen. Erst wenn jemand seinen Konsent nicht geben kann, werden die Argumente erfragt, die GEGEN die betreffende Person sprechen, die hinter dem schwerwiegenden Einwand stehen. Das sind die Argumente, die verhindern, dass die jeweilige Person die zur Wahl stehende Aufgabe erfüllen kann. Sie sind an das Anforderungsprofil gebunden und geben Fakten wieder, die sich aus der gemeinsamen Arbeit ergeben haben. Die jeweilige Aufgabe ist eine Funktion auf der Kreis- oder linearen Ebene und es geht nicht um die persönlichen Präferenzen für eine bestimmte Person, sondern ob jeweils die Mitglieder mit dieser Person leben können, ob keine schwerwiegenden Einwände gegen die Übernahme der Aufgaben durch diese Person sprechen.

⁵⁸ Aus: Gottschall, Dietmar: Konsens, 1990, S. 153.

1.2.7 Ganzheitliche und permanente Schulung

Auf die Wichtigkeit der permanenten Weiterbildung weist Piet Sliker, Ex-CEO von Endenburg Elektrotechnik hin: „*Auf die Schulung der Methode hätten wir besser eher Wert legen müssen. Sofort bei der Einführung in den siebziger Jahren, denn erst wenn man sich mit der Methode in der Tiefe auseinandersetzt, kann man die Möglichkeiten voll ausschöpfen.*“

Darum folgten diverse Schulungsrunden, die letzte 2008. Dabei werden Delegierte, Gesprächsleitungen und Führungskräfte besonders geschult, weil sie wichtige Funktionen innehaben und jeder neue Mitarbeiter erhält eine Basisschulung. Gerade die Delegierten benötigen eine umfassende Schulung, wie sich in der Praxis zeigte. Die Delegierte, die zum Beispiel im Top-Kreis sitzt, muss zum Beispiel Bilanzen lesen können. `Die Soziokratie ist ein prima System`, findet Sliker, `vorausgesetzt man schult kontinuierlich und pflegt die Methode.“⁵⁹

Der Ansatz der Soziokratie widerspricht sehr unserer Konditionierung. Sowohl im Elternhaus, in der Schule, als auch später auf einem normalen Arbeitsplatz gibt es autokratische Systeme, in denen von oben gesagt wird, was und wie etwas gemacht werden soll. Natürlich gibt es innerhalb der verschiedenen Systeme auch kooperative und konsensuale Formen der Führung, aber letztendlich entscheiden die Vorgesetzte, die Eltern, der Lehrer oder die jeweilige Führungskraft. Der Leitungsgebende entscheidet autokratisch, welche Form der Entscheidungsfindung er anwendet. In der Soziokratie entscheidet der Kreis im KonsenT, welche Formen der Entscheidungsfindung angewandt werden. Der Kreis und der KonsenT bilden die Grundlage der Macht und die Letztentscheidung. Diese Betrachtungsweise von Systemen und dieses Steuern von Macht sind ungewohnt und benötigen kontinuierliche Erinnerung durch eine gelebte Praxis und fortlaufende Schulungen.

Endenburg selbst empfiehlt, dass 5% der Ressourcen (Zeit und Geld) einer Organisation für die Entwicklung und das Lernen reserviert sein sollten.⁶⁰

⁵⁹ Aus: Sliker, Piet: Interview, 2009, S. 3.

⁶⁰ Vgl. Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 165.

Für ihn umfasst die integrale oder permanente Schulung drei Aspekte:⁶¹

1. Weiterbildung in dem jeweiligen Fachgebiet.
2. Weiterbildung in den Methoden der Prozesssteuerung von Organisation (Organisationsentwicklung).
3. Weiterbildung in den Methoden der Entscheidungsfindung.

Seiner Erfahrung nach wird auf den ersten Aspekt in der Personalentwicklung großer Wert gelegt, die anderen werden allerdings kaum berücksichtigt. Daneben gibt es sicherlich auch eine Vielzahl von *Angeboten* zur *sozialen Kompetenzen* und Methoden, wie das Miteinander besser gestaltet werden kann. Allerdings hinterfragen diese Ansätze nicht das autokratische Grundprinzip. Ein soziokratisches Unternehmen wird auch auf die letzten beiden Punkte achten müssen und darin seine Mitarbeiter schulen.

Nur über die kontinuierliche Schulung kann gewährleistet werden, dass die anderen soziokratischen Prinzipien in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiterinnen weiterbestehen und die Praxis in einer Organisation bilden. Die kontinuierliche Schulung sichert die Soziokratie auf der individuellen Ebene, während das folgende Prinzip dies auf der institutionellen Ebene schafft.

⁶¹ Vgl. Eendenburg, Gerard: Rationale for a new social design, in Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 210.

1.2.8 Rechtliche Gleichwertigkeit von Investoren und Angestellten

Das Prinzip der rechtlichen Gleichwertigkeit von Investoren und Angestellten sichert die Organisation institutionell ab und gibt Antwort auf folgende Fragen:

- *Wenn der Konsent alle anderen Entscheidungsformen regiert, wie verhält es sich mit dem Verkauf von Unternehmen oder Übernahmen?*
- *Wie kann das Konsent-Prinzip im Kontakt zwischen Kapitalgeberin und Organisation verwirklicht werden?*

Der letzte Schritt bei der Implementierung der Soziokratie in eine Organisation ist die Übernahme soziokratischer Prinzipien in die Statuten, in denen alle Prinzipien rechtlich verankert werden. Für die Übertragung des Konsent-Prinzips auf den Einfluss der Investoren gibt es zwei Möglichkeiten:

1. Installierung eines Investorenkreises, der eine Delegierte in dem Top-Kreis stellt.⁶²
2. Das freie Unternehmen, das sich selbst gehört.

Bei einem Investorenkreis treffen sich die Anteilseigner einer GmbH oder AG regelmäßig und tauschen sich über ihre Interessen und Wünsche aus. Sie wählen eine Delegierte für den Top-Kreis, die dann auf dieser Ebene die Sichtweise der Investoren mit einfließen lässt. Das können Wünsche für die Rendite der Anteilsscheine sein, bestimmte Wünsche, wer die Funktion des CEOs übernimmt, Vorschläge zum Verkauf oder zur Fusion mit anderen Unternehmen sowie strategische Veränderungen. Der Delegierte gestaltet das Unternehmen aktiv mit, allerdings braucht er für Entscheidungen den Konsent von den anderen Top-Kreis-Mitgliedern und kann nicht alleine bestimmen. Ein Unternehmen kann weiterhin verkauft werden oder mit einem anderen fusionieren, wenn alle Mitglieder des Top-Kreises ihren Konsent geben, die CEO, der Delegierte des Allgemeinen Kreises sowie die anderen drei externen Expertinnen. Es kann von Seiten der Investoren nur nicht mehr allein entschieden werden, sondern es braucht den gemeinsamen Konsent im Top-Kreis.

Ähnlich verhält es sich bei eingetragenen Vereinen (e.V.) und Genossenschaften (eG). Bei einem eingetragenen Verein wird ein Kreis stimmberechtigter Mitglieder und bei einer Genossenschaft ein Kreis der Genosseninnen gebildet, der ähnliche Befugnisse wie der Investorenkreis hat. Auch

⁶² Es gibt auch die Möglichkeit der doppelten Verknüpfung, wenn der Investorenkreis eine Leitung hat, die vom Top-Kreis bestimmt wurde.

diese Kreise entsenden einen Delegierten in den Top-Kreis und können dort auf der Basis des KonsenTs mitentscheiden.

Ein „*Freies Unternehmen*“ gehört sich selbst, es gibt hier keinen Kreis der Investoren mehr. Bei *Endenburg Elektrotechnik (EE)* wurde eine Stiftung gegründet, die sämtliche Aktien von EE übernommen hat. 1984 wurde der Wert der Anteilsscheine festgesetzt und innerhalb von 10 Jahren aus den Gewinnen von EE bezahlt. Jedes Jahr bezahlte EE aus seinen Gewinnen 10% des festgesetzten Wertes an den früheren Anteilseigner. Nach zehn Jahren waren sämtliche Aktien im Besitz der Stiftung, die damit alleinige Eigentümerin von EE war. Der Top-Kreis der Stiftung ist identisch mit dem Top-Kreis von EE, somit bestimmt derselbe Kreis über die Geschicke der Stiftung sowie von EE.⁶³

Bernd Österreich hat in einem Blogbeitrag zu der Rechtsform von Netzwerken zwei Beispiele angeführt, die auch für soziokratische Organisationen interessant sein könnten.⁶⁴

- Genossenschaft
- Vereins-GmbH

⁶³ Beide rechtlichen Formen sind in den Niederlanden und den USA machbar. Für den deutschsprachigen Raum braucht man einen kreativen Rechtsbeistand, um die Statuten in Einklang mit der Soziokratie zu bringen. Erste positive Beispiele gibt es schon mit soziokratischen Vereinen in Österreich.

⁶⁴ Vgl. <http://intrinsicify.me/Blog/items/welche-formale-konstitution-passt-zu-selbst-und-netzwerkorganisationen.html>

1.2.9 Soziokratie „light“

- Was braucht es mindestens, damit ein Team oder eine Organisation sich „soziokratisch“ nennen kann?
- Was ist der kleinste soziokratische Nenner?

Für mich ist das der Konsent und das damit verbundene Kreisprinzip sowie das gemeinsame Ziel.

Sobald Menschen zusammenkommen und gemeinsam etwas erreichen wollen, haben wir einen Kreis, auch wenn dieser aus verschiedenen „Unterkreisen“ besteht.

Wenn in diesem Kreis oder Kreisen das Konsent-Prinzip die Grundlage ist, dann ist es für mich eine Soziokratie oder besser gesagt Soziokratie „light“. Das gemeinsame Ziel muss nicht unbedingt die *Vision* einer besseren Welt sein, sondern eine wie auch immer gemeinsam geteilte Ausrichtung.

Bei *Dark-Horse-Innovation*⁶⁵ treffen sich alle stimmberechtigten 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 allem, was von den anwesenden Personen entschieden wird. Sie haben den Ablauf der Entscheidungsfindung angepasst und auch die Definition eines schwerwiegenden Einwandes etwas modifiziert.

Ein anderer Kunde hat als Ziel, *Weltmarktführer* in einer bestimmten Branche zu werden, und die Arbeitsplätze in der Region zu erhalten. Das ist keine „reine“ *Vision* im Sinne der Soziokratie, aber eine klare Ausrichtung der Organisation.

Innerhalb der eigenen Domäne werden alle Entscheidungen in den oberen beiden Ebenen im Konsent getroffen. Es gibt keine doppelte Verknüpfung und die Wahlen werden auch nicht in dem soziokratischen Wahlverfahren durchgeführt.

Für mich sind beide Beispiele Varianten einer Soziokratie „light“.

⁶⁵ Vgl. www.thedarkhorse.de/

1.3. Ergänzende Elemente zur Grundausrüstung

Die Soziokratie wird gerne als *leere* Methode bezeichnet, weil sie viel Raum für individuelle Gestaltung lässt.

Die „Grundausrüstung“ habe ich in Kapitel 1.2. genauer beschrieben. Dazu gehören:

- die vier Basisprinzipien: Konsent, Kreis, doppelte Verknüpfung, offene Wahl
- die *Vision/Mission/Angebote* als Austauschprozess mit der Umgebung
- die *Dynamische Steuerung*
- die kontinuierliche Schulung der Mitarbeiter und
- die Gleichwertigkeit von Kapital und Arbeit.

Das ist der Rahmen für die *leere* Methode.

Minimalisten setzen nur auf Konsent, Kreis und gemeinsames Ziel, wie ich es im vorherigen Kapitel unter dem Begriff „Soziokratie light“ beschrieben habe.

Jenseits der Grundausrüstung gibt es eine Reihe von Ergänzungen, die sich innerhalb der Soziokratie entwickelt haben und auch in der offiziellen Ausbildung zum Soziokratie-Berater weitergegeben werden.

Diese haben sich in der soziokratischen Praxis bewährt und teilweise schon Eingang in die soziokratischen Normen⁶⁶ gefunden.

Das sind für mich die offiziellen Ergänzungen der Soziokratie in Kapitel 1.3.1.

Darüber hinaus gibt es eine Vielfalt von Mustern (patterns), good practises und Elementen, die „dazugekauft“ werden können bzw. die den Rahmen füllen können. Sie werden nicht offiziell gelehrt und können sehr individuell integriert werden.

Das sind die inoffiziellen Ergänzungen der Soziokratie in Kapitel 1.3.2.

⁶⁶ Die Normen regeln die Grundlagen der Soziokratie, ähnlich wie die Verfassung in der Holokratie.

1.3.1 Offizielle Ergänzungen zur Soziokratie

Im Folgenden werde ich einzelne Konzepte näher beschreiben, die sich schon in der Ausbildung zum Soziokratie-Berater etabliert haben und fast schon zur Soziokratie gehören:

- 9-Schritte-Plan als Hilfe für das Prozessmanagement
- Das soziokratische Rollen-Modell
- Das Führungsmodell in der Soziokratie
- Das soziokratische Entlohnungsmodell, um eine gleichwertige Entlohnung von Kapital und Arbeit sicherzustellen
- Das soziokratische Mitarbeiterinnen-Gespräch
- Soziokratie als Projektmanagement-Methode

Der **9-Schritte-Plan** ist ein einfaches Geschäftsprozess-Management-Tool, das alle *Angebote* der Organisation auf Basis von *Input – Transformation – Output* betrachtet:

1. Was ist der Input? Was sind die Zutaten, was die vorgelagerten Prozesse?
2. Wie wird dieser Input transformiert?
3. Was kommt dann als Output raus? Und wie wird er geliefert?

Jede dieser drei Phasen wird wieder in *Input – Transformation – Output* aufgeteilt, so dass insgesamt neun Schritte herauskommen.

1	Input	Input	Akquise: Werbung, Kontakt herstellen, Erstgespräch vereinbaren
2		Transformation	Verhandeln: Abstimmung Angebot/ Nachfrage
3		Output	Vertragsabschluss
4	Transformation	Input	Vorbereitung der Produktion/ Dienstleistung (P/DL)
5		Transformation	Herstellung des Produktes, Ausführung der Dienstleistung
6		Output	Interner Test: Stimmt das Produkt/ die Dienstleistung mit dem Vertrag (Schritt 3) überein?

7	Output	Input	Vorbereitung der Übergabe an Kunden
8		Transformation	Übergabe P/DL an Kunden
9		Output	Annahme Übergabe durch den Kunden, Bezahlung des Produktes/der Dienstleistung

Abb. 14: 9-Schritte-Plan

Der 9-Schritte-Plan ist eine gute Hilfe, um die Geschäftsprozesse im Unternehmen zu definieren, zu evaluieren und die passende Aufgabenzuteilung der Mitarbeiter vorzunehmen:

- Sind alle Prozessschritte bis hin zur Lieferung der *Angebote* von Mitarbeitern abgedeckt?
- Welche Schnittstellen gibt es und ist die Übergabe zwischen den jeweiligen Personen gut geregelt?
- Wo und wie kann der Prozess und die Aufgabenverteilung noch effizienter gestaltet werden?

Wenn am Anfang der Implementierung der Soziokratie noch unklar ist, welche Kreise es geben soll, dann kann der 9-Schritte-Plan eine Hilfe sein, die geeignete Kreisstruktur zu finden, zum Beispiel Marketing/Werbung (Input) – Produktion (Transformation) – Lieferung (Output).

Des Weiteren zeigt der 9-Schritte-Plan Schnittstellenproblematiken auf, bietet eine Grundlage für den „Kontinuierlichen-Verbesserungs-Prozess“ (KVP) und ist kompatibel zu bestimmten ISO-QualitätsZertifizierungen.

Er ermöglicht zudem die Selbstorganisation jeder einzelnen Person im Unternehmen, in dem jede Rolle ihren eigenen 9-Schritte-Plan entwirft und mit seiner Hilfe alle nötigen Schnittstellen vom Auftrag bis zur Übergabe der Leistung selbst verhandelt.

Das soziokratische Rollenmodell

Offiziell gibt es KEIN soziokratisches Rollenmodell. Weder in den Normen, noch in der bisher veröffentlichten Literatur finde ich ein ähnlich detailliertes Gesamtmodell wie in der Holakratie.⁶⁷

Ausnahme sind die vier offiziellen Rollen der Soziokratie, also Führungskraft, Moderator, Logbuchführer und Delegierte. Diese Rollen sind fix beschrieben und werden in den jeweiligen Kreisen gewählt.

Darüber hinaus ist es möglich, die Aufgaben im operativen Geschäft auf Rollen oder Funktionsbündel zu verteilen. Dabei kann der 9-Schritte-Plan als Hilfe dienen, um alle möglichen Aufgaben zu identifizieren. Wenn dann einzelne Aufgaben gebündelt zu Rollen zusammengefasst werden, können diese ähnlich wie bei den vier offiziellen Rollen gewählt werden.⁶⁸

Da es in der offiziellen Literatur auch bis jetzt dazu nur Randbemerkungen gibt, möchte ich ein soziokratisches Rollenmodell etwas näher beschreiben.⁶⁹

Am Anfang der Implementierung werden meistens die einzelnen Prozesse im Unternehmen evaluiert sowie die Aufgabenfelder der einzelnen Mitarbeiter. Ich nenne das gerne den *Organisations-TÜV*.

In vielen Betrieben gibt es Stellenbeschreibungen, die leider meistens sehr oberflächlich sind und nur teilweise den realen Aufgaben entsprechen, die die einzelnen Mitarbeiterinnen im Alltag ausführen.

Das Rollenmodell kann auf Basis dieser Stellenbeschreibungen erarbeitet werden.⁷⁰ Es ist allerdings wesentlich differenzierter, weil eine „Stelle“ meis-

⁶⁷ Hier befinde ich mich im Widerspruch zu Barbara Strauch und Florian Bauernfeind vom Soziokratie Zentrum Österreich, die mir mehrfach rückgemeldet hatten, dass ich bei meinen Projekten nicht auf das holakratische Rollenmodell verweisen brauche, sondern es auch ein soziokratisches Rollenverständnis gibt. Bisher hatte ich das 4. Basisprinzip ausschließlich für die vier soziokratischen Rollen angewandt (Moderator, Logbuchführer, Delegierte und Führungskraft). Es gibt auch die Möglichkeit, dieses Prinzip für alle Rollen, Aufgaben und Funktionen anzuwenden. Für mich ist das eine Option und keine „Pflicht“.

So, das war jetzt der dritte und letzte Verweis auf die Differenz mit Barbara Strauch – aller guten Dinge sind drei! ☺

⁶⁸ Vgl. Strauch/Reijmers: Soziokratie, 2018, S. 72-74, mit einem Fallbeispiel.

⁶⁹ Dabei handelt es sich jetzt um eine Kreuzung aus dem holakratischen Rollenmodell, dem gesunden Menschenverstand, meinen soziokratischen Grundkenntnissen und meiner männlichen Intuition. Und aus den Erfahrungen eines Kundenprojektes, bei dem wir alle Aufgaben in verschiedene Rollen aufgeteilt haben mit Anlehnung an das Template auf der nächsten Seite.

Das holakratische Rollenmodell hat sehr klare und fixe Vorgaben zu den Rechten und Pflichten der sehr autonomen Rollenträger. Vgl. bitte dazu das Kapitel 3.2.

tens in verschiedene Rollen aufgeteilt werden kann und nicht so *starr* wie eine Stellenbeschreibung ist. Die Rollen können in den monatlichen Kreistreffen und auch im bilateralen Austausch recht leicht angepasst werden und entsprechen so den wirklichen operativen Aufgaben im beruflichen Alltag. Ein differenziertes Rollenprofil ist aktuell, klar und transparent für den Rollenträger selbst und die mitarbeitenden Kollegen.

Analog zum holokratischen Rollenmodell habe ich eine Vorlage entwickelt, die die wesentlichen Aspekte der Rolle beschreibt:

- Rollen-Name:
- Name der Person:
- Amtsdauer:
- *Vision*:
(im Einklang mit der *Vision* des Kreises/der Organisation)
- Domäne/Herrschaftsbereich:
- *Angebote/* Aufgaben:
 - a
 - b
- Schnittstellen:
- Rückmeldung von/an:
- Zeitbudget pro Woche:

Abb.15 : Vorlage für soziokratische Rollenbeschreibungen

In der Soziokratie werden normalerweise die Rollenträger vom Kreis im Konsent bestimmt, entweder durch eine soziokratische Wahl oder eine gemeinsame Konsent-Entscheidung.⁷¹

In einem Projekt habe ich in der Start-Up-Phase alle möglichen Rollen identifiziert und die Mitarbeiter gefragt, welche Rollen sie von sich aus gerne bekleiden möchten. Dann wurde jede Rolle im Konsent von allen legitimiert.

Rollenänderungen können bilateral abgesprochen und dann aber transparent gemacht werden oder sie werden in der Kreissitzung beschlossen.⁷²

⁷⁰ Oder auch über den 9-Schritte-Plan oder eine Art Tätigkeitenbörse, bei der jeder seine Aufgaben auf Post-Its aufschreibt und diese dann zu Rollen gebündelt werden. Wie immer, es gibt mehrere Alternativen! (Redundanz fördert das Lernen).

⁷¹ Vgl. dazu im Kontrast die Holokratie, wo der Lead-Link den Mitarbeitern Rollen zuweist und diese auch wieder wegnehmen kann, auch Kapitel 3.2.

⁷² Hier ist die Holokratie sehr streng. Rollenänderungen dürfen nur in Governance-Meetings verändert werden.

Es gibt keine fixen Regeln, wie eine Rolle wieder zurückgegeben oder jemand aus einer Rollen entbunden werden kann. Basis ist in der Regel der „KonsenT“, d.h. wenn ein Mitarbeiter einen *schwerwiegenden Einwand* hat, diese Rolle selbst weiter auszuführen, wird das in die Kreissitzung gebracht und behandelt.

Für Rollen-Entlassungen kann das normale Entlassungs-Vorgehen angewandt werden. Wenn ein Mitglied einen schwerwiegenden Einwand gegen die Rollen-Ausübung dieser Person hat, kann die betroffene Person ihre Meinung einbringen wie der gesamte Kreis und am Ende gibt es einen KonsenT-Beschluss, wobei die Betroffene kein Stimmrecht hat.

Oftmals muss es nicht so weit kommen und die Rollen-Verantwortlichkeiten werden angepasst oder die Rollen-Trägerin bekommt eine Unterstützung/Nachschulung. Diese „Rollen-Entlassung“ ist wie auch bei der Personal-Entlassung nur der letzte Schritt und hier nicht für die Person so existenziell, weil die Person ja meistens noch weitere Rollen und Aufgaben im Kreis bekleidet.⁷³

Wichtig ist eine gute Rollen-Übersicht, die aktuell alle Rollen, ihre Aufgaben und die Rollenträger umfasst. Damit wird eine umfassende Transparenz gewährleistet und die jeweiligen Ansprechpersonen können leicht gefunden werden.

Normalerweise hat der Rollenträger 100%-ige Autonomie über seinen Herrschaftsbereich. In der Holakratie gibt es klare Vorgaben in der Verfassung zu den Rechten und Pflichten von Rollenträgern. Auch hier braucht es eine Spezifizierung in der jeweiligen Organisation. Der jeweilige Kreis wird die Regeln finden, die für ihn notwendig sind.

⁷³ Auch hier gibt es eine Differenz zwischen Barbara Strauch und mir. Aus ihrer Sicht passt das „Entlassungs-Prozedere“ nicht für „Rollen-Entlassungen“, weil die betroffene Person ja weiterhin noch Kreismitglied ist und das nur für die Entlassung aus dem Kreis gültig ist. Meiner Ansicht nach braucht es einen ähnlichen Prozess auch bei den Rollen, weil eine Person, der Rollenträger, sonst durch seinen schwerwiegenden Einwand jede „Rollen-Entlassung“ verhindern könnte. Auch wenn es nur aus einer Rolle ist. Und diese „Entlassung“ braucht ja weiterhin den KonsenT aller anderen Kreismitglieder, ist insofern keine leichte Geschichte.

Da haben es die Holakraten einfacher, weil dort der Lead-Link Leute aus den Rollen entlassen kann. Da finde ich die Kreisvariante schon demokratischer und sinnvoller, damit keine einzelne Person so viel Macht erhält.

Das Führungsmodell⁷⁴ in der Soziokratie ist nicht einheitlich umrissen. Prinzipiell wird in der Soziokratie die lineare Struktur in der Ausführung akzeptiert oder gut geheißen. Führung ist notwendig und hilfreich, solange sie im Dienste und innerhalb der Grundsatz-Entscheidungen des Kreises geschieht.

Es gibt meines Erachtens keine klar formulierte Führungsphilosophie in der Soziokratie, dennoch spielen folgende Aspekte eine gewisse Rolle:

- Die Führungskraft wird im nächsthöheren Kreis mit dem Konsent des Delegierten gewählt. Damit ist sie vom Delegierten mit legitimiert. Die Führungskraft soll die Sichtweise des nächst höheren Kreises in den eigenen Kreis mit einbringen.
- Zusammen mit der Moderatorin/Logbuchführerin bereitet die Führungskraft die Kreissitzungen vor. Während der Kreissitzung lässt sie sich von der Moderatorin leiten.
- Durch die gemeinsamen Kreisbeschlüsse hat die Führungskraft die Unterstützung durch den eigenen Kreis. Es gibt keine einsamen, sondern nur gemeinsam getragene Entscheidungen.
- Jede Führungskraft wird so vom eigenen Kreis und vom nächsthöheren Kreis „ge-führt“! Nur wer sich führen lassen kann, ist auch eine gute Führungskraft.
- Gleichzeitig ist die Führungskraft Dienerin des eigenen Kreises und sorgt für die Ausführung der Kreisbeschlüsse in der linearen Struktur⁷⁵ Sie leitet, koordiniert und kontrolliert die Aktivitäten außerhalb der Kreisversammlungen.

Die Rolle der Führungskraft wird in der Soziokratie im nächsthöheren Kreis gewählt. Dafür wäre es sehr hilfreich, im Vorfeld eine differenzierte Rollenbeschreibung vorzunehmen und die Frage der „Dienstanweisung“ zu thematisieren:

- Hat die Führungskraft die Möglichkeit eine bestimmte Handlung zu fordern oder gibt es nur Hinweise, Feedback und freiwillige Bitten?

⁷⁴ Vgl. <http://sociocracyconsulting.com/wp-content/uploads/2016/04/Dynamic-leadership-v1.2.pdf> + Funktion und Aufgabenbeschreibung für die Leitung aus der Seminarunterlage „Effektives Arbeiten im Team (Soziokratie Modul2)“ vom Soziokratie-Zentrum Österreich

⁷⁵ Vgl. das Modell des „Servant Leadership“, das jetzt nicht ausdrücklich soziokratisch ist, aber gut zur Soziokratie passen würde, siehe dazu:

https://en.wikipedia.org/wiki/Servant_leadership

In einem Projekt haben wir die Aufgaben der klassischen Führungskraft in verschiedene kleinere Rollen aufteilen können, die jetzt von mehreren Mitarbeitern bekleidet werden.

Als Inspiration hier die Überschriften der Rollen:

- Ausputzer = „Mädchen für alles“, was nicht durch eine bestehende Rolle abgedeckt wird
- Außenminister
- CHO (Chief Happiness Officer)
- Controlletti
- Dienstplan-Manager
- Finanz-Admin (Geldsack)
- Krisen-Manager (mit Kunden, nach außen)
- Koordinator = kümmert sich um die gute Zusammenarbeit zwischen den Rollenträgern
- Mediator (unter Mitarbeitern, nach innen)
- Mentor für neue Mitarbeiterinnen
- Personal-Managerin

Das **soziokratische Mitarbeiterinnen-Gespräch**⁷⁶ ist auch ein Kreis mit unterschiedlichen Perspektiven. Es werden neben den direkten Vorgesetzten, ein Kollege auf gleicher Ebene, eine mögliche Untergebene und gegebenenfalls auch ein Kunden-Delegierter eingeladen. Das Gespräch wird idealerweise von einer externen Person moderiert oder einer Unbeteiligten, auf keinen Fall vom Vorgesetzten.

Im Gespräch wird die Arbeit der Mitarbeiterin auf Basis der Funktions- und Aufgabenbeschreibung ausgewertet.

Dabei sind folgende Fragen wesentlich:

- Was gelingt gut?
- Wo liegen Stärken?
- Wo gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?
- Wo wünscht sich die Mitarbeiterin Unterstützung?

Die einzelnen Fragen werden in Kreisrunden behandelt und alle Sichtweisen gehört.

Am Ende folgen daraus gemeinsame Absprachen im Konsent.

Das Gespräch wird so weniger eine hierarchische Angelegenheit zwischen einer Vorgesetzten und einem Untergebenen, sondern eine gleichwertige Auswertung der eigenen Arbeit mit allen Beteiligten. Der Grundton ist wohlwollend und realitätsbezogen. Es ist auch ein Unterstützungskreis, der die persönliche und fachliche Entwicklung der Mitarbeiterin fördern soll.

Außerdem braucht es ein Vertrauensverhältnis und Offenheit von *allen* Seiten, die relevanten Rückmeldungen wirklich zu geben.

⁷⁶ Vgl. die Zusammenfassung von Helmut Friedl vom Soziokratie Zentrum Österreich sowie die Seminarunterlage „Effektives Arbeiten im Team (Soziokratie Modul 2)“ vom Soziokratie Zentrum Österreich.

Das soziokratische Entlohnungsmodell⁷⁷ versucht eine Gleichwertigkeit zwischen 100 Euro eingesetztem Kapital und 100 Euro Arbeitswert herzustellen. Endenburg hat dafür ein differenziertes Modell entwickelt und in seinen Büchern beschrieben.

So wie Endenburg auf der Eigentümer-Ebene versucht hat, die Gleichwertigkeit von Kapital und Arbeit herzustellen, so soll das soziokratische Entlohnungsmodell das auch auf der Ebene der Gewinn-Verwendung sicherstellen.

Piet Sliker, der ehemalige Geschäftsführer von *Endenburg Elektrotechniek* sagte bei einer Betriebsführung 2008, dass sie dieses Modell für eine Zeit dort probiert hatten, es sich aber nicht wirklich umsetzen ließ. Leider ist es anscheinend mehr Theorie als Praxis, deshalb möchte ich es auch nicht näher hier erläutern. Das Thema an sich gehört zumindest in der späteren Phase der Implementierung bei jeder Organisation angeschaut. Kreative Lösungen sind möglich. Endenburgs Modell kann hier als Anregung dienen.

Soziokratie als Projektmanagement-Methode

Strauch und Reijmers beschreiben ein Fallbeispiel der Soziokratie-Beraterin Annemarie Schallhart, wie einige Elemente der Soziokratie bei einem Umzugsprojekt verwendet wurden. Dabei ging es um die Übersiedelung eines Unternehmens in ein anderes Gebäude:

- KonsenT als Entscheidungsgrundlage.
- Formulierung der Ziele und Messgrößen für die Zielerreichung.
- Projektkreis mit doppelter Verknüpfung aus den Abteilungen (Wahl von vier freien Delegierten).
- Hilfskreis mit drei gewählten Personen aus dem Projektkreis erarbeiten eine gemeinsame Lösung.

Während des gesamten Prozesses wurden alle Mitarbeiter durch Ab- und Umfragen mit eingebunden und als Stimmungsbild gab es am Ende eine hohe Zufriedenheit mit dem Ergebnis: 44% Ja, sehr, 48% Ja, 2% Mittelgut, 0% Weniger, 0% Gar nicht zufrieden.⁷⁸

⁷⁷ Vgl. auch mein Soziokratie-Skript, S. 75-84.

⁷⁸ Jetzt beim Zitieren fällt mir auf, dass die Summe 94% ausmacht und somit 6% verloren gegangen sind. Im Buch ist der gesamte Prozess sehr konkret geschildert und erscheint für mich gut übertragbar auf andere Projekte. Natürlich braucht es neben den soziokratischen Elementen noch weitere Tools/Techniken, die eine konkrete Projekt-Gestaltung ermöglichen. Vgl. Strauch/Reijmers: Soziokratie, S. 152-56.

1.3.2 „Inoffizielle“ Ergänzungen der Soziokratie

Wenn die Soziokratie als *leere* Methode⁷⁹ das Betriebssystem ist, dann gibt es eine Fülle von Programmen oder Apps, die der Anwender braucht, um das Hilfsmittel „Computer“ gut verwenden zu können.

Ganz *nackisch* [sic!] ist für mich die Soziokratie auch nicht so attraktiv, es braucht je nach Jahreszeit und Anlass eine passende Kleidung. Die Soziokratie ist wie eine „nackte“ Babie-Puppe⁸⁰ und kann sehr vielfältig angezogen werden.

So sind Holakratie und S3 für mich jeweils ein besonderer „Anzug“, eine Kleidungskombination, die für bestimmte Anlässe passend ist und für andere wiederum nicht.

Mir taugt die Aufteilung von S3 in verschiedene *Muster (pattern)* und daher werde ich diese Kleinteilung übernehmen und eine ganze Vielfalt an verschiedenen Kleidungsstücken hier aufführen, damit jeder sehen kann, wie *anziehend, attraktiv* und wie extern flexibel die Soziokratie sein kann.⁸¹

Zuerst werde ich einige größere „Kleidungsstücke“ näher beschreiben, wie beispielsweise:

- David Allen: Wie ich Dinge geregelt bekomme (und Ergänzungen)
- Die Gewaltfreie Kommunikation (und Ergänzungen)
- Die Meetingstruktur nach Lencioni (und Ergänzungen)

⁷⁹ Gerard Endenburg hat immer wieder betont, dass die Soziokratie als Methode zwar „leer“ sei, aber die Soziokratie-BeraterInnen seien *nicht* „leer“. Er hat damit jedem Berater zugestanden, nützliche Applikationen aus seinem eigenen Werkzeugkoffer bei der Implementierung zusätzlich anzuwenden. Zudem bringt jede Organisation eine Fülle an Voreinstellungen und kulturellen Prägungen mit, die natürlich auch in eine soziokratische Transformation bewusst oder unbewusst miteinfließen.

⁸⁰ Bzw. das männliche Pendant „Ken“. Mir taugt der Vergleich bzw. möchte ich meinen Assoziationen nachgehen. In einer Zeit mit dem Dogma von „political correctness“ kann es natürlich kritisch gesehen werden, da Barbie und Ken den Menschen objektifizieren oder ein sicher stark zu hinterfragendes Schönheitsideal schon den kleinen Kindern eintrichtern.

⁸¹ Ich bin und bleibe „Soziokrat“, Anhänger zumindest der *Soziokratie light*. Es ist erstaunlich, dass der Blick über den Tellerrand mich immer wieder zurückgeführt hat zu meinen Wurzeln. Auch wenn die Holakratie sich gut vermarktet und S3 so schön modern aussieht, mag ich den klassischen Konsent am meisten.

Im nächsten Schritt werde ich dann sehr kleinteilig vorgehen, einzelne Socken oder *Stoff-Fetzen beschreiben, indem ich einige wesentliche Muster (pattern)*⁸² von folgenden Systemen aufliste:⁸³

- S3⁸⁴
- Holakratie
- Niels Pfläging: Beta-Codex und Beyond Budgeting
- Oesterreich/Schröter: „Kollegiale Führung“
- Apelo: Management 3.0
- Gemeinwohl-Ökonomie
- Good practises von weiteren Pionier-Unternehmen und Ansätzen (Bunte Mischung)

Dabei geht es mir nicht darum, vollumfänglich alle *Socken* aufzulisten, sondern die wesentlichen kleinen Routinen herauszuschälen, die gut in die Soziokratie übernommen werden können. Die kleinen Kleidungsstücke, die gut auf Ken und Barbie passen können.

Weitere Quellen, die ich nicht berücksichtigt habe, sind:⁸⁵

- Design Thinking
- Kanban
- Laloux „Reinventing Organization“⁸⁶
- Lean
- Scrum
- Und andere 😊

⁸² Ursprünglich hatte ich nur den englischen Begriff „pattern“ verwendet. Bernhard Boekelbrink hat das Wort mit „Muster“ ins Deutsche übersetzt. Das klingt für mich noch etwas fremd, aber da ich deutsche Begriffe bevorzuge habe ich sie alle ersetzt. Fast alle. Ich vermute, dass ich einige Wortersetzungen leider übersehen habe. Bitte da nachsichtig lächeln.

😊

⁸³ Wie gesagt, ich liebe dieses Konzept der Muster (pattern) und ich bin ein Trüffelschwein, das gerne kleine Kostbarkeiten sucht und findet. Ich mag Listen einfach als Inspirationsquellen, auch wenn das für die geneigte Leserin etwas langweilig sein kann, jetzt ein paar Seiten von Mustern durchzublättern.

Die einzelnen Ansätze beschreibe ich zum Teil etwas detaillierter in Kapitel 6.2. bis 6.5. und irgendwann einmal in meinem Buch zur www.newwork-matrix.com

⁸⁴ S3 habe ich jetzt hier ausgespart, bitte hinten im Kapitel 2 schauen. Da stehen alle Muster kurz drinnen.

⁸⁵ Vgl. Kapitel 6.2. – 6.5.

⁸⁶ Einfach selbst weiterlesen, vgl. Kapitel 5.

Beispiel für eine weitere Kombination

Jutta Eckstein und John Buck haben in ihrem Buch "Bossa Nova"⁸⁷ die Soziokratie mit drei weiteren Ansätzen/Konzepten verbunden:

- B = Beyond Budgeting
- Os = Open Space
- S = Soziokratie
- A = Agile
- Nova = neu(er Weg)

Die Zukunft wird zeigen, ob dies eine „neue“ Tochter ist (wie Holakratie oder S3) der Soziokratie ist, oder nur eine besondere Variante.

Die Grenzen sind fließend. Auch das Konzept der *Kollegialen Führung*⁸⁸ von Oesterreich/Schröder hat eine Nähe zur *Soziokratie light*, weil die Kreisstruktur und Konsent wichtige Bestandteile sind.

⁸⁷ Eckstein, Jutta/Buck, John: Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy. Survive & Thrive on Disruption, Eigenverlag, 2018. Das Buch wird im Frühjahr 2019 im Vahlen Verlag auch auf Deutsch erscheinen.

⁸⁸ Wenn ich sehr vereinnahmend sein möchte, würde ich sie als eine weitere Tochter der Soziokratie sehen.

Strauch und Reijmers haben versucht Buurtzorg einzugemeinden, dann hätte ich das auch von Oesterreich machen können, der mal bei der Gründung des Soziokratie-Zentrums in Deutschland involviert war. Tue ich aber nicht.

Wie sagen die Österreicher „hätti, tätü, wari“ oder die Deutschen „Hätte, hätte, Fahrradkette“. Ich versuche gerade die Fussnote länger werden zu lassen als den eigentlichen Text, auf den sie sich bezieht.

Wie ich Dinge geregelt bekomme (David Allen)⁸⁹

David Allen hat mit „Getting Things Done“ (GTD) eine sehr strukturierte Hilfe zum Zeit- und Selbstmanagement im persönlichen Tagesgeschäft „erfunden“:

- Wie kann ich effizient meine Aufgaben erledigen?
- Was kann mich unterstützen und motivieren, meine Arbeit mit Freude zu erledigen?⁹⁰

Selbstmanagementmethoden werden in keinem Ansatz behandelt, sind aber ähnlich wichtig für den Arbeitsalltag wie eine gelingende Kommunikation.

Robertson hat in den ersten Holakratie-Jahren GTD als Teil der Holakratie gesehen und ist im Laufe der Zeit davon abgekommen. Im *Tactical-Meeting* werden die Fortschritte der Projekte beobachtet und auch nächste Handlungen identifiziert. Auch in den Rollenanweisungen gibt es den Bezug zu den nächsten Handlungen. Insofern gibt es noch Elemente von GTD in der Holakratie bzw. sind sie miteinander verzahnt.

Robertson empfiehlt GTD, was auch von der „Denke“ her sehr gut zur Holakratie passt. Zudem hat Allen für sein Unternehmen schon sehr früh die Holakratie als Betriebssystem übernommen.

David Allen hat fünf Aktivitäten identifiziert, die bei der Erledigung von Aufgaben und dem Organisieren hilfreich sein können:

- *Erfassen* = Listen anlegen, d.h. alles aus dem Kopf aufs Papier oder in den Computer bringen
- *Durcharbeiten* = entscheiden, ob etwas zu erledigen ist, wenn ja wann und wo und was der konkrete nächste Schritt ist
- *Ordnen* = entscheiden, ob es ins Archiv gehört (keine Handlung), in die Wiedervorlage oder demnächst zu erledigen ist und in eine Kontextliste gehört (zum Beispiel Projekten zugeordnet oder Räumen/Personen)
- *Durchsehen* = 1x wöchentlich alle Listen durchgehen
- Erledigen = kann und will ich es jetzt tun? Habe ich genug Zeit und Energie und ist es die wichtigste Aufgabe jetzt?

⁸⁹ Kurze Beschreibung hier: <http://wikipedia.ramselehof.de/quellen/t3n%20-%20GTD.pdf>

⁹⁰ Vgl. Kapitel 3.4 (Selbstorganisation).

Zwei besondere Aspekte, die auch Robertson für seine „Tactical Meetings“ übernommen hat, sind die Aufteilung in Projekte und nächsten Schritte.

- *Projekte* sind umfassende Aufgabenketten, die einen längeren Zeitraum benötigen und deren Voranschreiten in den wöchentlichen Besprechungen beobachtet werden
- Der *nächste Schritt* beschreibt ganz konkrete Tätigkeiten, die für den nächsten Projektschritt anstehen. Dabei ist es wichtig, ganz konkret und genau einzelne Handlungen zu identifizieren, die jetzt machbar sind:
 - „Korrekturlesen“ wäre ein Projekt,
 - „Via Facebook zu fragen, wer gratis oder kostengünstig mein Buch Korrektur lesen möchte“ ist eine nächste Handlung und ein Teil des Projektes.

Ich habe jetzt nur sehr kurz und oberflächlich GTD beschrieben. Mir persönlich haben einige Unterscheidungen gefallen und ich habe ein paar Tipps für meinen Alltag übernommen.

Weitere Alternativen⁹¹ für ein effizientes Zeitmanagement⁹² sind:

- Francesco Cirillo: Pomodoro Technique⁹³
- Seiwert/Küstenmacher: Simplify your life⁹⁴
- Nick Cervis: Toodoodlist⁹⁵
- Scott Young: Weekly/Daily goals⁹⁶
- Mark Forster: Get Everything done⁹⁷
- Taskworld⁹⁸

Das sind jetzt mal sechs Varianten. Der Markt gibt noch viel mehr her, allerdings frage ich mich wirklich, ob es das braucht.

Dabei ist die Bandbreite zwischen den Modellen recht groß: Von einer recht einfachen To-Do-Liste bis hin zu einer komplexen App mit verschiedenen Features, die erstmal eine gewisse Einarbeitungszeit benötigt.

Wichtig ist auf jeden Fall die persönliche Auseinandersetzung für jede individuelle Arbeitsbiene und eine Unterstützung von der Organisation. Die Auswahl ist letztendlich sehr persönlich und das ist wahrscheinlich auch der Grund, warum es jetzt selten eine fixe Vorgabe eines Organisationsmodelles für ein Zeitmanagementmodell gibt. Es ist zu individuell.

⁹¹ Umfassender Artikel: www.quora.com/What-alternatives-are-there-to-Getting-Things-Done-GTD-by-David-Allen-It%E2%80%99s-very-ingenious-but-very-complex-to-set-up-What-are-some-possible-supplements-that-add-ease-and-value (So ein langer Link. Mir taugen vor allem die Tipps in der Kommentarseite).

⁹² Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Zeitmanagement> (es geht doch nichts über Wikipedia!) Allerdings habe ich in meinem Kopf eine kleine Schranke, die besagt: Möglichst wenig auf Wikipedia verweisen, das kann jeder!).

⁹³ Vgl. <https://francescocirillo.com/pages/pomodoro-technique> (es gab auch einen Wikipedia-Artikel, aber ich habe jetzt die Original-Seite genommen, die natürlich eine Werbe-Seite ist. Wie ich mache, ist es verkehrt ☺) und www.newbooks-services.de/MediaFiles/Texts/5/9783898647175_Excerpt_003.pdf (kurzer Artikel über die Pomodoro Technique).

⁹⁴ Vgl. www.simplify.de/zeit/ - die Wikipedia-Seite hatte eine lustige Einschränkung: „Die Neutralität des Artikels ist umstritten. Eine Begründung steht auf der Diskussionsseite“ – jetzt aber genug vom Thema Werbung versus Wikipedia.

⁹⁵ Der Autor stellt es jetzt kostenlos zur Verfügung: <http://free.todoodlist.com/todoodlist.pdf>.

⁹⁶ Vgl. www.scotthyoung.com/learnonsteroids/SJC193jfs9ijquouq_jksnd908b89djjjDr2-Feb/WeeklyDailyGoals.pdf.

⁹⁷ Vom Namen her klingt es nach David Allen, soll aber offener und einfacher sein. Ein Buch von ihm ist gratis zum Downloaden (ich liebe ja sowas):

<http://markforster.squarespace.com/how-to-make-your-dreams-come-t/> .

⁹⁸ Endlich mal was aus Deutschland ☺: www.taskworld.com/de/ .

Gewaltfreie Kommunikation (GFK) nach Marshall Rosenberg

- Wie kann ich authentisch und empathisch auf Augenhöhe kommunizieren?
- Wie können wir die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass wir Win-Win-Lösungen hinbekommen und unsere Beziehungsqualität steigern?
- Wie kann ein Universalschlüssel für die menschliche Kommunikation ausschauen, der die Türen zu den Herzen öffnet?
- Wie können wir sachlich klar, emotional kompetent und lösungsorientiert kommunizieren?

Das klingt jetzt fast wie eine Werbeinschaltung. ☺

Die GFK ist schon ein halber Wunderwuzzi, wenn man auch die Grenzen kennt und sich auf die lange Lernreise macht, weil die GFK kein Quick-Fix ist, sondern eine Form von integrierter Persönlichkeitsentwicklung.

Es gibt in der GFK vier verschiedene Kommunikationsebenen:

Wahrnehmung	Zahlen, Daten, Fakten – die „objektive“ Wirklichkeit
Gefühle	Die wirklichen emotionalen Zustände
Bedürfnisse	Oder Werte, die uns motivieren zu handeln
Lösungen	Wie wir unsere Bedürfnisse erfüllen können, konkrete, objektiv nachvollziehbare Handlungen (ähnlich wie der Schritt „Wahrnehmung“)

Abb. 16: Das Vier-Schritte-Modell der GFK

Diese vier Ebenen geben eine klare Orientierung für meine Ich-Botschaften und das Verstehen des Du`s.

Wenn ich zum Beispiel einen Konflikt ansprechen möchte, dann kann es hilfreich sein zu sagen:

„Es gab die Entscheidung in der Teambesprechung, dass du mir bis zum 30.5. die Projektliste lieferst. Heute ist der 3.6. und bisher habe ich keine Projektliste von dir bekommen (Wahrnehmung). Ich bin etwas irritiert (Gefühl), weil mir Klarheit (Bedürfnis) wichtig ist. Hast du sie mir geschickt oder ist sie noch nicht fertig (Lösung für die Klarheit)?“

Und mir ist Verlässlichkeit (Bedürfnis) sehr wichtig. Wenn sie noch nicht fertig ist, kannst du das nächste Mal vor Ablauf der vereinbarten Frist mir Bescheid geben oder deine Prioritäten so sortieren, dass du deine Zusage einhalten kannst? (Lösung)“

Natürlich weiß ich nicht, wie mein Gegenüber reagiert, aber ich kann versuchen, ihn so gut und wertschätzend wie möglich zu verstehen, indem ich

ihm immer eine *gute Absicht unterstelle* und mir für einen Moment lang seine Schuhe anziehe und die Welt durch seine Augen betrachte.⁹⁹ Dabei heißt „verstehen“ nicht „einverstanden sein“, sondern die Bereitschaft auf den anderen zuzugehen mit dem Ziel einander besser zu verstehen und dann Lösungen zu finden, die für beide passen.

Die GFK ist ein persönliches und betriebliches Langzeitprojekt. Es braucht eine ziemlich umfassende Schulung und regelmäßiges Üben im Alltag. Eine Kundin hat gesagt, sie mache beim Daily-Stand-Up¹⁰⁰ als Einstiegsrunde einfach eine *Gefühlsabfrage*, also „Wie fühle ich mich heute?“ Und „gut“ oder „schlecht“ sind nicht erlaubt als Antworten, sondern reale Gefühlswörter wie „traurig, irritiert, müde, genervt...“ Sie meinte, dass diese kleine Änderung die Beziehungsebene deutlich gestärkt hätte.¹⁰¹

Die GFK kommt aus der Humanistischen Psychologie und wurde stark von Carl Rogers beeinflusst, dessen Schüler Rosenberg für eine kurze Zeit war. Es geht dabei immer um Menschlichkeit, selektive Authentizität, Akzeptanz und empathisches Zuhören. Der Mensch ist im Mittelpunkt in seiner Vielfalt und Ganzheitlichkeit.¹⁰²

Mir taugt es sehr, dass die GFK ein konkretes System zur Verfügung stellt, dass trainier- und erlernbar ist und so helfen kann, diese Werte konkret auch in der Arbeitswelt umzusetzen.

Wir sind alle Menschen und dieses 1:1 im Arbeitsalltag kann schwer durch Systeme oder Organisationsmodelle ganz abgedeckt werden. Daher braucht es ergänzende Schulungen oder Konzepte, die das persönliche Miteinander fördern.

⁹⁹ Vgl. den Spruch: „Don't judge your neighbor until you *have* walked a mile in his *moccasins*.“

¹⁰⁰ 5-15 minütiges Treffen am Anfang eines Tages, das meistens stehend ausgeführt wird.

¹⁰¹ Ist natürlich jetzt ein Erfolgsbeispiel – übrigens: Ich biete auch Trainings in Gewaltfreier Kommunikation an ☺. Ich liebe einfach den Ansatz und derzeit gibt es nichts Besseres auf dem Markt (jetzt mal als ganz subjektive Einschätzung ohne finanzielles Eigeninteresse).

¹⁰² Vgl. Laloux' dritter Aspekt der evolutionären Organisationen.

Weitere Ansätze, die ich hilfreich finde sind:

- Dialog nach David Bohm und Dialoggruppen¹⁰³
- Dyaloge/Zwiegespräche nach Michael Lukas Moeller¹⁰⁴
- Gemeinschaftsbildung nach Scott Peck¹⁰⁵
- Thomas-Gordon-Ansatz,¹⁰⁶ zum Beispiel die Manager-Konferenz
- Imago-Ansatz für den beruflichen Bereich¹⁰⁷
- das Harvard Konzept,¹⁰⁸
- Kommunikationspsychologie nach Schulz von Thun,¹⁰⁹

Konkret können diese Ansätze durch Trainings erlernt werden oder in gemeinsamen SuperVisionen oder InterVisionen anhand von betrieblichen Fallbeispielen angewandt werden.

Auch die Einstiegs- und Abschlussrunden von den regelmäßigen Meetings fördern diese Form des Miteinanders.

Darüber hinaus passen diese Ansätze in jede Form von Team-Entwicklung, die neben der Bearbeitung konkreter Konflikte aus meiner Sicht immer auch Schulungs- und Methoden-Elemente beinhalten sollten.¹¹⁰

¹⁰³ Vgl. www.gfk-institut.ch/wp-content/uploads/2015/07/a_cg_einf-bohm.pdf (lustig, hier steht die „gfk“ für etwas anders – Gespräch, Focussing, Körper).

¹⁰⁴ Vgl. www.lwl-klinik-herten.de/wissenswertes/publikationen/publikationen-pflege_dienst_zwei. Genaus wie der Imago-Ansatz stammen die Zwiegespräche aus der Paar-Beratung und können gut auf den beruflichen Alltag übertragen werden. Für kleine Teams hat es sich bewährt solche Zwiegespräche als Runden zu machen. Mit Timeboxing, d.h. drei Runden, jeder hat 2-3 Minuten Redezeit und spricht von Herzen. Das macht einen deutlichen Unterschied und schafft wirkliche Verbindung und klärt Vieles.

¹⁰⁵ Vgl. www.eurotopia.de/Gemeinschaftsbildung.pdf. Ich habe vor langer Zeit mal ein Einführungsseminar besucht und bin noch unsicher, wie dieser Ansatz konkret in den beruflichen Alltag integriert werden kann. Als Schulung oder Teamentwicklung ist das eine spannende Alternative. Es hat aber auch etwas von einer T-Gruppe aus der Gruppendynamik.

¹⁰⁶ Eine Gordon-Kollegin von mir findet natürlich Gordon besser als die GFK. So steht wohl jeder hinter seinem Ansatz. ☺

¹⁰⁷ Das ist jetzt mal ein frommer Wunsch von mir. Es gab mal bei den Brehms in Wien eine Ausbildung für Imago für den beruflichen Bereich. Aktuell finde ich da nichts mehr. Also Imago für Betriebe ist ein sehr ambitioniertes Forschungsfeld, ☺

Vgl. <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/PSYCHOTHERAPIE/Imago-Therapie.shtml>

¹⁰⁸ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Harvard-Konzept>

¹⁰⁹ Vgl. <http://www.christianruether.com/fundus/kommunikationsmodell-nach-schulz-von-thun/>

¹¹⁰ Das klingt jetzt wieder nach einer Werbe-Schaltung. Die geneigte Leserin kann sich ja einfach inspirieren lassen und das alles selbst ausprobieren bzw. einen Experten aus der Region wählen.

Meetingstruktur nach Lencioni¹¹¹

Patrick Lencioni beschreibt in seinem Buch „*Tod durch Meeting*“¹¹² eine Ideal-Aufteilung von Meetings, die mich sehr angesprochen hat. Ich habe seine Aufteilung jetzt etwas adaptiert.¹¹³

	Jährlich	¼ jährl.	Monatlich	Wöchentl.	Täglich
Name	Jahres-Klausur	Quartals-Klausur	Kreis-Meetings	„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
Ent-schei-dungen	Grund-satz+ KonsenT	Grundsatz+ KonsenT	Grundsatz+ KonsenT	Operative Koordina-tion	Operative Koordination
Inhalte	<i>Vision</i> , Strategie, Jahres-pläne	Retro-spektive, Quartals-pläne	Rahmen für das operative Geschäft	Arbeitsplan für die Woche	Aufgaben für den Tag
Ablauf	Individuell	Individuell	Strukturiert, vgl. Kon-senT-Moderation	Vgl. Tactical in der Holo-cracy	Rückblick Ausblick Koordination

Abb. 17: Meetingformate nach Lencioni

Das monatliche Treffen ist das Herzstück des Teams, da hier die Grund-satz- und Rahmenentscheidungen für das operative Geschäft im „KonsenT“ getroffen werden.

Die Quartals- und Jahresklausuren dienen dem intensiven Arbeiten an mittelfristigen Themen, der strategischen Grundausrichtung und umfassenderen Grundsatz- und Rahmenentscheidungen. Auch hier wird im KonsenT entschieden.

¹¹¹ Vgl. Kapitel 3 (Inspiration für die Holakratie).

¹¹² Lencioni, Patrick: *Tod durch Meeting*. Eine Leadership-Fabel zur Verbesserung ihrer Besprechungskultur, Wiley, 2009.

¹¹³ 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. ☺

Die täglichen oder wöchentlichen Meetings dienen dann der gemeinsamen Organisation und Koordination des operativen Geschäfts, d.h. hier werden die Entscheidungen der längerfristigen Meetings in das Tagesgeschäft umgesetzt.

Ausnahmsweise könnten auch hier Grundsatzentscheidungen getroffen werden, wenn es dringend ist. Ansonsten sind dafür die monatlichen Treffen vorgesehen.

Ich habe jetzt die wöchentlichen Besprechungen auch *Tactical-Meetings* genannt, wie sie auch in der Holakratie bezeichnet werden. Die Daily-Stand-Up-Meetings sind aus Scrum und der agilen Software-Entwicklung bekannt und können auf jeden Kontext übertragen werden.

Die Beratergruppe Neuwaldegg hat noch weitere Meeting-Formate hinzugefügt:¹¹⁴

- Fokus-Meetings
- Relation-Meetings
- Innovations-Meetings
- Community-Space-Meetings

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. 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.¹¹⁵

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.¹¹⁶

¹¹⁴ Vgl. www.neuwaldegg.at/wann-passt-welches-meetingformat-879

¹¹⁵ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Open_Space

¹¹⁶ Ironisch heißt es bei einem Kunden von mir: „Keine Stunde ohne Runde.“

Holakratie

Es ist mir ein Vergnügen einige Elemente der attraktiven Tochter wieder in die Soziokratie zurückzuführen, einfach um den Ausgleich wieder etwas herzustellen:¹¹⁷

- Verfassung: Ein Dokument, das die Grundregeln des Spiels beschreibt, die dann allerdings im Top-Kreis jederzeit wieder angepasst werden könnten
- *Purpose* statt *Vision*
- Validitätstest von Einwänden: ähnlich streng wie in der Holakratie oder etwas modifiziert als Unterstützung für die Integration und Verortung von Einwänden.¹¹⁸
- Integrations-Ping-Pong zwischen Einwand-Geber und Vorschlag-Geber: in der Holakratie gibt es die Verpflichtung zu konstruktiver Lösungs-suche: Wenn du einen Einwand bringst, musst du auch eine Lösung einbringen, sonst verfällt der Einwand. Vorschlag-Einbringer und Einwand-Geber versuchen dann im Dialog eine Lösung zu finden, die für beide passt, ich nenne das: Integrations-Ping-Pong.
- *Tactical-Meeting*: Das gesamte Tactical oder Teile davon als wöchentliche Arbeitsbesprechung
- Wegweiser für Spannungen: Es gibt eine schöne Übersicht in der Holakratie, wohin der jeweilige Rollenträger mit seiner Spannung soll – das kann angepasst werden.
- *Taking action*: In der Holakratie wird aktives Tun ohne formelle Rollenmacht sehr befürwortet: Lieber im Nachhinein um Vergebung bitten als im Vorfeld um Erlaubnis¹¹⁹
- Aspekte des Rollenspiels: Es gibt sehr klare Pflichten und Aufgaben jedes einzelnen Rollenträgers mit Auskunfts-, Prozessverarbeitungs- und Priorisierungspflicht. Teile davon können hilfreich sein.
- Erweiterung der Logbuchführer-Rolle um die Aufgabe des Richters in schwierigen „*Verfassungs-*“ oder Prozess-Fragen. Er entscheidet, ob

¹¹⁷ Der gute Herr Robertson hat leider in seinen Büchern kaum die Soziokratie entsprechend gewürdigt und sogar versucht, sich ein Patent auf seinen Ansatz zu sichern. Das hätte die Arbeit des Soziokraten schon sehr eingeschränkt, weil Copyright-Verletzungen leicht justizierbar gewesen wären. Daher hier auch mit deutlicher Quellenangabe und Dank für diese spannenden Erweiterungen.

¹¹⁸ Vgl. Kapitel 1.4. Validitätsfragen zum schwerwiegenden Einwand.

¹¹⁹ Ein kleiner Cliffhanger. Im S3-Kapitel habe ich dank Bernhard Boekelbrink die Quelle dieses Zitates gefunden. Natürlich stammt es nicht von Robertson, sondern einer älteren Dame vom Militär. Das ist jetzt eine kleine Detektiv- oder Schnitzeljagd-Aufgabe. ☺

etwas der Verfassung oder den Normen gemäß so richtig ist oder net.¹²⁰

- GlassFrog/holaSpirit: eventuell Nutzung dieser klaren Online-Prozess- und sonstiger elektronischer Dokumentationshilfen.
- Weitere Apps aus dem Holakratie-App-Store.

Niels Pfläging: Beta Codex und Beyond Budgeting¹²¹

Pfläging lässt sich auch von verschiedenen Ansätzen inspirieren und sammelt *Muster (Patterns)*, die ihm taugen und hilfreich erscheinen.

Mir gefallen besonders die zwei größeren Elemente:

- Konsultativer Einzelentscheid sowie
- Pfirsich-Organisation

¹²⁰ Ich mag das österreichische „net“, ich mag sowieso Umgangssprache und da ich immer mehr den Westfalen in mir entdecke, versuche ich mal im Laufe der Korrektur auch noch 2-3 Ruhrpott-Begriffe einfließen zu lassen. Wie sagt Bernie von „How I met your mother“: Challenge accepted. Jetzt kommt noch etwas „Denglish“ dazu. Die Sprachpuristen mögen dem Anhänger der Links-Schreibung und nestbeschmutzenden Germanisten verzeihen. Ich hoffe, die geneigte Leserin kann meinen wirren Assoziationen noch folgen.

¹²¹ Hier hätte ich mich auch noch kürzer fassen können, indem ich schreibe: „*Schau einfach auf den Artikel zu Niels Pfläging in Kapitel 6.2.*“ Aber das wäre mir zu kurz gewesen. Zudem mag ich Hyperlinks in einem Buch. ☺ Ich hätte mich auch länger fassen können, aber am Ende der Überarbeitung geht mir bei einigen Absätzen einfach die Puste aus.

Oestereich/Schröder: Kollegiale Führung¹²²

Oestereich/Schröder sind für mich halbe Soziokraten, weil sie das Kreisprinzip und den KonsenT sehr prominent in ihr Modell übernommen haben.

- Kollegiale Kreisorganisation – eine Weiterentwicklung der Pfirsich-Organisation und Netzwerk-Organisation
 - Geschäftskreis (Kundenkontakt)
 - Zentrale Dienstleistungen
 - Unterstützerkreise (Innovation und Produktentwicklung, formale Geschäftsführung)
 - Übergreifende Koordinationskreise: (Top-Kreis, Strategie und *Vision*, Plenum, Inhaberkreis)
 - Kollegengruppen
- Verschiedene Kreisverbindungen
 - Doppelte, einfache oder mehrfache Verbindung oder „nur“ Ansprechpartner
 - Beteiligungs- bzw. Koordinationskreis
- Modifiziertes Rollenmodell
 - Ungefähre Beschreibung der Rollen, d.h. nicht so differenziert wie in der Holakratie, bilaterale Rollen-Änderungen sind möglich¹²³
 - Typische kreisinterne Rollen: Gastgeber, Ökonom, Repräsentatn, Fachentscheider, Dokumentar, Lernbegleiter, Teamleiter, Achtgeber

¹²² Letztendlich ist das gesamte Buch eine Sammlung von *Mustern (pattern)* mit einem fixierten Framework auf Basis von sieben Prinzipien (S.47-55).

Ich greife hier nur ein paar größere Elemente mit den Unterteilungen raus. Bitte selbst zum Buch greifen oder das Inhaltsverzeichnis studieren und die Grafiken anschauen.

Über die Homepage kann auch gratis ein sehr übersichtliches Poster bestellt werden: <https://kollegiale-fuehrung.de/buch/#poster>.

Damit ich nicht nur abschreibe, habe ich diese Muster etwas anders strukturiert und schon eine kleine Vorauswahl getroffen.

¹²³ Diese Modifizierung finde ich sehr wichtig. In der Holakratie muss jede Rollenänderung ins *Governance-Meeting* und das macht es sehr starr und formell. Wieso nicht zwischen den Rollenträgern was „ausschnapsen“, solange es danach transparent gemacht wird und nichts verloren geht.

- Entscheidungsverfahren
 - Direkt: Konsent, eigenmächtiger Fallentscheid, Entscheidungs-Jour Fixe, Veto-Abfrage, Systemisches Konsensieren, Mehrheitsprinzip
 - Delegationsbasiert: Rolle, Unterkreis, Vorgesetzter/ Projekt-Leitung, Delegierte Fallentscheidung, konsultativer Fallentscheid
 - Verschiedene Wahlverfahren
- Organisatorische Basisprozesse
 - Führungsmonitor
 - Ökonomieprozess und Ressourcen-Verteilung
 - Domänenbeschreibung: Organisation (Verfassung), Kreis und Rollen
- Kommunikationsprozesse¹²⁴
 - Moderation
 - Kollegiales Feedback
 - Lernbegleitungen
 - Konflikt-Lösungs-Prozesse
 - Diskussions-Marktplatz
 - Kudos/Anerkennung
 - Unternehmens als Open-Space
- Reflexions- und Kulturprozesse
 - Selbst- und Fremdrelexionstechniken
 - interne- und externe Auftragsklärung
 - Wertekklärung und Kultur beobachten
 - Kulturbildende Praktiken,¹²⁵ wie zum Beispiel Storytelling, Erinnerungsfotos, gemeinsame Frühstücke/Mittagessen, Firmen-WGs und die klassischen Betriebsausflüge
 - Organisations-Benutzungsanleitung (Semco)

¹²⁴ Vgl. die Beschreibung zur *Gewaltfreien Kommunikation (GFK)* ein paar Seiten vorher. Die hatten Oesterreich/Schröder leider nicht aufm Schirm.

¹²⁵ Vgl. auch hier Laloux' Beispiele zum Thema Ganzheitlichkeit in Kapitel 5.3.

Jürgen Appelo: Management 3.0¹²⁶

Jürgen Appelo hat eine Vielzahl von Mustern, Übungen, Werkzeugen und Praktiken gesammelt, die verschiedene New Work-Organisationen schon eingesetzt und ihren Arbeitsalltag damit bereichert haben.

Bis auf den Delegations-Poker und die Delegations-Übersicht greift Appelo das Betriebssystem „Hierarchie“ kaum an.

Es folgt eine unvollständige und von mir redigierte Liste von seinen Praktiken, die etwas inspirieren soll:¹²⁷

- Delegations-Poker:¹²⁸ Das Team geht unterschiedliche Entscheidungen durch und jedes Team-Mitglied macht pro Entscheidung einen Vorschlag, wie entschieden werden kann. Die FK entscheidet am Ende, ob sie jeweils pro Thema Macht abgibt oder net. Das Ergebnis wird in der Delegations-Übersicht festgehalten.
- Fach-Gilden, Anwender-Kreise und Haufen: Verschieden große Gruppen/Foren, in denen sich Experten aus einem Fachbereich austauschen können (vgl. Sportify, Holakratie).
- Arbeit an den Werten einer Organisation
 - Kultur-Bücher: Auflistung der Kernwerte eines Unternehmens und wie sie gelebt werden (*Zappos*, Netflix)
 - Arbeits-Expo/Stimmungs-Tafeln: bildliche Darstellung der Erfolge und Geschichte des Unternehmens
- Motivation:
 - Verbesserungs-Dialoge: Eine besondere Form der 2er/3er Gesprächen
 - Internes Crowdfunding: Unterstützung und Rückmeldung zu Innovations-Projekten
 - Zwölf Schritte zum Glück: Eine Hilfe für die Steigerung des persönlichen Glücksempfindens

¹²⁶ Vgl. Jürgen Appelo: *Managing for Happiness*, Vahlen Verlag, 2018 und <https://management30.com/leadership-resource-hub/>. Die Anmeldung zu seinem Newsletter lohnt sich, weil es ein paar Extra-Kapitel des Buches gibt sowie die PDF Version eines anderen Buches von ihm. Eine kurze Kurzbeschreibung zu Management 3.0 gibt es im Kapitel 6.2.

¹²⁷ Es gibt wirklich eine Vielzahl von kleinen und größeren Mustern/Patterns, ich habe hier eine Auswahl getroffen. Das Buch und die Website sind zur vertiefenden Lektüre sehr zu empfehlen (auch zu Demystifizierung des Ansatzes). Die Spiele habe ich bis auf das Delegation Poker rausgenommen.

¹²⁸ Vgl. <https://management30.com/product/delegation-poker/> - das Pattern taugt mir am Meisten. Allerdings würde ich die sieben Stufen durch mein Modell im Kapitel 6.2 ersetzen (Delegationsmatrix).

- Lernen und Wertschätzung
 - Jö-Fragen¹²⁹: Was haben wir gut gemacht? Was haben wir gelernt?
 - Feier-Raster: Eine Reflexionsmatrix, die differenziert auch auf die Lernerfolge bei Fehlern hinweist
 - Feedback-Ablauf (vgl. 4 Schritte der GFK)¹³⁰
 - Wertschätzungs-Karten und -Box: Kleine Zettel auf denen Mitarbeiter einem anderen Mitarbeiter ihre Wertschätzung ausdrücken
 - Lern-Zeiten: Entweder pro Team oder pro Mitarbeiter 20% der Arbeitszeit (Google) oder Hackathons alle sechs Wochen (Facebook)
 - Problem-Zeit: aktiv Probleme transparent machen, um sie früh zu bearbeiten und daraus zu lernen
- Messen – ein paar Grundregeln (eher als „Muster“)
 - Grundregeln: Sinnvolle Kennzahlen, früh und häufig messen, den Zahlen misstrauen
 - Grafische Darstellung der wesentlichen Kennzahlen als Ablaufdiagramm in einer Ergebnis-Übersicht
 - Ungefähre Ziele setzen
 - Glücks-Tür: aktuelles Stimmungsbild der Mitarbeiter als Smilies mit Post-Its
- Löhne und Gehälter
 - Ein Grundgehalt, das fix und vorhersehbar ist und ein Bonus, der nicht vorhersehbar und abhängig von der Qualität der Zusammenarbeit ist, der dadurch intrinsische Motivation fördert
 - Peer-Feedback als wesentliche Hilfe zur Bestimmung der Löhne/Gehälter
 - Virtuelle Währungen einführen, die später in Geld oder Anderes umgewandelt werden können

¹²⁹ Jö = Yah, die österreichische Übersetzung klingt natürlich sehr schräg, aber mir taugt (gefällt es).

¹³⁰ Da hat Appelo einfach die offiziellen vier Schritte der GFK übernommen (Beobachtung – Gefühl – Bedürfnis – Bitte). Kurzes Empörtsein beim zertifizierten GFK-Trainer, weil auch die Quelle NICHT angegeben wird. Auf den zweiten Blick freut es mich, dass dieses Modell diebstahlwürdig ist. ☺

- Arbeitszeit
 - Flexible Arbeitszeiten
 - Homeoffice und Arbeiten abseits des Büros
 - Freie Wahl von Arbeit und Urlaub (Netflix, Evernote)
- Übersichten
 - Kompetenzen-Matrix: Übersicht über die Kompetenzen der Mitarbeiter auf einen Blick
 - Delegations-Übersicht: Wer darf welche Entscheidungen wie treffen.
- Sonstiges
 - Arbeits-Profile: Job-Titel, Rollen, möglichen Karrierepfade u.a.
 - Persönliche Mindmaps: Visualisierung der eigenen Persönlichkeit
 - Verhaltensorientierte Fragen im Einstellungsprozess
 - Kollegiale Unterstützung (Copilote Programm)

Ein Großteil der Methoden von Appelo sind kleinere Handlungen und konkrete Maßnahmen. Sie beziehen sich selten auf den Aufbau einer Organisation oder auf die Entscheidungsmechanismen. Damit sind sie leicht einsetzbar und wenig gefährlich für die bisherigen "Machthaber".¹³¹

¹³¹ Mit Ausnahme der Messungen und Übersichten. Ich ärgere mich etwas über die drei Stunden Arbeit für das Ordnen und Übersetzen der Liste. Es ist einfach eine andere Flughöhe und von diesen kleinen Maßnahmen gibt es eine Fülle von Möglichkeiten, die ganz unabhängig von der Soziokratie funktionieren. Positiv formuliert könnte es heißen: Management 3.0 ist zu 100% in die Soziokratie integrierbar und mit einigen Maßnahmen kann man die Soziokratie aufhübschen und zeitgeistiger machen.

Gemeinwohl-Ökonomie¹³²

Ich habe vier Jahre in diesem Projekt mitgewirkt und das ist für mich derzeit der beste und strengste Nachhaltigkeitsansatz in dem es viele einzelne „Muster“ gibt, die jeder Organisation guttun würden:

- Erstellen eines Gemeinwohl-Berichtes (umfassende Erhebung des Status Quo mit externem Audit)
- B4: Verschiedene Formen, die Mit-Arbeiter und Berührungsgruppen zu Mit-Eigentümern zu machen
- C1: Verschiedene Hilfen für eine Verbesserung der Arbeitsqualität, Diversität und betrieblichen Gesundheitsversorgung
- C2: Für einen lebenswürdigen Lohn und eine gerechte Einkommensspreizung zwischen den höchsten- und geringsten Gehältern
- C4: Innerbetriebliche Demokratie und Legitimierung der Führungskräfte durch Wahl o.ä.
- E1: Die Frage nach dem Sinn und den gesellschaftlichen Auswirkungen unserer Produkte und Dienstleistungen

¹³² Vgl. Kapitel 6.5.

Good-Practices von weiteren Pionier-Unternehmen und verschiedenen Ansätzen (Bunte Mischung)¹³³

Ich bin ein Praktiker und denke, dass wir viel von den Pionieren lernen können, sonst hätte auch Laloux nicht so einen großen Erfolg gehabt.

Es ist jetzt nur eine sehr unvollständige Liste von *Mustern*, die noch ausgiebig erweitert gehört:

- Delegationsprinzip, d.h. für bestimmte Projekte/Entscheidungen werden Delegierte gewählt und ermächtigt
- Führungskräfte-Feedback (Semco)
- Konflikt-Lösungs-Prozess von Morningstar¹³⁴
- Losverfahren: Die obersten Führungskräfte oder ein Entscheiderkreis werden im Losverfahren bestimmt (Wisdom council)
- Mehrheits-Entscheidungen (Semco/ CCP-Productions)
- Netzwerk-Organisation
- Projekt-Organisation (WL-Gore)
- Prototyping anstelle von Strategieplanung (Idee von mir)
- Stammesgrößen, d.h. Organisations-Einheiten dürfen nicht größer als 150 Menschen umfassen (WL-Gore, Semco)
- Stiftung als Kapital-Neutralisierung (Autowelt Hoppmann, Sonett)
- Vertrags-Organisation (Morningstar)
- Vollständige Transparenz aller Zahlen (Allsafe)

¹³³ Eine unsortierte Sammlung von Pionier-Unternehmen sowie einige Fallbeschreibungen im Beta-Stadium sind auf meiner Homepage <http://newwork-matrix.com/fallbeispiele/> zu finden.

¹³⁴ Auch gut bei Oesterreich/Schröder beschrieben, S. 263.

Kleiner Exkurs: 10 Faktoren zur Arbeitszufriedenheit¹³⁵

Die Zeitarbeitsfirma *ManpowerGroup* erstellt jährlich eine Studie zur Arbeitsmotivation, die mich sehr ernüchert und erheitert hat.

In ihr werden die Top-10-Faktoren der Arbeitsmotivation aufgelistet, die den gemeinen deutschen Arbeitnehmer morgens in den Betrieb bringen. Die Faktoren haben eine gewisse Beständigkeit, d.h. die Prozentzahlen variieren jedes Jahr etwas, aber die Liste der Faktoren bleibt ziemlich stabil.¹³⁶

46%	Gutes Arbeitsverhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten
37%	Flexible Arbeitszeiten, also zum Beispiel Gleitzeit oder ein Arbeitszeitkonto
30%	Gutes Verhältnis zu Kollegen auch über die Arbeit hinaus
27%	Guter Kaffee
27%	Getränke kostenlos vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt
24%	Viel Teamarbeit
23%	Kleine Aufmerksamkeiten
23%	Betriebliche Gesundheitsförderung
21%	Ansprechende Raumgestaltung von Büros und Besprechungsräumen
18%	Pflanzen im Büro

Abb.18: Top-10-Faktoren der Arbeitszufriedenheit¹³⁷

Diese Liste relativiert so Vieles. Du kannst Soziokratie, Holokratie, Management 3.0 und weiß nicht was machen, damit die Leute motivierter arbeiten.

Oder du sorgst für guten Kaffee und kostenlose Getränke und paar Pflanzen im Büro. ☺

¹³⁵ Auf diese Studie der *ManpowerGroup* bin ich durch folgendes, sehr lesenswertes Buch gestoßen: Ursula I. Meyer: Der philosophische Blick auf die Arbeit, ein-FACH-verlag, 2017. Die Studie ist hier zu finden: www.manpowergroup.de/neuigkeiten/studien-und-research/studie-arbeitsmotivation/

¹³⁶ Also auf Neudeutsch: Die Faktoren selbst ändern sich über die Jahre kaum, die Prozentangaben variieren etwas.

¹³⁷ Jetzt aus:

www.manpowergroup.de/fileadmin/manpowergroup.de/Presse/MPG_Infografik_Arbeitsmotivation_032018.pdf

1.4 Die KonsenT-Moderation¹³⁸

Den KonsenT habe ich schon in einem vorherigen Kapitel umfassend beschrieben. Jetzt möchte ich mich auf die praktische Umsetzung der KonsenT-Moderation stürzen.

Prinzipien der KonsenT-Moderation

- Die Moderatorin wird gewählt und ist gleichzeitig „normales“ Kreis-Mitglied und muss beide Hüte voneinander trennen können.
- Der Moderator ist Gesprächs-Leitung des Kreises und sorgt für die Einhaltung der soziokratischen Prinzipien.
- Die Verantwortung für die Lösung liegt bei allen Kreismitgliedern.
- Es wird kaum diskutiert, sondern hintereinander gesprochen. In diesen Runden kommt jede dran und darf auch ihre Meinung wieder ändern.
- Es geht um Argumente, Aspekte einer Lösung.
- Es geht um machbare Lösungen: „Tue mehr mit ungefähr!“
- Die Aspekte einer möglichen Lösung sowie der Entscheidungsvorschlag sollten aufgeschrieben und visualisiert werden.
- Bei jeder Entscheidung ist es hilfreich, auf das gemeinsame Ziel hinzuweisen (KonsenT = kein schwerwiegender Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel).
- Es gibt keine Fehler, sondern nur Messungen. Das führt zu einer positiven „Fehlerkultur“.

¹³⁸ Hier beschreibe ich recht ausführlich die Grundlagen der KonsenT-Moderation. Einerseits ist es auch eine How-To-Do-Anleitung, andererseits ist diese Moderation nicht so einfach durchzuführen. Ich empfehle ähnlich wie bei der Holakratischen Moderation zumindest einen speziellen Workshop zu besuchen sowie die eigenen Erfahrungen mit *InterVision* oder *SuperVision* zu reflektieren.

Haltung der Moderatorin

- Wertschätzung der Person und den Äußerungen der Person gegenüber
- Hubschrauberperspektive: Kann den Prozess-Hut aufsetzen und weiß in welchem Stadium des Moderationsprozesses (Bildformung – Meinungsformung – Entscheidungs-Runde) sich die Gruppe befindet
- Selbstlosigkeit in der Rolle des Moderators, d.h. er dient der Gruppe, um 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, auch anzusprechen
- inneres Vertrauen in den Ansatz, d.h. 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

Ablauf der Moderation

Hier werden die Lang- und Kurzversion kurz ☺ erläutert:

Langversion – ohne konkreten Vorschlag

Diese Version wird angewendet, wenn es keine konkreten Vorschläge gibt, sondern nur eine Fragestellung oder ein offenes Thema. Dieses Ablaufschema gibt einerseits einen zeitlichen Ablaufplan und andererseits eine Landkarte für die Entscheidungsfindung.

Es gibt einen viergliedrigen Ablauf:

1. Informations-Runde/-Fragen	„Welche Informationen braucht wer, um sich eine Meinung bilden zu können?“ Zahlen, Daten, Fakten – alles, was im Sinne von Transparenz für die Kreismitglieder notwendig ist
2. Meinungs-Runden	Meistens zwei Runden: 1. Runde: „Was ist meine Meinung zum Thema?“ 2. Runde: „Was könnte eine gute Lösung für uns sein?“ Sammeln der wesentlichen Lösungsaspekte/ Kriterien
3. Vorschlag bilden	Einen gemeinsamen Vorschlag erarbeiten; Sicherstellen, dass der Vorschlag alle Kernpunkte enthält; Vorschlag visualisieren
4. KonsenT-Runde	KonsenT-Runde zum Vorschlag mit Bearbeitung der schwerwiegenden Einwände; Beschluss verkünden; feiern

Abb. 19: Ablauf Kreistreffen

Schematische Übersicht über die Langversion

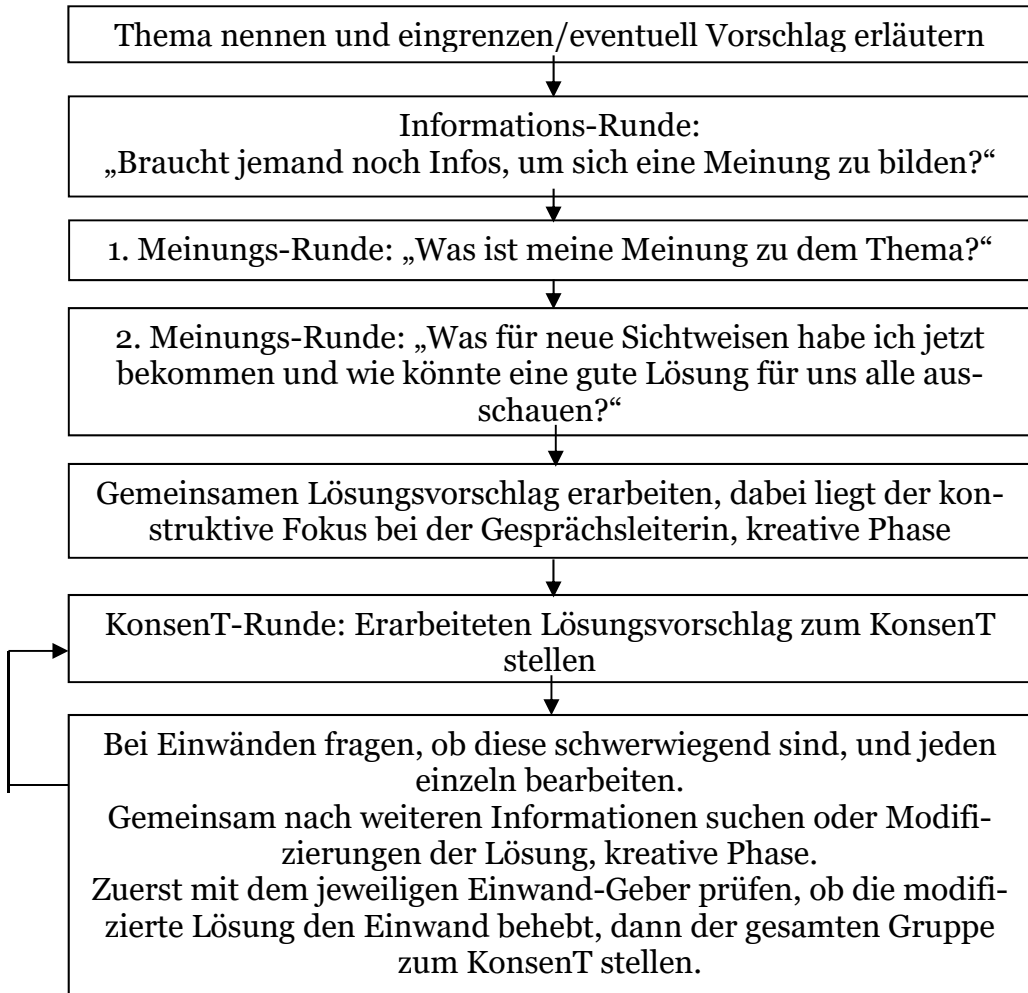


Abb. 20: Ablauf Langversion (ohne Vorbereitung, d.h. es liegt kein Vorschlag vor)

Kurzformat mit konkretem Vorschlag

Dieses Ablaufschema kann dann angewendet werden, wenn schon ein sehr konkreter Vorschlag vorliegt, der im besten Falle in einem Hilfskreis erarbeitet oder von einer Person auf Basis vorheriger Diskussionen zusammengestellt wurde. Die Meinungsbildung und gemeinsame Lösungssuche wurden entweder delegiert oder hatten schon in einer anderen Form stattgefunden. Aus diesem Grund wird auch die Meinungsrunde hier verkürzt zu einer Reaktionsrunde.

1. Präsentation des Vorschlages	Möglichst konkret mit Zeitraum und Messkriterien
2. Klärende Fragen zu dem Vorschlag	Verständnisfragen, keine Kommentare oder Änderungswünsche
3. (schnelle) Reaktions-Runde	Kurze Rückmeldungen, Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse, andere Strategien, die im Bezug zu dem Vorschlag stehen, gewöhnlich als Runde im Kreis
4. KonsenT-Runde	Wie gehabt: bei schwerwiegenden Einwänden werden diese in einen neuen Vorschlag eingearbeitet und erneut zum KonsenT gestellt

Abb. 21: Ablauf Kurzversion (mit vorhandenem Vorschlag)

Besonderheit: Einstieg und Ausstieg von Mitarbeiterinnen

Der Kreis entscheidet im KonsenT, wer hinzukommen darf und wer gehen muss. Der Ablauf ist identisch mit der Langfassung oder dem Kurzformat: Die betroffene Person ist anwesend und darf mit-reden, aber nicht mit-entscheiden.

Bei „Entlassungen“ braucht es auch einen KonsenT der anwesenden Mitglieder und meistens wird noch eine „Galgenfrist“ mit klaren Messkriterien zugestanden, bevor eine Person ganz gehen muss.

Dieses Prozedere kann angewandt werden für die Entlassung aus Rollen, aus dem Kreis oder aus dem Unternehmen.¹³⁹

¹³⁹ Das ist einer der wenigen Bereiche, in denen die Soziokratie ein Verfahren hat und die Holakratie nicht. Dort gibt es nur Regeln zur Entlassung aus einer Rolle, aber nicht zur Entlassung einer Person als Mitarbeiterin.

Und wenn es keine Einigung gibt?

Umgang mit schwerwiegenden Einwänden:

Bei der Konsent-Moderation gibt es KEIN Veto, sondern nur einen *schwerwiegenden Einwand* im Hinblick auf das gemeinsame Ziel.

Das heißt, die betreffende Person kann bei dieser Entscheidung in der Ausführung nicht mitgehen, weil sie befürchtet, dass so das gemeinsame Ziel nicht erreicht werden könnte.

Prinzipiell werden solche Einwände willkommen geheißen, weil wichtige Argumente oder Informationen dann anscheinend in der Beschlussvorlage nicht enthalten waren. Der schwerwiegende Einwand wird von der Person getrennt als eine Rückmeldung/Messung angesehen, die über diese Person in den Kreis kam.

Es ist die Aufgabe des gesamten Kreises jetzt eine adaptierte Lösung zu finden, die diese Information berücksichtigt.

Umgang mit schwerwiegendem Einwand

- jeden schwerwiegenden Einwand willkommen heißen und entpersonalisieren
- zuerst in der Konsent-Runde alle Einwände sammeln
- Dann jeden Einwand erläutern lassen:
 - Was ist dein „schwerwiegender Einwand“?
 - Was sind die Argumente/Sichtweisen dahinter?
 - Ist es wirklich „schwerwiegend“?
 - Hast du schon einen Lösungsvorschlag?
- Nachdem die schwerwiegenden Einwände auf dem Tisch liegen, kann entweder der Moderator konkrete Lösungen vorschlagen oder die Frage geht an den Kreis: „*Was können wir tun, um diese Argumente zu berücksichtigen?*“
Danach Lösungsfindung im Kreisgespräch oder etwas wilder/kreativer Dialog.
- Sobald sich eine Lösung herauskristallisiert wird die Einwand-Geberin gefragt, ob sie Konsent geben kann. Wenn dem so ist, dann neue Konsent-Runde.

Weitere Tipps und Hinweise

- Gültigkeitszeitraum ins Bewusstsein rufen:
„Wir treffen jetzt eine Entscheidung für 3-6 Monate. Was die Zukunft bringt, kann keiner wissen. Wie wäre es, wenn wir die Entscheidung jetzt so und so machen und Einwand-Geber A/B messen genau die kritischen Punkte X/Y. Ein Konsent kann ja auch wieder zurückgezogen werden.“
- Einwand-Geberin übernimmt Messfunktion für diesen Aspekt.
- Arbeitsgruppe (aus Personen mit ggf. unterschiedlichen Sichtweisen) und einer Moderatorin erarbeiten bis zum nächsten Mal einen Vorschlag oder treffen die Entscheidung. Hier würde ich prinzipiell den Einwand-Geber und möglichen Counterpart sowie mindestens eine dritte Person reinnehmen.
- Drüber schlafen und nach 1-2 Tagen Sondermeeting einberufen.
- Konsent für eine andere Entscheidungsmethode, zum Beispiel *Systemisches Konsensieren*. In zwei Gruppen der Gemeinwohl-Ökonomie haben wir im Konsent entschieden, dass wir systemisch konsensieren, wenn nicht innerhalb von 5-10 Minuten ein schwerwiegender Einwand aufgelöst werden konnte.
- Falls der Kreis auch dann zu keiner Entscheidung kommt, wird es an den nächst-höheren Kreis delegiert.
- Kommt ein Kreis mehrmals schwer zu einem Konsent, dann kann es entweder sein, dass das gemeinsame Ziel nicht mehr für alle stimmt oder dass eventuell eine Person nicht mehr in den Kreis passt. Dann sollte dieses Problem im Kreis besprochen, ggf. das Ziel überarbeitet werden oder auch ein Entlassungsprozess eingeleitet werden.

Validitätsfragen zum schwerwiegenden Einwand

Angeregt durch den Validitätstest der Holakratie kann man auch beim schwerwiegenden Einwand ein paar Rückfragen stellen, die dem Einwand-Geber beim Bewusstwerdungsprozess behilflich sein können:

- 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.¹⁴⁰

¹⁴⁰ 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.

Fixes Procedere zur Einwandsintegration

Wenn innerhalb von 15 Minuten ein schwerwiegender Einwand nicht integriert werden kann, dann haben sich zwei Methoden in der Praxis schon bewährt.

Zum einen kann man das Entscheidungsverfahren dann verändern, indem systemisch konsensiert¹⁴¹ wird.

Zum anderen kann man die Integration auslagern, indem der Einwand- und Vorschlag-Geber zusammen mit einer dritten Person sich in einer Kleingruppe trifft und einen gemeinsamen Vorschlag erarbeitet. Dieser Vorschlag wird dann in der nächsten Sitzung wieder zum Konsent gestellt.

¹⁴¹ Vgl. Kapitel 6.3 Kurztext zum *Systemischen Konsensieren*, sonst www.sk-prinzip.at. Beim Wechsel auf das systemische Konsensieren gibt es natürlich die Gefahr, dass eine Person „überstimmt“ wird, d.h. ein Widerstand von 9 oder 10 wird zwar in die Gesamtsumme der Widerstände eingerechnet, hat aber keine sonstige Wirkung. Daher kann die Person mit Widerstand 9 oder 10 nachher sagen: „Ich wurde überstimmt, daher mache ich nicht mit in der Ausführung!“

Eine Alternative kann es sein, das systemische Konsensieren als Stimmungsbild herzunehmen und dann das Ergebnis wieder zum Konsent zu stellen. So bleibt der Konsent die Grundlage und gleichzeitig wird in einer vermeintlichen Patt-Situation ein Ausweg gefunden. Das ist jetzt schon Konsent-Moderation hoch 2 ☺ und ich hoffe, der geneigte Leser kann meine Gedanken nachvollziehen.

Prinzipiell regiert der Konsent die Entscheidungsfindung, d.h. es kann IMMER im Konsent entschieden werden, dann ein anderes Entscheidungsverfahren angewandt wird. Dazu braucht es aber den Konsent aller Beteiligten. Man kann auch dann eine Münze werfen, wenn es zum Beispiel zwei gleich gute oder schlechte Lösungen gibt und der Kreis das im Konsent als Entscheidungsverfahren bestimmt.

1.5 Die Implementierung¹⁴²

Es gibt ein mehrstufiges Implementierungsverfahren der Soziokratischen Zentren, das ich etwas angepasst¹⁴³ habe und auf den nächsten Seiten näher erläutern möchte:

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

Abb. 22: Phasenmodell der Implementierung – in Tabellenform¹⁴⁴

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.

Bei einer 100%igen Implementierung geht es dann im letzten Schritt um die „Neutralisierung“ des Eigentums:

- Wie kann gewährleistet werden, dass die Eigentümer keine Über-Macht mehr besitzen, sondern auch *nur* gleichwertig in der Beschlussfassung sind?

¹⁴² Vgl. Strauch/Reijmers: Soziokratie, 2018, S. 111-123

¹⁴³ Früher war hier ein Druckfehler drin: „angeSpasst“ – diesen Freudschen Versprecher wollte ich nicht ins Nirvana schicken.

¹⁴⁴ Vgl. zum Phasenmodell des Soziokratie-Zentrum, Stauch/Reijmer: Soziokratie, S. 114. Ich habe deren Phase 2 (Einführung) näher aufgegliedert und die Phasen 3 + 4 (Integrieren + Entwickeln) zusammengefasst. Das ist der Rebell in mir, der einfach meine Aufteilung besser findet. Tut mir leid, wenn ich damit die Soziokratie-Welt etwas verwirre ☹.

Dieser letzte Schritt bedeutet ein starkes Loslassen und wird nur sehr selten gegangen. Was auch okay und nachvollziehbar ist. Meines Wissens gibt es derzeit nur den Mutterbetrieb *Endenburg Elektrotechnik*, der über ein Stiftungsmodell diese Gleichwertigkeit hergestellt hat.

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 letz-

ten drei Zusammenkünfte unter *SuperVision* 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.

Folgende soziokratischen Implementierungs-Themen werden in den ersten sechs Treffen behandelt:

- *Vision/Zielrichtung* des Kreises (meistens in der 1. Sitzung, teilweise auch eine provisorische *Vision* für die Pilotphase¹⁴⁵)
- Unterscheidung Grundsatz- und Ausführungs-Entscheidungen
- *Angebote* des Kreises
- 9-Schritte-Umsetzungs-Plan für alle *Angebote*¹⁴⁶
- Wahl der soziokratischen Rollen: Moderator, Logbuchführer, Delegierter
- 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.

In diesem Falle entwirft der Implementierungskreis auch eine passende Organisationsstruktur, weil es in dem Feld auch meistens Korrekturen braucht.¹⁴⁷ Zum einen fallen in dem Prozess Schwachstellen in der Organisation auf, zum anderen verdoppelt sich durch die hinzugekommenen Delegierten die Zahl der Kreismitglieder in den bisherigen Kreisen. Eine optimale Kreisgröße von sechs bis acht Teilnehmern wird empfohlen. Es braucht gegebenenfalls auch Anpassungen in der Struktur, damit die Kreise nicht zu groß werden.

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

¹⁴⁵ Getreu dem Motto: Tue mehr mit Ungefähr ☺

¹⁴⁶ Wenn erwünscht. Ich bin kein großer Freund von diesem 9-Schritte-Plan, Barbara Strauch und andere Soziokraten finden ihn sehr hilfreich.

¹⁴⁷ Ich nenne es gerne den Orga-TüV.

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 Moderator, Logbuchführer, Delegierte und Führungskräfte. Diese Schulung und „InterVision“ ist besonders wichtig, um die Soziokratie auch in den Köpfen/Herzen zu verankern. Regelmäßige InterVisions-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. 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
- InterVision und Schulung der soziokratischen Rollenträger: Moderator, Logbuchführer, Delegierter, Führungskraft
- Ein- bis zwei jährliche SuperVision/Retrospektive der Kreise

- Jährliche Evaluation der Soziokratie, eventuell auch ein externes soziokratisches Audit
- 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.

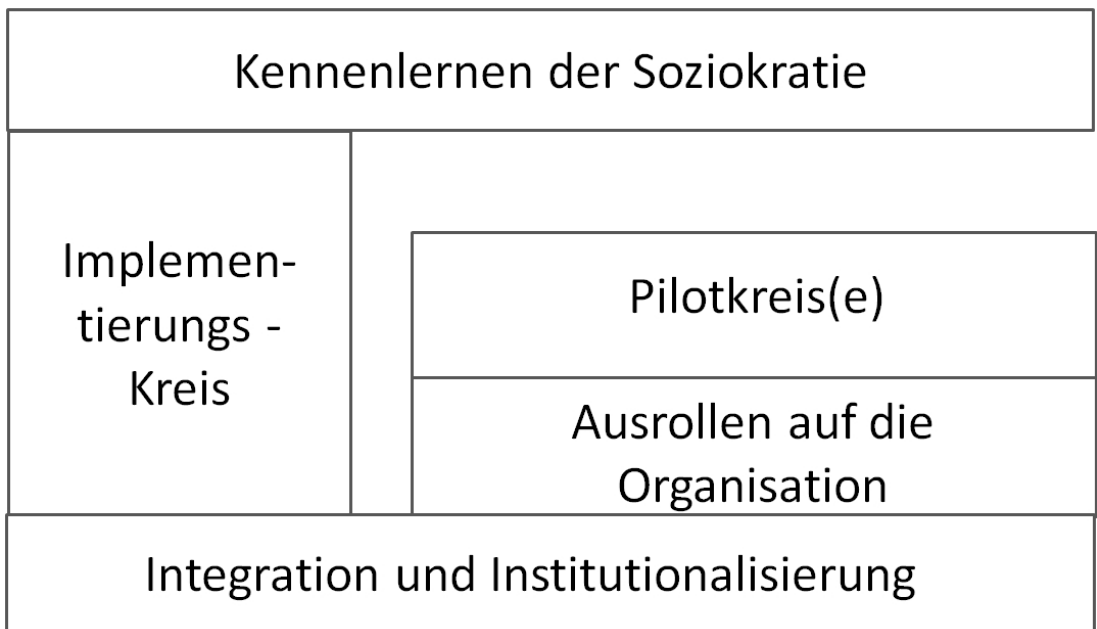


Abb. 23: Die Implementierung etwas anders dargestellt

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 Beraterin¹⁴⁸ 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.

¹⁴⁸ Ich wechsel zu selten zur weiblichen Form, deshalb hier mal zur Irritierung.

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.

Kann ich die Soziokratie auch nur in meinem Team einführen?

Ja, das ist möglich. Wichtig ist es im Vorfeld zu klären, welche Rahmenbedingungen von außen erfüllt werden müssen, damit das Experiment ungestört vollzogen werden kann. Beispielsweise die Frage danach, welche drei Kennzahlen nicht unterschritten werden dürfen. Solange dies im grünen Bereich ist, gibt es weder Interventionen von oben, noch von außen. Des Weiteren ist auch die Domäne des eigenen Teams zu klären:

- Welche Entscheidungen werden von oben vorgegeben?
- Welche Entscheidungen können wir bei uns soziokratisch treffen?

Meistens ist es bei solchen Team-Implementierungen nicht möglich, eine doppelte Verknüpfung nach oben zu installieren, d.h. die Führungskraft stellt weiterhin den einzigen Verbindungspunkt dar.

So eine Enklavenlösung wird natürlich auch auf die Organisation als Ganzes wirken. Andere Teams oder Abteilungen bekommen davon mit und stellen Fragen oder äußern ihre Zweifel. Das muss auch berücksichtigt werden.

Ich möchte gar nicht meine Macht als Eigentümer abgeben, ist es dann überhaupt sinnvoll mit der Soziokratie zu beginnen?

Ja. Sie entscheiden, wie weit Sie mit der Soziokratie gehen. Beispielsweise hat das holländische Unternehmen *Fabrique* die Soziokratie seit Jahren implementiert, ohne dass die Eigentümerstruktur zu verändert wurde. Es ist nur der letzte Schritt in Richtung Gleichwertigkeit.

*Kann ich die Soziokratie mit Elementen der Selbstorganisation oder aus der Holakratie ergänzen?*¹⁴⁹

Ja, das ist möglich. In einem Implementierungsprojekt haben wir das Rollenmodell der Holakratie adaptiert und als Rahmen für das operative Geschäft eingeführt. So ein Vorhaben braucht natürlich zusätzliche Schulungen, da die Mitarbeiter neben der Konsent-Methode auch in das Rollenmodell hineinwachsen müssen.

Die Soziokratie als Ansatz ist relativ „leer“, das heißt es gibt wenige Vorgaben und viel Freiraum für individuelle Ausprägungen. Die Holakratie ist eine Ausprägung der Soziokratie und auch S3 liefert mit ihren Patterns eine Vielzahl von Anregungen, die die *klassische* Soziokratie übernehmen kann.

¹⁴⁹ Vgl. das Kapitel 1.3.2. wo ich mehrere zusätzliche Elemente benenne, wie die Soziokratie angereichert werden kann. Ich spiele halt gerne Muse(ri)ch).

1.6 Ausbildung, Zertifizierung und Copyright

Offizielle Ausbildung

In der Soziokratie gibt es eine aufbauende Ausbildung mit möglicher Zertifizierung für

- Gesprächsleiter (Modul 1+2)
- Trainer/Schulungsexperte (+ Module 3-6)
- Organisationsberater (+ Modul 7)

Die Module 1+2 bilden die Grundlage für die Zertifizierung als Gesprächsleiter. Wer noch die Module 3-6 besucht, kann sich nachher als Schulungsexperte zertifizieren lassen und nach Modul 7 als Organisationsberater.

Jede höhere Stufe beinhaltet die Zertifizierung für alle vorherigen Stufen, d.h. wenn ich als Organisationsberater zertifiziert bin, dann bin ich gleichzeitig als Gesprächsleiter und Trainer zertifiziert.

Neben dem Besuch der Ausbildungsmodule braucht es noch eine reflektierte und begleitete Praxis. Für den Organisationsberater benötigt man zum Beispiel zwei Implementierungsprojekte, bei denen mindestens ein Pilot-Kreis und eine Voll-Implementierung begleitet wurden. Bei der ersten Begleitung ist ein zertifizierter Berater im Lead, bei der zweiten Begleitung unterstützt er als Mentor den Kandidaten.

Alle Kandidaten treffen sich regelmäßig in einer Peer-Gruppe, wo sie sich austauschen und in regelmäßigen Abständen auch von einem zertifizierten Berater in der Gruppe gecoacht werden.

Der Kandidat verfasst einen Zertifizierungsbericht über seine zwei Implementierungsprojekte und steht in einem soziokratischen Prüfungsgespräch Rede und Antwort. Bei diesem Gespräch sitzt der Prüfling zusammen mit seinem Mentor, der Vorsitzenden der Prüfungskommission, einem Soziokratie-Kollegen, ggf. auch einem Kunden im Kreis und es erfolgt ein adaptiertes soziokratisches Mitarbeitergespräch. In diesem „Prüfungsgespräch“ gilt der Konsent. Diese Entscheidung benötigt noch den Konsent der Prüfungskommission (Vorsitzende und ein weiterer erfahrener Soziokratie-Experte) als zweite unabhängige Instanz und nach erfolgreichem Abschluss gilt die Zertifizierung für drei Jahre.

Die Kosten für die Ausbildung zum Organisationsberater umfasst

- Die Ausbildungsmodule: 4.550 Euro (insgesamt ca. 20 Tage)
- Die Mitgliedschaft beim Soziokratie Zentrum und die Unterstützung durch Peergruppen und Coaching für zwei Jahre: 2.200 Euro
- Die Zertifizierungskosten für den Organisations-Berater: einmalig 1.200 Euro

Die Gesamtkosten betragen dann für zwei Jahre Ausbildung und Begleitung 8.950 Euro (insgesamt ca. 30 Tage inkl. Peer-Gruppen).

Eine Zertifizierung ist für drei Jahre lang gültig und kann um jeweils drei Jahre verlängert werden (Re-Zertifizierung). Dafür ist ein Bericht über die aktuellen Projekte zu verfassen und danach findet wieder ein soziokratisches Prüfungsgespräch statt.

Die Kosten für die Re-Zertifizierung betragen 500 Euro.

Ein zertifizierter Berater hat nach Abschluss der Ausbildung nur den Preis für die jährliche Mitgliedschaft im jeweiligen Soziokratie Zentrum zu bezahlen und ist dafür Teil einer Inter*Visions*-Gruppe von Soziokratie-Experten.¹⁵⁰ Für Österreich sind das derzeit 150 Euro pro Jahr.

Es gibt KEINE verpflichtende Umsatzbeteiligung von Soziokratie-Beraterinnen, wie es beispielsweise bei den Holokratie-Beratern der Fall ist.

Das Soziokratie-Zentrum Österreich lädt Berater ein, sich ehrenamtlich in der Kreisstruktur des gemeinnützigen Vereins einzubringen und für die Verbreitung (PR- und Netzwerkarbeit) einen erhöhten Mitgliedsbeitrag zu bezahlen.

¹⁵⁰ COSE = *Circle of Sociocratic Experts*, die sich mindestens 4x im Jahr für 3h oder mehr treffen, um sich gegenseitig zu unterstützen und auszutauschen. Eine sehr wertvolle Erfahrung!

Copyright

Die offiziellen Unterlagen des SoziokratieZentrums unterliegen einem Copyright. Die Schulungsunterlagen werden nur den Seminarteilnehmern ausgehändigt und die soziokratischen Normen können nur gegen einen relativ hohen Beitrag erworben werden (50-100 Euro).

Gerhard Endenburg hat schon in den 1970er Jahren zwei Bücher geschrieben, die leider nur schwer verdaulich sind.

John Buck und Sharon Villines haben 2007 eine leicht zu lesende US-amerikanische Einführung geschrieben, die jetzt 2018 aktualisiert wurde.

Meine Wenigkeit hat 2010 das gesamte damalige Wissen zur Soziokratie in einer Masterarbeit zusammengefasst und kostenlos zum Download auf meiner Homepage angeboten.

Seit 2018 gibt es von Barbara Strauch und Annewieck Reijmers ein Buch zur Soziokratie, welches das gesamte offizielle Wissen bündelt und leicht verfügbar macht.

Sociocracy For All (SoFA) versucht seit 2016 mit ihrer Homepage möglichst einen weiteren Kreis von Soziokratie-Interessenten zu erreichen. Ende Juni 2018 ist das Buch „*Many Voices, One Song*“ erschienen

Ansonsten gibt es leider nur recht wenige Online-Materialien zur Soziokratie.

Während S3 alle Materialien unter *Creative Commons* setzt und die Holokratie online vieles gratis zur Verfügung stellt, ist die offizielle Soziokratie da leider eher zurückhaltend.

Soweit mir bekannt ist, gibt es keine rechtlichen Konsequenzen für nicht autorisierte Soziokratie-Berater. Das Copyright, wenn es denn vorhanden ist, wird nicht exekutiert.

Das niederländische Soziokratie Zentrum möchte sich auf ihre Dienste konzentrieren und nicht auf die Einhaltung des Copyrights. Zudem haben sie das berechnete Vertrauen, dass sich Qualität am Markt durchsetzt und es keine sichernden Maßnahmen braucht.¹⁵¹

¹⁵¹ Das ist jetzt mein Verständnis von vor vier Jahren. Mir sind keine Praktiken bekannt, dass Copyright-Ansprüche durchgesetzt werden. Sie ticken einfach nicht so.

1.7 Beispiele Soziokratie¹⁵²

Seit Ende der 1960er Jahre gibt es die Soziokratie, seit Mitte der 1980er Jahre das Soziokratie Zentrum in den Niederlanden. Von dort wurde und wird der Ansatz vor allem in den Niederlanden und über Berater-Kollegen aus anderen Ländern auch international verbreitet.¹⁵³

1.7.1 International

Für meine Masterthesis 2010 habe ich alle mir damals bekannten Organisationen aufgelistet:

<http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2012/08/Soziokratische-Unternehmen.pdf>

Seitdem hat sich einiges getan. *Endenburg Elektrotechnik* und *Reeks* sind kaum noch oder nicht mehr soziokratisch. Auch andere Organisationen haben sich von der Soziokratie verabschiedet, zum Beispiel *Thuisborg West Trabant* oder *Vitro Lasertechnologie* aus Deutschland. Dafür sind andere hinzugekommen.

Eine schöne Studie mit Rückmeldungen aus vielen soziokratischen Organisationen ist vom Soziokratie Zentrum Österreich veröffentlicht:

www.soziokratie.at/wp-content/uploads/sites/5/2015/08/SER-Studie-NL-deutsch.pdf

Ein weiterer Auszug aus meinem Skript sind Stimmen von Anwendern und Expertinnen der Soziokratie:¹⁵⁴

<http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2012/06/stimmen-von-anwendern-und-experten-soziokratie1.1.pdf>

¹⁵² Sharon Villines hat einen kleinen Artikel zu der Frage geschrieben: Gib mir Beispiele von Soziokratischen Organisationen: www.sociocracy.info/sociocratic-organizations/ und ganz unten gibt es eine fiktive Beschreibung, wie Soziokratie in einem kleinen 3-Mann-Unternehmen funktionieren könnte: www.sociocracy.info/green-amigos-landscaping-tries-sociocracy/

¹⁵³ Leider ist es nicht so leicht, eine aktuelle Übersicht zu bekommen, wie weit die Soziokratie konkret verbreitet ist, bzw. welche Organisationen sie in welchem Umfang implementiert haben.

¹⁵⁴ Hauptquelle waren die Transkripte von Ted Millichs Filmprojekt, siehe nächster Abschnitt.

Ted Millich hat eine Vielzahl von soziokratischen Organisationen von 2008 bis 2010 besucht und einige Praktiker und Expertinnen interviewt.

Einige Szenen aus dieser Dokumentation sind online verfügbar:

- www.youtube.com/watch?v=IPuwL4uV1DY (Beispiele 1)
- www.youtube.com/watch?v=EhuvjukCr6o (Beispiele 2)
- www.youtube.com/watch?v=Mf6x11falmw (Profit-Unternehmen)
- www.youtube.com/watch?v=KWLQG3UfAmk (Gesundheitsbereich)
- www.youtube.com/watch?v=Yp8yz7K_E6s (Schulen)

Der Gesamtfilm kann hier bestellt werden:

www.beyonddemocracythefilm.com/

Seit 2018 gibt es ein Projekt von Bernhard Boeckelbrink und Sven Latzel alle soziokratischen, S3- und holokratischen Organisationen auf einer Plattform zu sammeln:

<https://sociocracyworld.org>¹⁵⁵

Die folgende Übersicht ist nicht vollständig, sondern nur eine Sammlung von Beispielorganisationen. Dabei fällt auf, dass der Großteil der Beispiele Non-Profit Organisationen sind und im KMU-Bereich liegen.¹⁵⁶

¹⁵⁵ Stand 05/2018 gibt es „nur“ fünf Organisationen auf der Homepage. Ich hoffe, es wächst noch. ☺

¹⁵⁶ Ich habe im Internet jetzt nach Fallbeispielen gesucht und nur die dokumentiert, die zumindest ab 2010 soziokratisch geworden sind. Ob sie es noch aktuell sind, habe ich nimmer nachgeprüft.

Internationale Beispiel-Organisationen:¹⁵⁷

Die Niederlande

Vier neue Leuchttürme¹⁵⁸

- *Buitenschools-Net*¹⁵⁹, (www.buitenschoolsenet.nl): Regionale Dachorganisation, die Horte, Schulen und Kinderbetreuungseinrichtungen verbindet, so dass die Kinder bis 12 Jahre in der Region ganztägig betreut sind.
- *Consent-Scholengroep Enschede*¹⁶⁰, (www.consent-enschede.nl): 32 Grund- und Sonderschulen arbeiten mit der Soziokratie zusammen
- *Inzwang*¹⁶¹, Gouda (www.inzwang.nl): Alles rund um Schwangerschaft. Inzwischen 8 regionale Dachorganisationen, die Geburtshelferinnen, Gynäkologen, Krankenhäuser und Wochenbett-Begleiterinnen verbindet.
- *IVT Thuiszorg up maat*¹⁶² (www.ivtthuiszorg.nl): Regionale Pflegeorganisation

¹⁵⁷ Neben diesen Beispielen gibt es in den Niederlanden derzeit folgende Implementierungen (11/2015 – laut Pieter van de Meche): eine Organisation, die Kinder betreut (100 MA), eine Arbeitgeberorganisation für Lehrer der Humanistik (300 MA) und zwei Hauspflegeorganisationen mit je 100 MA.

¹⁵⁸ Zuerst folgen die vier neuen „Leuchttürme“ der Soziokratie in den Niederlanden. Leider habe ich da wenig englischsprachiges Material gefunden. Pieter van de Meche, Soziokratie-Berater aus den Niederlanden, hat mich auf diese Beispiele gebracht, als ich fragte: „Nachdem *Endenburg Elektrotechniek* und *Reekx* nicht mehr die Leuchttürme sind, wer ist es dann?“

¹⁵⁹ Vgl. zur Soziokratie: www.workplaceinnovation.org/nl/kennis/kennisbank/sociocratic-organizing-at-an-organization-for-child-care/731 + auf Niederländisch: www.sociocratie.nl/wp-content/uploads/sites/19/2015/03/artikel-hbn-or-informatie-kopie1.pdf + www.sociocratie.nl/wp-content/uploads/sites/19/2016/01/artikel-over-onze-organisatie-in-tijdschrift-Management-Kinderopvang.pdf.

¹⁶⁰ Vgl. „Soziokratie in Schulen. Vormarsch im Bildungsland“, die deutsche Übersetzung von www.sociocratie.nl/resultaten-en-praktijkervaringen/praktijkervaringen/onderwijs/opmars-in-onderwijsland/ fand sich auf www.soziokratie.com leider nicht mehr online, aber noch gesichert im persönlichen Archiv. Laut Pieter van de Meche noch nicht komplett bis in die Statuten umgesetzt, aber schon sehr lange dabei.

¹⁶¹ Vgl. www.youtube.com/watch?v=gT9RDAhDTIU Kurzfilm über ein Mini-Symposium zur Soziokratie bei *Inzwang*. Da ist auch Pieter van de Meche zu sehen.

Vgl. auch: www.inzwang.nl/succesvolle-besluitvorming-in-het-vsv/ und www.sociocratie.nl/uncategorized/samenwerken-bij-in-zwang/

¹⁶² Vgl. Präsentation des Soziokratischen Zentrums in den Niederlanden (Link zu lang ☺).

Weitere Praxisbeispiele aus Holland:

- *Democratische School De Ruimte Soest/NL*¹⁶³ (www.deruimtesoest.nl): Demokratische Schule mit 80 Schülern und 10 Lehrerinnen.
- *De School*¹⁶⁴, Zandvoort (www.deschool.nl): Schulgründung auf Basis der Soziokratie
- *Mondrian*¹⁶⁵ (www.mondriaan.eu): Eine Abteilung für Langzeit-Psychiatrie mit 700 MA hat die Soziokratie implementiert.
- *Vluchtelingenwerk*¹⁶⁶ (www.vluchtelingenwerk.nl): Organisation, die sich um Flüchtlinge und Asylbewerberinnen in den Niederlanden kümmert

USA

- *Burlington Cohousing East Village*, Vermont¹⁶⁷ (<http://bcoho.org/>): Co-Housing Gemeinschaft mit 32 Wohngruppen
- *Charlottesville Medical Center*¹⁶⁸ (www.cvillemedresearch.com): Forschungseinrichtung für medizinisch-klinische Studien
- *Creative Urethans*¹⁶⁹ (www.creativeurethanes.com): Produkte aus Urethan, zum Beispiel für die Räder von Skateboards und Rollerskates
- *Pulse-Community*¹⁷⁰ (www.pulsecommunity.org): Gemeinschaft von Naturwissenschafts-Lehrern
- *Rainbow Community School*¹⁷¹ (<http://rainbowcommunityschool.org>): Alternativschule aus North Carolina mit ca. 160 betreuten Kindern

¹⁶³ Vgl. <http://unerzogen-magazin.de/download/?b=false&artID=370>

¹⁶⁴ Vgl. holländisches Fallbeispiel www.sociocratie.nl/resultaten/de-school-zandvoort/ sowie teilweise in <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/artikel-slow-management.pdf>

¹⁶⁵ Vgl. www.soziokratie.at/wp-content/uploads/sites/5/2015/08/mondriaanfallstudie20130926.pdf

¹⁶⁶ Vgl. Präsentation des Soziokratie Zentrums Niederlande (Link zu lang ☺) + www.vluchtelingenwerk.nl/sites/public/regio/Zuid-Holland%20Noord/PDFs/Jaarverslag%202012.pdf (S.15 rechts oben)

¹⁶⁷ Vgl. www.sociocracy.info/burlington-cohousing-east-village/

¹⁶⁸ Vgl. einige Sequenzen aus Ted Millichs Dokumentation „Beyond Democracy“:

www.youtube.com/watch?v=dv72jF0xUDA

¹⁶⁹ Vgl. www.triplepundit.com/2014/06/dynamic-governance-new-system-better-decisions/

¹⁷⁰ Vgl. <http://blog.boardsource.org/blog/2014/09/17/consent-decision-making-the-dynamic-governance-model/>

¹⁷¹ Vgl. <http://rainbowcommunityschool.org/2014/03/31/educating-the-innovation-generation-2/> und www.triplepundit.com/2014/08/can-school-teach-us-organizational-agility/ und einige Sequenzen in www.youtube.com/watch?v=Yp8yz7K_E6s

- *Woodbury University, School for Media and Design*¹⁷²
(<http://mcd.woodbury.edu/>)

Großbritannien

- *Aptivate*¹⁷³ (www.aptvate.org/en/):
Ethische IT für internationale Entwicklung, England
- *Outlandish*¹⁷⁴ (<http://outlandish.com>):
Digitaler Dienstleister (Websites, Social Media etc.), derzeit 13 Mitarbeiter aus London

Zuerst möchte ich detaillierter auf zwei frühere Leuchttürme der Soziokratie aus den Niederlanden eingehen, die leider heute nicht mehr so stark oder gar nicht mehr leuchten: *Endenburg Elektrotechnik* und *Reekx*.¹⁷⁵

Daraufhin werde ich zwei recht gut dokumentierte Beispiele aus den USA und den Niederlanden näher beschreiben: *Living Well* und *Fabrique*.

¹⁷² Vgl. <http://sociocracyconsulting.com/wp-content/uploads/2016/03/Woodbury-MCD-case-history.pdf>

¹⁷³ Aus: www.sociocracy.info/aptvate-adopts-sociocracy/ und www.sociocracy.info/aptvate-cambridge-england-uk/ Die Artikel sind aus 2010/11. Ob sie jetzt noch soziokratisch organisiert sind, ist mir unbekannt. Auf www.aptvate.org/en/about/core-values/ schreiben Sie, dass ihnen Partizipation und Konsent wichtig sind.

¹⁷⁴ Vgl. www.theguardian.com/small-business-network/2015/jun/06/smarter-working-2014-outlandish

¹⁷⁵ Beide Betriebe wurden in dem Brandeis-Artikel von Gerald Waldherr beschrieben und waren für mich Vorbilder/Leuchttürme, von denen ich dachte, dass die Soziokratie so wirklich wäre, dass es nicht mehr änderbar sei. Beide Organisationen waren schon seit mehreren Jahren oder Jahrzehnten soziokratisch strukturiert bis in die Statuten hinein. Deshalb hat mich die neue Entwicklung schon schockiert und aus Transparenz-Gründen muss ich natürlich auch darüber berichten.

Endenburg Elektrotechniek (EE, Niederlande)¹⁷⁶

www.endenburg.nl/

Gerard Endenburg hat die Soziokratie in seinem Elektrotechnik-Unternehmen seit 1968 entwickelt und implementiert. *EE* war der erste Betrieb, der bis in die Statuten hinein 100% soziokratisch wurde indem die Eigentümerschaft auf eine Stiftung übertragen wurde. Die genaue Geschichte bis zum Jahre 2009 wurde in meinem Skript detailliert dargestellt.¹⁷⁷

2009 hat Job Knoester die Geschäftsführung von Piet Sliker übernommen, der seit 1985 in dieser Position tätig war und die Soziokratie von Beginn an miterlebt hat. Für eine kurze Zeit war Piet Sliker im Top-Kreis, hat aber aus gesundheitlichen Gründen und aufgrund von Differenzen mit Job Knoesters diesen verlassen.

Im Laufe der nächsten Jahre hat Knoester mit Zustimmung des Top-Kreises einige Veränderungen durchgesetzt, die aus meiner Sicht nicht mehr ganz im Sinne der Soziokratie sind bzw. diese stark einschränken.

Soziokratie bei *Endenburg Elektrotechniek* (Stand Ende 2016):

- Der Eigentümer von *EE* ist weiterhin die Stiftung, die 100%ig soziokratisch organisiert ist.
- *EE* benutzt weiterhin den Konsent.
- *EE* hat soziokratische Kreise.
- *EE* hat keine doppelte Verknüpfung im Allgemeinen Kreis, d.h. dort sitzen nur die Führungskräfte der Bereichs-Kreise.
- Der Geschäftsführer trifft sich mit zwei gewählten Vertretern von den Bereichs-Kreisen regelmäßig. Das hat den Anschein eines Betriebsrates.
- Einer der beiden gewählten Vertreter sitzt auch im Top-Kreis, in dem weiterhin die Entscheidungen im Konsent getroffen werden.
- Die Wahlen werden weiterhin im Konsent getroffen.
- Der Geschäftsführer darf allein Leute einstellen und entlassen (sonst Aufgabe des jeweiligen Kreises).

¹⁷⁶ Diese Informationen habe ich aus verschiedenen Quellen, welche nicht offiziell bestätigt sind. John Buck hat in dem Soziokratie-Yahoo-Forum Ende 2016 kurz dargestellt, wie die aktuelle Situation bei *EE* ist. Für dieses Skript wollte ich ein Interview mit Job Knoester durchführen. Leider habe ich keinen Termin bekommen.

¹⁷⁷ Vgl. <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf> , S.89-93.

- Es wurden einige Mitarbeiterinnen auf Schlüsselpositionen gekündigt, die viel Erfahrung mit der Soziokratie hatten und durch Menschen ersetzt, die mit der Soziokratie nicht so vertraut sind. Das hat dazu geführt, dass die Qualität der Umsetzung stark zurückgegangen ist.

Positiv gesprochen können diese Änderungen als eine Variante der Soziokratie gesehen werden, eine sehr abgespeckte Variante. ☹

Ich persönlich finde es sehr schade, dass der Ursprungsbetrieb der Soziokratie nicht mehr 100%-ig soziokratisch organisiert ist. Selbst Statuten reichen nicht aus, dass die Soziokratie permanent bleibt. Sondern es braucht immer oberste Führungskraft, die sich mit den Werten und den Instrumenten der Soziokratie identifizieren kann. Oder einen starken Top-Kreis, der solche „Beschneidungen“ verhindert.

Reekx (Niederlande)

www.reekx.nl

2008 habe ich Marten Disberg bei einem Privatissimum im Soziokratie Zentrum in den Niederlanden kennengelernt. Für mich hat er als Führungskraft die soziokratischen Prinzipien gelebt und integriert und es war spannend, die Transformation seiner Firma und seiner Führungssichtweise zu sehen. Diese Verkörperung der Soziokratie kommt auch stark in dem Artikel von Gerhard Waldherr in Brandeins¹⁷⁸ zum Vorschein.

Leider, leider hat sich Marten Disberg von der Geschäftsführung zurückgezogen. Er ist selbst zurückgetreten und der Top-Kreis hat sich dann für einen Nachfolger entschieden, der nicht mehr mit der Soziokratie arbeiten wollte. Der Top-Kreis hat aus Sorge für das weitere wirtschaftliche Überleben die Soziokratie im Konsent beendet. *Reekx* ist nun ein „klassisches“ Unternehmen.

Beide Unternehmen waren/sind bis in die Statuten soziokratisch organisiert und ich dachte, damit sind sie von äußeren „Angriffen“ gesichert. Leider reicht die institutionelle Verankerung nicht aus, es braucht immer Menschen, die den Geist der Soziokratie verwirklichen und leben, die diese Haltung verinnerlicht haben und trotz Widerständen und Gegenwind konsequent bleiben.

¹⁷⁸ Vgl. Waldherr, Gerhard: Die Ideale Welt, Brandeins [www.brandeins.de/ archiv/2009/wirtschaft-neu/die-ideale-welt/](http://www.brandeins.de/archiv/2009/wirtschaft-neu/die-ideale-welt/)

In beiden Fällen haben Führungskräfte die Leitung übernommen, welche die Soziokratie so nicht übernehmen wollten. Bei Reekx schien es eine wirtschaftliche Entscheidung des Top-Kreises zu sein, weil sonst wesentliche Kunden abgewandert wären. Bei *EE* kann ich leider das Zustimmung des Top-Kreises nicht nachvollziehen.¹⁷⁹

Zwei positive internationale Beispiele möchte ich noch anfügen, bevor ich den Blick in den deutschsprachigen Raum richte:

- *Living Well* (USA) - Pflegeheim
- *Fabrique* (Holland) – Werbeagentur

***Living Well* (USA)¹⁸⁰**

<http://livingwellresidence.org/> oder www.livingwellcarehome.org/

„Living Well, ein Pflegeheim in Bristol, Vermont, USA, zeigt, wie man mit ganzheitlicher Pflege, Einbeziehung der Gemeinde, organischer Ernährung und einer soziokratischen Führungsstruktur die Lebensqualität von älteren Menschen wirklich verbessern kann.

Dee Deluca, Gründerin und Geschäftsführerin, sagt: `Die Soziokratie unterstützt die Kreativität, die erstaunliche Ergebnisse zeigt. Eine Frau, die wir im vergangenen Jahr aufgenommen haben, zeigte eine so große Demenz, dass sie innerhalb von drei Monaten kein Gespräch mit ihrer Familie führen konnte. Inzwischen ruft sie ihre Familie an und spricht mit ihr am Telefon.`
[...] Deluca und ihre Mitarbeiter halten monatlich soziokratische Kreisversammlungen, um die Grundsatzregeln für ihr Haus festzulegen. Ein paar Hausbewohner sitzen inzwischen auch dabei. Diese enge Beziehung mit den Mitarbeitern führte zu der Entdeckung, dass viele der Bewohner, sogar jene, die durch ihre Demenz stark eingeschränkt waren, ziemlich gut Trommel spielten. `Wir gründeten eine Trommelband. Die hatte bereits einige Auftritte in der Stadt`, sagt Deluca.

¹⁷⁹ Der ehemalige CEO Piet Sliker ist nach seinem Ausscheiden als CEO in den Top-Kreis berufen worden. Aufgrund gesundheitlicher Probleme und ständigen Differenzen mit Joop Knosters ist er aus dem Top-Kreis zurückgetreten. Er meinte, dass es wohl schwierig für einen neuen CEO ist, wenn der alte noch über ihm im Top-Kreis sitzt. Vielleicht ist durch seinen Rücktritt, ein wichtiger Bewahrer der Soziokratie verloren gegangen. (Hinweise auf Basis eines persönlichen Gespräches mit Piet Sliker, das schon ein paar Jahre zurückliegt.)

¹⁸⁰ Vgl. einige Sequenzen aus Ted Millichs Dokumentation „Beyond democracy“: www.youtube.com/watch?v=dv72jF0xUDA sowie www.triplepundit.com/2014/07/residential-care-home-sees-jump-employee-engagement-dynamic-governance/ und <http://sociocracyconsulting.com/wp-content/uploads/2016/03/Living-Well-DG.pdf>

Einige der Mitarbeiter berichten, sie hätten begonnen, die soziokratischen Kreisversammlungen auch zuhause zu benutzen, wenn sie mit der Familie wichtige Entscheidungen zu treffen hätten. Das ist ein Anzeichen für ein tiefes Verstehen der Methode. Deluca kommentiert: `Wenn mir die Soziokratie nicht helfen würde, die Dinge zu regeln, hätte ich nie versucht, Living Well auf die Beine zu stellen. Mithilfe der Soziokratie können meine Angestellten viel vom Tagesgeschäft selbständig regeln – damit fällt eine große Last von meinen Schultern. Jetzt kann ich mich auf langfristige wichtige Dinge konzentrieren.`¹⁸¹

Fabrique (Niederlande)¹⁸²

www.fabrique.nl/en/

Fabrique ist eine Designagentur aus Holland mit derzeit mehr als 100 Mitarbeiterinnen und drei Büros in verschiedenen Städten. Seit 2004 arbeitet *Fabrique* schon soziokratisch und hat alle Elemente der Soziokratie verwirklicht bis auf die „Neutralisierung“ des Eigentums. Die Eigentümer können noch immer das Experiment ohne Konsent beenden. Ich weiß leider nicht, wie sich der Top-Kreis zusammensetzt, welche Entscheidungen dort im Konsent getroffen werden und welchen den Eigentümern vorbehalten sind.

Soziokratie bei *Fabrique* dient vor allem einer guten Selbstorganisation der einzelnen Teams und Abteilungen. Die Aufgaben werden geklärt, Verantwortlichkeiten festgelegt und der gesamte Prozess vom Marketing/Akquise bis zur Lieferung liegt jetzt in der Domäne der Abteilungen/Teams. So ist effizientes und agiles Arbeiten möglich.

Seit 2008 arbeitet *Fabrique* auch mit *Scrum* und hat den Ansatz in den Niederlanden bekannt gemacht sowie die *Scrum Academy* gegründet.

¹⁸¹ Direkt zitiert aus: www.soziokratie.at/wp-content/uploads/sites/5/2015/08/SKM-im-Altenpflegeheim-living-well-soziokratie.pdf

¹⁸² Vgl. www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2015/07/praxisbeispiel-fabrique-RausausdemDurcheinander1.1.pdf und teilweise in <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/artikel-slowmanagement.pdf> sowie einen älteren Beitrag auf der www.soziokratie.com Homepage (nicht mehr verfügbar).

1.7.2 Im deutschsprachigen Raum

Im Zeitraum von 2008 bis 2013 gab es das Soziokratie Zentrum in Deutschland, das den Ansatz aus den Niederlanden in den deutschsprachigen Raum bringen wollte. In dieser Zeit wurde eine Reihe von Seminaren angeboten und einige wenige Organisationen bei der Implementierung begleitet (zum Beispiel *Vitro*). Es gab damals bei den Mitwirkenden nicht genügend Energie für den weiteren Aufbau des Zentrums, darum wurde der Prozess 2013 beendet.

Neuen Schwung gab es mit Barbara Strauch und der Gründung des Soziokratie Zentrums in Österreich 2013. Ihre Begeisterung für die Soziokratie und ihre Kontakte zur Ökodorf-/Gemeinschaftsszene haben dazu geführt, dass derzeit 16 Wohnprojekte die Soziokratie übernommen haben (Wohnprojekt Wien, Pomali, Lebensgut Miteinander u.a.). Auch im Bildungs- und Non-Profit-Bereich gibt es schon fortgeschrittene Implementierungen.

Mit der Gründung des Soziokratie Zentrums Österreich wurde auch eine umfassende Expertenausbildung angeboten. Daher gibt es eine größere Gruppe von Soziokratie-Begleiterinnen, die in unterschiedlichen Feldern aktiv sind. Interesse an der Implementierung gibt es zurzeit von mehreren NPOs und einigen klein- und mittelgroßen Betrieben. Langsam kommt die Soziokratie auch in der „klassischen“ Wirtschaft an.

Aktuell¹⁸³ gibt es allein im deutschsprachigen Raum 53 Implementierungen, die von zertifizierten Beratern oder Beratern im Zertifizierungsprozess durchgeführt wurden. Nähere Infos am Ende des Kapitels

Seit Januar 2018 gibt es auch wieder ein Soziokratie Zentrum in Deutschland.

Hier werde ich drei Projekte etwas näher beschreiben:

Dark Horse Innovation, oose und *Wohnprojekt Wien*

¹⁸³ Stand 06/2018 in einer persönlichen E-Mail von Barbara Strauch.

Dark Horse Innovation (Deutschland)¹⁸⁴

www.thedarkhorse.de

Dark Horse Innovation ist eine Innovationsagentur in Berlin, die auf Basis des *Design-Thinking-Ansatzes* neuartige, nutzerzentrierte Produkt- und Dienstleistungs-konzepte entwickelt oder Teams in Organisationen hin zu neuen Lösungen begleitet.

Seit gut zwei Jahren haben sie sich mit ihrem Buch „Thank God it’s Monday“ auch einen Namen für ihr besonderes Organisationsmodell und ihre Unternehmenskultur gemacht. Unter dem Begriff *Neue Arbeit/ New Work* werden unterschiedliche Ansätze zusammengefasst, die ganz besonders zu den *Millenials* passen.

30 junge Gründer, fast der gesamte damalige Abschlussjahrgang der *Design-Thinking-School* Potsdam, haben zusammen ein „anderes“ Unternehmen gegründet, eins, in dem sie gerne arbeiten und sich mit ihrer Lebenseinstellung wiederfinden. Dabei haben sie schon bei der Gründung Anregungen aus ganz unterschiedlichen Feldern angenommen, unter anderem aus der mehr als tausendjährigen Mönchskultur und eben auch aus der Soziokratie.

Einige der Gründerinnen arbeiten nicht aktiv bei *Dark Horse*. Sie sind „Pilger“, unterwegs und haben ihren Lebens- und Arbeitsmittelpunkt außerhalb. Der Großteil der Gründer sind „Mönche“, d.h. stark bei *Dark-Horse* involviert und mit arbeitendes Personal. Aktuell gibt es 17 Mönche und 13 Pilgerinnen. Hinzugekommen sind ein paar Angestellte, die vor allem im administrativen Bereich tätig sind und auch am Jour-Fixe teilnehmen können.

Von der Soziokratie haben sie vor allem die Grundhaltung sowie das Konsent-Prinzip übernommen. Einmal wöchentlich treffen sich alle Mönche und entscheiden im Konsent. Bis einen Tag vorher werden die Themen und konkreten Vorschläge auf einer internen Plattform gesammelt und dann nacheinander abgearbeitet. Wer nicht da ist, gibt gegebenenfalls einem Delegierten seine Meinung im Vorfeld mit und vertraut darauf, dass die Anwesenden eine passende Entscheidung treffen.

¹⁸⁴ Kleines Update vom 04/2017, nach einem Skype-Interview mit Friedrich Große-Dunker, vgl. auch allgemein *Dark Horse*: [Thank, 2014] *Thank God it’s Monday*, Ullstein Verlag, 2014 <http://ullstein.de/thankgoditsmonday/> sowie www.freitag.de/autoren/juloeffl/ unser-unternehmen-ist-eine-soziokratie-wir-entscheiden-im-konsens-patrick-kenzler-zur-person und Bittermeyer, Andrea: Argument schlägt Hierarchie, *Managerseminare* Heft 204, März 2015, S. 76-80.

Das Meeting ist jetzt auf eine Stunde reduziert und in drei Teile aufgliedert: Entscheidungen, Feedback und Informationen. Im Vorfeld muss jeder TOP in eine der Kategorien platziert werden. Als Entscheidung werden nur konkrete Vorschläge aufgenommen. Wenn das Thema noch unausgegoren ist, dann ist erstmal Feedback hilfreich. In der nächsten Woche kann es als Vorschlag zur Entscheidung eingebracht werden.

Weitreichende Entscheidungen werden in den monatlichen Strategie-Klausuren getroffen, auf der alle Mönche gemeinsam iterativ an ihrer Organisationsstrategie arbeiten und sich so eine Auszeit vom Tagesgeschäft gönnen. Circa einmal im Jahr fahren sie für ein paar Tage weg zum TeamBuilding und um an langfristigen Strategie-Themen zu arbeiten. Auch hier werden die Entscheidungen im KonsenT getroffen.¹⁸⁵

Sie haben die Einwand-Behebung der Soziokratie etwas modifiziert: *„Wer einen Einwand erhebt, ist in der Pflicht, sich um einen alternativen Vorschlag zu bemühen, notfalls auch im Team. Man kann sich den schwerwiegenden Einwand wie eine Notbremse im Zug vorstellen: Es beruhigt unheimlich, zu wissen, dass es eine gibt. Ziehen will man sie aber nur im Notfall. Und nicht, weil es draußen gerade so schön grün ist und man mal einen Spaziergang wagen könnte.“*¹⁸⁶

Die Meinungsrunden werden meistens nicht hintereinander durchgeführt, sondern mithilfe eines selbst-entwickelten Hand- und Finger-Zeig-Systems moderiert. So ist es etwas dynamischer und chaotischer, aber entspricht mehr der Lebendigkeit der Gruppe.

*„Wer zum Jour Fixe bei Dark Horse vorbeikommt, erlebt, dass die Kuschelkohorte auch streiten kann. Aber holla! Bei uns knallt es eigentlich jede Woche. Nur eben geregelt. Diese Mini-Gewitter sorgen dafür, dass sich nicht über lange Zeit Unzufriedenheit und Meinungsgrüppchen herausbilden. Als Pascals Bruder einmal bei unseren wöchentlichen Entscheidungstreffen zugegen war, kommentierte er hinterher verwirrt: `Zwischendurch ging`s ja ganz schön heiß her bei euch. Da war sich ja eigentlich niemand mit keinem einig. Ich habe gedacht, ihr hasst euch alle und kämpft jetzt für immer bis aufs Blut gegeneinander. Und dann war plötzlich alles vorbei, ihr habt etwas entschieden, was ich nicht verstanden habe, und alle waren wieder lieb miteinander. Entweder ihr seid unglaublich kindisch oder ekelhaft erwachsen.` Soziokratie ist quasi designifizierte“*¹⁸⁷ *Entscheidungs-*

¹⁸⁵ Vgl. Dark Horse, Thank, 2014, S.115.

¹⁸⁶ Vgl. Dark Horse: Thank, 2014, S.115.

¹⁸⁷ Mit Bezug auf ihre Hauptmethode: *Design Thinking*

*findung: kollaborativ und trotzdem individuell, konkret und trotzdem iterativ.*¹⁸⁸

Neben dem Jour Fixe gibt es auch zwei unterstützende Kreise. Zum einen ein *Management-Board* aus zwei Personen, die jeweils für ein Jahr gewählt werden. Ihre Aufgabe ist es, den Anderen den Rücken für die Arbeit mit dem Kunden freizuhalten. Sie kümmern sich zum Beispiel um die Finanz- und Ressourcenplanung, teilweise um das Marketing, Vertragsgestaltung, die interne Struktur etc. Sie haben keine Weisungsbefugnis, sondern „dienen“ den anderen. Zum anderen entsteht derzeit ein *temporäres Strategie-Team*, das alle mittelfristigen Agenden umfasst und diese Themen weiter vorantreibt. Die restlichen Mönche arbeiten sehr eigenständig und selbstorganisiert in ihren Projekten.

Bei *Dark Horse* gibt es quasi eine umgedrehte Hierarchie:

- Kunden
- Projektmitarbeiter
- Management-Board
- Temporäres Strategie-Team

Die Kunden stehen an der Spitze, dann die Projektmitarbeiterinnen, die im direkten Kundenkontakt sind und die beiden zusätzlichen Kreise unterstützen oder bilden ein hilfreiches Fundament für die „Spitze bilden“.

¹⁸⁸ Vgl. Dark Horse: Thank, 2014, S. 121.

oose¹⁸⁹

www.oose.de

oose ist ein ca. 30- köpfiges Seminar- und Beratungsunternehmen aus Hamburg, das Beratung und Schulung zu Themen der Software- und Systementwicklung anbietet. Soziokratie ist hier ein wesentliches Element in der Selbstorganisation, wobei vor allem das Kreis- sowie das KonsenT-Prinzip übernommen wurden. Alle Kreise arbeiten KonsenT-orientiert. Die Hierarchie, die sonst in vielen soziokratischen Organisationen weiter besteht, ist abgeschafft.

oose hat sich an Prinzipien aus der Soziokratie, Holakratie und Agilität orientiert und diese auf die oose-Kultur adaptiert. Weitere Elemente der Unternehmenskultur sind Retrospektiven und der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP). Dazu kommen noch weitere *Apps*, die für eine sehr agile und benutzerfreundliche Arbeitsumgebung sorgen (siehe nächste Seite).

Das Plenum aus allen Mitarbeiterinnen trifft sich alle zwei Wochen und entscheidet KonsenT-basiert. Es ist das Alltagsinstrument für übergreifende Entscheidungen und Austausch.

Neben dem KonsenT gibt es auch das systemische Konsensieren sowie den konsultativen Einzelentscheid, den Bernd Oesterreich wie folgt definiert:

„Dabei wird zuerst im KonsenT eine Person gewählt, die im zweiten Schritt dann zwar die verschiedenen Interessen und Ideen wahrnimmt und würdigt, letztendlich die Entscheidung aber alleine und für alle anderen verbindlich trifft. Dieser Einzelentscheider kann im Zweifelsfall auch eine kreisfremde Person sein oder gar eine unternehmensfremde Person – ähnlich wie bei Schlichtungsverfahren. Kurz: immer dann, wenn die Kreismitglieder erkennen, dass sie zwar eine Entscheidung brauchen, aber eine direkte soziokratische Entscheidung unwahrscheinlich (ineffektiv) oder

¹⁸⁹ Stand 03/2017 - Vielen Dank an Bernd Oesterreich und Kim Nena Duggen für die ausführlichen Rückmeldungen zu oose. Vgl. www.oose.de/blogpost/das-soziokratische-kreismodell-und-selbstorganisation-bei-oose/ und www.oose.de/blogpost/mitarbeiter-als-unternehmensbuerger-bericht-vom-xing-new-work-day/ (beide Grafiken sind aus diesem Blogpost) und <http://next-u.de/2015/KonsenT-prinzipien-der-soziokratischen-kreisorganisation/>

oose als umfassendes Fallbeispiel auch in Sattelberger/ Welpel/ Boes (Hrsg): Das demokratische Unternehmen. *Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*, Freiburg: Haufe, 2015, S. 231-28. Und auch noch hier: <http://intrinsicify.me/profil-intrinsicify/items/oose.html>

zu zeitraubend (ineffizient) erscheint, liegt der konsultative Einzelentscheid als Alternative nahe.¹⁹⁰

Praktiken und Prinzipien zur Selbstorganisation bei oose¹⁹¹	
<u>Praktiken interner Kommunikation:</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Company Backlog ➤ 6-wöchige Poster-Sessions ➤ Wöchentlicher Diskussionsmarkt-platz ➤ Wöchentliches: „Was tue ich gerade?“ ➤ Regelmäßige Retrospektiven für Unternehmen und Kreise ➤ Regelmäßige Feedback-Märkte ➤ 3x3 Tage/Jahr Unternehmens-Open Space ➤ Monatliche ZDF (Zahlen, Daten, Fakten) ➤ Interner Blog, Wiki etc 	<u>Allgemeine Prinzipien</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Soziokratisches Kreismodell: Führung durch Kreise und Rollen ➤ Jeder bestimmt selbst: Arbeitsvolumen, -inhalte, -ort, Gehalt, Jobtitel, Arbeitsplatzgestaltung, ethische Grenzen, Weiterentwicklung ➤ Keine Budgets ➤ Auf Zeit gewählte Vorstände/Aufsichtsräte ➤ Benutzungsanleitung: How to work at oose ➤ Wertbildungsrechnung statt Kostenrechnung ➤ Keine individuellen Leistungsanreize oder montären Zielvereinbarungen
<u>Willensbildungsprozesse</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Soziokratischer Konsent (Einwandintegration) statt demokratischer Konsens ➤ Konsultativer Einzelentscheid ➤ Kollegiale Neueinstellung 	<u>Zentrale Führungskreise:</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategie-Kreis (Q4) ➤ Company-Coaching-Kreis (Q3) ➤ Kollegengruppen (Personalentwicklung)

Abb. 24: Verschiedene Praktiken bei oose (inklusive dem Konsent-Prinzip)¹⁹²

Seit 2014 ist die GmbH in eine Genossenschaft umgewandelt wurden und viele Mitarbeiterinnen wurden zu Miteigentümerinnen. *“Das geschah aus verschiedenen Gründen, passt aber sehr gut zur Organisationsform des Unternehmens”, erklärt Oesterreich. [...] Die neuen Strukturen wurden, natürlich, im Konsent beschlossen.*¹⁹³

¹⁹⁰ <http://next-u.de/2015/Konsent-prinzipien-der-soziokratischen-kreisorganisation/>

¹⁹¹ Die Grafik aus der letzten Ausgabe habe ich in eine Tabelle übersetzt, weil die Qualität für den Druck nicht ausreichend genug war.

¹⁹² Update 03/2017: Der Diskussionsmarktplatz und „Was tue ich gerade“ findet aktuell alle 14 Tage statt, nicht wöchentlich.

¹⁹³ Vgl. Bittermeyer, Andrea: Argument, 2015, S. 79.

Die Generalversammlung der Genossenschaft trifft sich alle drei bis vier Monate zu Genossenschaftsthemen und die Entscheidungen werden gemäß der Satzung nach Mehrheitsbeschluss getroffen¹⁹⁴.



Abb. 25: oose als soziokratisches Unternehmen¹⁹⁵

¹⁹⁴ So ist es rechtlich bei einer Genossenschaft vorgeschrieben. Das ist eine Abweichung vom Konsent-Prinzip.

Wohnprojekt Wien (Österreich)¹⁹⁶

www.wohnprojekt-wien.at/

Das *Wohnprojekt Wien* ist 2012 fertig gestellt worden und beheimatet derzeit 66 Erwachsene und 38 Kinder (Zahl steigend). Über einen Prozess von mittlerweile fünf Jahren seit der ersten Berührung mit der Soziokratie hat sich das Projekt überwiegend soziokratisch organisiert.

Die gemeinsame *Vision* lautet:

„Individualität in Gemeinschaft leben

Individualität in Gemeinschaft leben bedeutet für uns, die persönliche Entfaltung durch Gemeinschaft und eine lebendige Nachbarschaft zu unterstützen. Wir laden die Vielfalt in unsere Gemeinschaft ein und lernen an Konflikten. Unsere Haltung zur Gemeinschaft ist von Interesse, Vertrauen und Verstehen-Wollen geprägt. Wir leben in Achtsamkeit, schauen auf unsere eigenen Werte & Bedürfnisse und respektieren die der anderen. Dabei sind wir offen, das Erleben mit allen Sinnen hereinzuholen.

Eine Keimzelle der Nachhaltigkeit sein

Als Keimzelle der Nachhaltigkeit beziehen wir die Auswirkungen unserer Handlungen so gut wie möglich in unsere Entscheidungen ein. Wir verbinden Genuss und sparsamen Gebrauch von Ressourcen. Bewusster Konsum ist unser Ziel. Dabei ist uns die Balance von Geben und Nehmen wichtig. Wir sind in gutem Austausch mit Projekten und Initiativen, verwirklichen unsere Vision und geben unsere Erfahrungen weiter. Konkret setzen wir uns für die Entwicklung unseres Grätzels ein.

Lebendige Räume erschaffen

Die kommunikative Architektur unseres Hauses erlaubt es uns, Räume lebendig zu gestalten. Die gemeinsamen Räume bieten uns Geborgenheit und Ruhe, vielfältige Begegnungen und Platz für das Ausdrücken unserer Kreativität. Diese scheinbar gegensätzlichen Pole ergänzen einander und stärken uns auf vielen Ebenen. All diese inneren und äußeren Räume bespielen wir lustvoll, gestalten sie immer wieder neu und pflegen sie liebevoll. So füllen wir Räume mit Leben.

¹⁹⁵ Diese Grafik ist so schön vielfältig und leider drucktechnisch nur bedingt lesbar. Ich lasse sie drin, weil besser schlecht als gar nicht.

¹⁹⁶ Update 03/2017 – Danke an Christine Amon für die Aktualisierung der Zahlen und die Ergänzung des Textes.

Das Gute Leben wagen

*Wir schätzen in Dankbarkeit, was wir haben. Wir leben so, dass sich unser Leben sehen lassen kann: verantwortlich, vorausschauend und voller Vertrauen. Wir verstehen es, zu feiern und zu genießen. Die Kunst des guten Lebens liegt für uns in der Mitte: Zwischen Genuss, Verantwortung und Mut, Neues zu probieren.*¹⁹⁷

Das höchste Entscheidungsgremium ist die Mitgliederversammlung aller Bewohnerinnen. Dort werden die Entscheidungen im Konsent getroffen, wahlweise wird auf das *Systemische Konsensieren* zurückgegriffen.

Neben der Hauptversammlung (die aufgrund des Vereinsrechtes einmal jährlich stattfindet) kommt die Gemeinschaft in regelmäßig organisierten Großgruppen-Treffen zusammen. Diese finden sechs bis sieben Mal im Jahr statt.

Inhalte sind die Information über die wichtigsten – alle betreffenden – Punkte aus den Arbeitsgruppen (zum Beispiel Mangelwesen und Kosten der Hausverwaltung), Trendabfragen, Meinungsbildung zu Themen sowie Wahlen für Funktionen. Nur die wesentlichsten Entscheidungen werden in der Großgruppe getroffen (zum Beispiel die Entscheidung über die Organisation der Arbeitsaufteilung der Mitglieder oder über Budgets). Neben diesen Großgruppen-Treffen gibt zusätzlich mehrmals jährlich Gemeinschaftstage oder Zeiteinheiten für Ausflüge, zur Vertiefung des Gemeinschaftssinnes (zum Beispiel mit dem Schwerpunkt "Geben und Nehmen in der Gemeinschaft") oder zum gemeinsamen Putzen und für Reparaturen im Haus.

Der Vorstand des Vereins wird in der Vollversammlung gewählt und sollte jeweils die Leiterinnen der sechs Arbeitsgruppen umfassen:

- Bauliche Nachhaltigkeit
- Finanzielle Nachhaltigkeit
- Ökologische Nachhaltigkeit
- Soziale Nachhaltigkeit
- Service Kommunikation
- Service Organisation

Jede dieser Arbeitsgruppen wählt auch einen Delegierten in den Leitungskreis, so dass die doppelte Verknüpfung sichergestellt ist.

¹⁹⁷ Aus: www.wohnprojekt-wien.at/en/warum-und-wieso/Vision.html

Jede Arbeitsgruppe hat wiederum mehrere Untergruppen, die auch doppelt verknüpft sind.

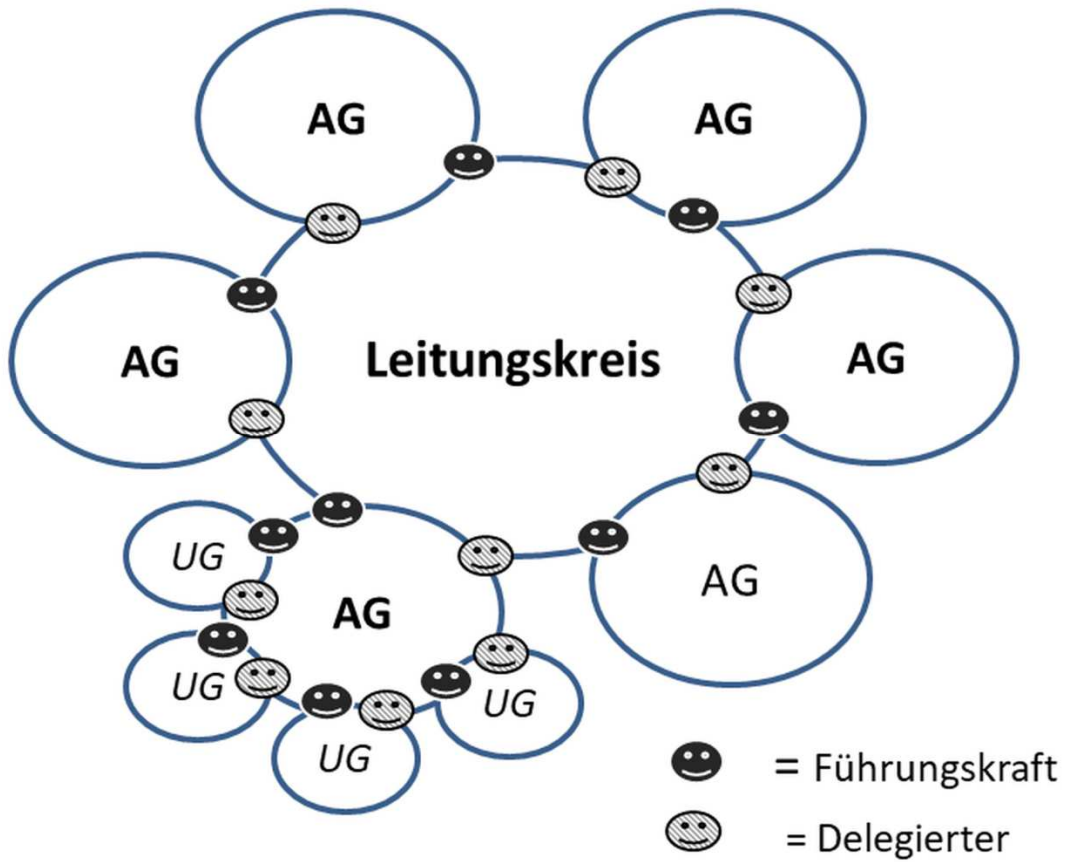


Abb. 26: Soziokratische Struktur Wohnprojekt Wien

Weitere Organisationen im deutschsprachigen Raum sind:¹⁹⁸

- *Ancient-rance-Festival*: <https://ancient-trance.de/festival/wer-wir-sind.html>. Sie organisieren jedes Jahr ein Musik-Festival und sich selbst soziokratisch ☺
- *Bodily Go Industries*, 40 Mitarbeiter, eine Innovations- und Technologie-Beratung: www.boldlygo.de/organisation-von-arbeit-in-der-digitalen-zeit
- *Frisch-Schule* (www.frisch-schule.de): Freie Schule in Hessen
- *Kreamont-Schule St. Andrä-Wördern* (www.kreamont.at)¹⁹⁹: Montessori-basierte Schule für 6-14-Jährige am Rande von Wien.
- *LebensGut Miteinander* (www.lebensgutmiteinander.com): Gemeinschaft in Niederösterreich mit vielfältigen Angebot wie Seminarzentrum, Schule, Tageszentrum für älteren Menschen, Bio-Landwirtschaft u.a.
- *Nobl*, (<http://nobl.work/#about>): Unternehmensberatung in Zürich mit fünf Mitarbeitern
- *Otelo eGen* (www.oteloegen.at): Beschäftigungsgenossenschaft mit Schwerpunkt Beratung,
- *Pomali, Co-Housing Projekt*²⁰⁰ (<http://pomali.at/>): weiteres Wohnprojekt in Niederösterreich zwischen Krems und St. Pölten
- *Schmuckatelier Becker*²⁰¹ (www.tbschmuck.de): Goldschmiede in Hamburg mit sieben Mitarbeiterinnen
- *Südwind-Agentur Wien* (www.suedwind-agentur.at/start.asp?ID=14474&b=252)
- *Wohnprojekt Gennesaret*²⁰² am Rande von Wien (<http://projekt-gennesaret.wixsite.com/gennesaret>)

¹⁹⁸ Das ist jetzt eine Sammlung von mir bekannten Projekten in Deutschland und Österreich. Die Soziokratie ist dort unterschiedlich weit verankert.

¹⁹⁹ Vgl. zur Soziokratie dort: <http://www.kreamont.at/verein/arbeitskreise-und-delegierten-versammlung/> und als Beschreibung auf: <https://www.soziokratie.at/2017/03/privatschule-kreamont/>

²⁰⁰ Vgl. <http://pomali.at/info/soziokratie.html>

²⁰¹ Vgl. <http://www.soziokratie.at/soziokratie-bei-schmuckatelier-thomas-becker/>

²⁰² Vgl. einen älteren Bericht auf: <https://www.soziokratie.at/2015/06/wohnprojekt-gennesaret-in-wien-mauer/>

2013 bis 2017 haben laut Strauch/Reijmers 56 Organisationen im deutschsprachigen Raum die Soziokratie eingeführt.²⁰³ Von denen dürfen folgende Organisationen auch öffentlich genannt werden. Die letzten sind die Ältesten.²⁰⁴

- *Sonnenhaus*, Montessori-Schule Lambach
- *GG – Generation Grundeinkommen*, Wien (ab 2017)
- *GEN – Global Ecovillage Network Deutschland*
- *Untis Schulsoftware*, Stockerau
- *DGBP – Deutsche Gesellschaft für Bonding-Psychotherapie*, Deutschland
- *SoLaWi-Bodensee*, Friedrichshafen (ab 2016)
- *ZEGG – Zentrum für Experimentelle Gesellschaftsgestaltung*, Öko-Dorf, Bad-Belzig
- *Schmuckatelier Becker*, Hamburg, Deutschland
- *Südwind*, NGO, Wien
- *EU-Projekt Change Your Shoes*
- *Coheim*, Co-Housing Ottensheim
- *Freie Montessori-Schule Freiburg i.Br.*
- *Freistein-Schule*, Wiener Neustadt (ab 2015)
- *KreaMont-Schule*, St. Andrä-Wördern
- *Österreichische Armutskonferenz*, NGO, Österreich
- *GELA – Ochsenherz*, Solidarische Landwirtschaft, Gänserndorf
- *LebensGut Miteinander*, Öko-Dorf, Rohrbach an der Gölßen (ab 2014)
- *Architektur ohne Grenzen*, NGO, Wien (ab 2013)
- *Talente Verbund* (Tauschkreis-Verband), Niederösterreich
- *Pomali*, Cohousing, Wölbling Niederösterreich
- *WIR-Gemeinsam Tauschkreis-Verband Oberösterreich und Bayern* (ab 2012)
- *Wohnprojekt Wien*, Wien
- *Mauerseglerei (früher Gennesaret)*, Wien-Mauer (ab 2010)

²⁰³ Vgl. Strauch/Reijmers: Soziokratie, 2018, S. X (Einleitung – wirklich „X“ als römisches Zeichen für „10“).

²⁰⁴ Aus einer E-Mail von Barbara Strauch an mich. Einige Organisationen möchten erstmal die Implementierung abwarten und erfolgreich abschließen, bevor sie damit an die Öffentlichkeit gehen, andere mögen das überhaupt nicht öffentlich machen.

1.8 Kritische Bewertung der Soziokratie

Die Soziokratie gibt es seit Ende der 1960er Jahre und trotz der langen Dauer und dem unermüdlichen Einsatz des Soziokratie Zentrums in den Niederlanden sowie langjähriger Berater in den USA und im frankophonen Raum ist sie nicht sonderlich verbreitet, immer noch nur ein Randphänomen.

Im deutschsprachigen Raum hat es schon in den 1980er Jahren einen Versuch gegeben, die Soziokratie bekannter zu machen. Der ist genauso gescheitert wie der Versuch mit einem Soziokratie-Zentrum in Deutschland von 2008 bis 2013.

Seit ein paar Jahren existiert das Soziokratie-Zentrum in Österreich und etabliert sich dort. Zugleich gibt es seit Jänner 2018 wieder ein Soziokratie-Zentrum in Deutschland. Derzeit gibt es fünf zertifizierte Soziokratie-Berater sowie 33 Personen, die in Ausbildung zum Soziokratie-Berater sind. Diese „Azubis“ haben jeweils zwei bis drei Projekte, die sie für die Zertifizierung begleiten. Also tut sich jetzt etwas im deutschsprachigen Raum dank der Initiative von Barbara Strauch und dem Soziokratie Zentrum Österreich.

Was sind die **Schwierigkeiten oder Problemfelder** der Soziokratie?

- Der Name wirkt hölzern und unattraktiv. Es kommen Assoziationen wie Sozialdemokratie, Bürokratie und Ähnlichem. Zudem ist die Vermarktung der Soziokratie längst nicht so gelungen, wie die Vermarktung der Holokratie.
- Selbst der Mutterbetrieb *Endenburg Elektrotechnik* entfernt sich von dem Ansatz. Es gibt nur wenige Betriebe, die derzeit langfristig (d.h. mehr als zehn Jahre) mit der Soziokratie arbeiten. Bei Reckx, einem 100%ig soziokratischen Betrieb wurde sie nach einem Geschäftsführer-Wechsel wieder abgeschafft.
- Das Soziokratie Zentrum in den Niederlanden ist etwas zurückhaltend, Fallbeispiele und Inhalte frei zugänglich zu machen. Die Normen werden nur (relativ teuer) verkauft und die Bücher von Endenburg können nur über das Zentrum erworben werden. Es gibt nicht mal eine Open-Source-Politik wie es sie bei der Holokratie gibt.
- Nach außen hin geben sich die Soziokraten ähnlich einseitig erfolgreich wie die Holokraten. Sie sprechen von vielen erfolgreichen Implementierungen, aber wenn man nach Beispielen fragt, kommen wenige konkrete Fallbeispiele. Und einige Organisationen stoppen ab

- einem bestimmten Zeitpunkt oder hören auch wieder mit der Soziokratie auf. Diese Fallbeispiele werden nicht offiziell dokumentiert.
- *Leere Methode*: Die Soziokratie hat nur vier Grundprinzipien und ermöglicht so eine große Variationsbreite an Gestaltungsformen. Dadurch kann sie prinzipiell sehr gut auf bestehende Organisationen angewandt werden. Gleichzeitig fehlen offizielle *Angebote*, wie eine Gesamt-Organisation gut gestaltet werden kann. Die Holokratie umfasst wesentlich mehr Bereiche wie beispielsweise das fixe Rollen-Modell oder das Tactical-Meeting als Format für Arbeitsbesprechungen. Der Gestaltungsspielraum wird folglich zwar eingeschränkt, gleichzeitig wird ein Gesamt-Modell von der Stange angeboten, das erprobt und zuverlässig zu funktionieren scheint.
 - Prinzipiell ist das System relativ starr und wirkt altmodisch, verstaubt. Wahrscheinlich gibt die Soziokratie 3.0 (S3) eine moderne Antwort. Wenn sich der Wandel nicht im Inneren umsetzen lässt, entstehen von Außen andere Alternativen wie die Holokratie oder S3.
 - Die Soziokratie basiert auf Gleichwertigkeit – das verlangt ein Umdenken bei Führungskräften und Mitarbeiterinnen. Die Führungskräfte sollten ihre Übermacht abgeben und darauf vertrauen, dass sie so mehr „Macht“ bekommen, weil die Mitarbeiter sich einbringen und Beschlüsse leichter umsetzen. Außerdem sollten sich die Mitarbeiterinnen trauen, ihre Meinungen und Sichtweisen auszudrücken und Verantwortung für das Ganze mitzuübernehmen. Da ist ein Dienst nach Vorschrift nur bedingt möglich. Dieser Wechsel im *Mindset* ist verdammt schwierig, weil die alten Konditionierungen extrem nachhaltig und hartnäckig sind.²⁰⁵

Für mich ist eine ausgewogene Betrachtung aller Ansätze wichtig und die kritischen Aspekte stehen dann meist am Ende des Kapitels. Das schafft leider einen negativen Abgang, den keiner der Ansätze verdient, weil sie alle wertvolle Alternativen anbieten, für eine menschenwürdige, freudvolle und sinnvolle Arbeitsgestaltung.

²⁰⁵ Das ist jetzt nicht nur ein Problem der Soziokratie, sondern auch der Holokratie, auch wenn die konkrete Ausgestaltung dort anders ist. Es geht um einen neuen Umgang mit der Macht. Robertson führt in seinem Buch einige Aspekte etwas genauer an, woran es „scheitern“ kann, vgl. Kapitel 3.9.

1.9 Ressourcen

Literatur – Grundlagenwerke

- Buck, John/ Villines, Sharon: [people, 2007] We the People. Consenting to a Deeper Democracy, zweite, überarbeitete und erweiterte Auflage, Washington DC: Sociocracy.info, 2017
- Eckstein, Jutta/ Buck, John: [agility, 2018] Company-Wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy. Survive & Thrive on Disruption, 2018
- Endenburg, Gerard: [design, 1998] Sociocracy. As Social Design, Delft: Eburon, 1998
- Endenburg, Gerard: [organization, 1998] Sociocracy. The Organization of Decision-Making “No Objection” as the Principle of Sociocracy, Delft: Eburon, 1998
- Endenburg, Gerard/ Buck, John: [Selbstorganisation, 2005] Die kreativen Kräfte der Selbstorganisation, 2005. Online verfügbar auf: www.sociokratie.org/dokus/soziokratie-einf%FChrung-die-kreativen-kräfte-der-selbstorganisation.pdf
- Rüter, Christian: [Soziokratie, 2010] Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis. Eine Masterthesis aus 2010, Norderstedt: Bod, 2017. Oder als DIN-A4 Skript kostenlos, auf <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf>
- Strauch, Barbara/ Reijmer, Annewieck: [Soziokratie, 2018] Soziokratie. Kreistrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen, München: Vahlen, 2018.

Literatur – Artikel und mehr

- Bittelmeyer, Andrea: [Argument, 2015] Argument schlägt Hierarchie. Organisationsmodell Soziokratie, in Manager Seminare, Heft 204, 04/2015, S. 76-80
- Buck, John/Koch-Gonzales, Jerry: [nonprofit, 2014] Dynamic Governance for Nonprofit Organizations. Online verfügbar auf <http://sociocracyconsulting.com/wp-content/uploads/2016/04/DG-for-Nonprofits-v1-11-14.pdf>
- Endenburg, Gerard: [Soziokratie, 1994] Soziokratie. Königsweg zwischen Diktatur und Demokratie?, in Fuchs, Jürgen (Hrsg): Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen, Wiesbaden: Gabler, 1994 (2. Auflage), S. 135-148.
- Dark Horse Innovation: [Thank, 2014] Thank God it's Monday, Berlin: Ullstein, 2014. (6. Kapitel: Soziokratie oder die Diktatur des Argumentariats.)
- Gottschall, Dietmar: [Konsens, 1990] Der Konsens regiert, Manager Magazin 02/1990, vom 01.02.1990, S. 146-157.
- Haijtema, Dominique: [Macht. 2008] Die Macht des Arguments statt der Macht der Mehrheit, Erschienen in: Slowmanagement Herbst 2008, S.44-52. Zu finden auf:www.sociokratie.org/wp-content/uploads/2015/06/artikel-slowmanagement1.2.pdf(20.07.09)
- Millich, Ted: [Nr, Name, 2008] zum Beispiel 008, Endenburg, 2008. (Ted Millich hat seine Interviews alle 2008 aufgenommen und nach Nummer und Name sortiert.)
- Slieker, Piet [Interview, 2009] Erfolgreicher leiten dank Soziokratie. Interview mit Piet Slieker. Online verfügbar auf www.sociokratie.org/wp-content/uploads/2015/06/Artikel-pietslieker1.2.pdf
- Sociocratic Norm 500 [SCN 500]
- Sociocratic Norm 1001-0 [SCN 1001-0]
- Statuten einer soziokratischen Organisation, Beispiel auf Englisch: www.sociocracy.info/bylaws-for-a-sociocratic-business/
- Waldherr, Gerhard: [Welt, 2008] Die ideale Welt, Artikel in Brandeins, 01/2009. Online verfügbar auf: www.brandeins.de/home/inhalt_detail.asp?id=2896&MenuID=130&MagID=109&sid=su8411424942294305&umenuid=1 (03.07.09)
- Waldhubel, Thomas: Die Magie des Kreises. Online verfügbar auf: www.sein.de/soziokratie-die-magie-des-kreises/

Internetressourcen

Soziokratische Zentren und Berater

- www.soziookratie.at (Soziokratie Zentrum Österreich)
- <http://thesociocracygroup.com/>
(Globaler Kreis soziokratischer Zentren weltweit)
- <http://sociocracyconsulting.com/>
(Soziokratie-Berater weltweit)

Umfangreiche Informationsseiten

- www.soziookratie.org/was-ist-soziookratie/ (umfangreiche Sammlung von Dokumenten zur Soziokratie, Holokratie und dem Systemischen Konsensieren)
- www.sociocracyforall.org/ (umfangreiche Sammlung von Webinaren, Artikeln rund um die Soziokratie)
- www.beyonddemocracythefilm.com/more-info
(umfangreiche Liste von soziokratischen Organisationen)
- www.sociocracy.info
(von Sharon Villines Mitautorin des Buches "We the People")
- www.sociocracyinaction.ca
(Netzwerk von Soziokratie-Anhängern in Canada)
- www.sociokrati.se (umfangreiche Linksammlung)

Diskussionsgruppen

- <https://sociocracy.groups.io/> (internationale Austauschgruppe zur Soziokratie)
- www.soziookratie.eu (deutschsprachiges Forum)
- www.xing.com/net/soziookratie/ (Lern- & Austauschgruppe bei XING)

Blogs und Ähnliches

- <http://ralfw.blogspot.com/search?q=soziookratie> (Soziokratiebeiträge in dem Blog von Ralf Westphal)
- <http://soziookratie.blogspot.com/> (Soziokratieblog von Ralf Westphal)

Audio und Video

- www.youtube.com/watch?v=IR8z4ctDPoQ&list=PLasmlLhyX_MSCKF7BU0W0EbvXB3UqGWjr
(James Priest: 12 teiliger Video-Basis-Kurs zur Soziokratie)
- www.beyonddemocracythefilm.com/
(Filmprojekt von Ted Millich)
- www.youtube.com/channel/UCFhFUTtmVmTQOk9SsLez4Tg
(YouTube-Kanal der Sociocracy Consulting Group)
- www.youtube.com/user/jkochgonzalez
(YouTube-Kanal von Jerry Koch-Gonzales – Sociocracy for All)
- www.veoh.com/browse/videos/category/activism_non_profit/watch/v183564122SD33Z4z (Interview mit John Buck)
- www.youtube.com/watch?v=f5tCMyfVoR4
(Diana Leafe Christian on Community Building with Sociocracy)
- www.youtube.com/watch?v=17viUG9aXXU
(Gregg Kendrick about Sociocracy)

Onlinetool für ein soziokratisches Logbuch (in Entwicklung):

- <http://consent.works/>

2.0 Exkurs: Soziokratie 3.0 (S3)²⁰⁶

Bernhard Bockelbrink und James Priest haben die Soziokratie nach Gerard Endenburg (in ihrer Terminologie „Soziokratie 2.0“ oder „klassische Soziokratie“) angereichert mit Elementen aus agilen Methoden (zum Beispiel Scrum), Lean Production (zum Beispiel Kanban) und der Holakratie.

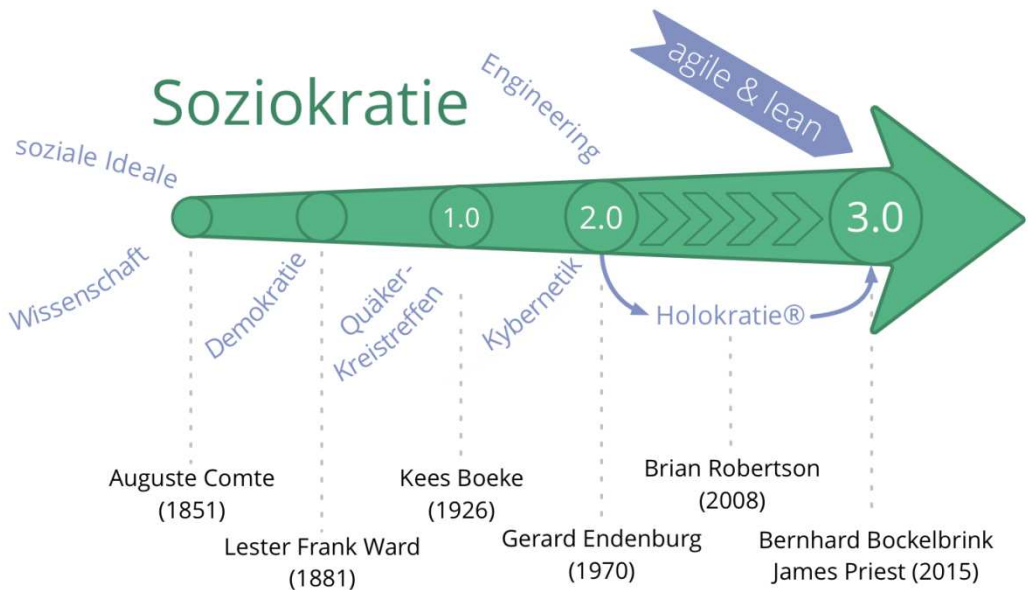


Abb. 27: Entstehungsgeschichte Soziokratie 3.0 (S3)

Das Besondere an dieser Variante ist, dass sie Open Source ist und so die Verbreitung leichter sein sollte als bei der traditionellen Soziokratie. Es soll mehr eine Bewegung als ein Geschäftsmodell sein und gleichzeitig geht es darum, diese Prinzipien auch in Organisationen zu implementieren.

Seit der Geburt von S3 Anfang 2015 bis April 2017 gab es Workshops und Trainings mit insgesamt über 1.200 Teilnehmern. Dazu kommen Vorträge

²⁰⁶ Alle Angaben stammen von der <https://sociocracy30.org/> Homepage.

Mit Bernhard Bockelbrink habe ich mich insgesamt 12-16 Stunden über S3 ausgetauscht und er hat meinen Beitrag zu jeder Aktualisierung auch 2-3x Korrektur gelesen. DANKE dafür! S3 entwickelt sich ständig weiter. Also am besten online gehen!

Wenn Sie eine professionelle Begleitung für S3 suchen, dann sind Sie bei Bernhard in besten Händen. Wieso nicht gleich von der Quelle lernen? <http://evolvingcollaboration.com/>

und Beratungen in Unternehmen, ca. eine dreistellige Zahl von Unternehmen wenden einzelne *Muster (Pattern)* aus S3 an. Eine Voll-Implementierung ist gar nicht geplant, sondern jede Organisation kann sich frei bedienen und mit den Instrumenten eigene Erfahrungen sammeln.²⁰⁷

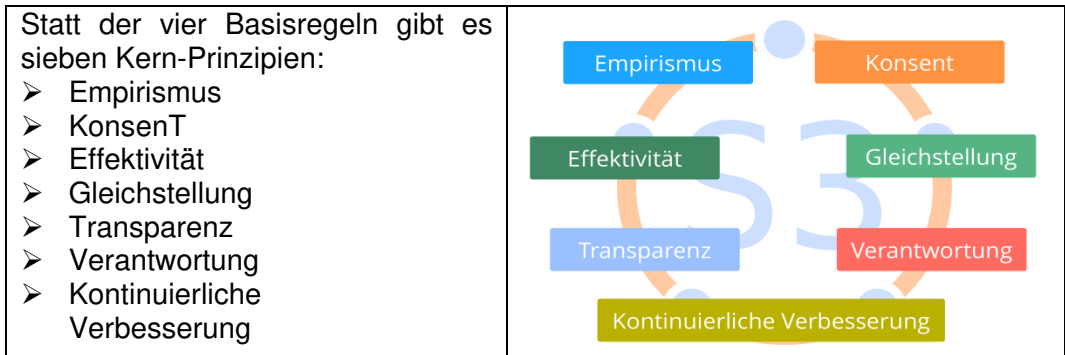


Abb. 28: Prinzipien von S3²⁰⁸

Ich habe im Folgenden ein paar Aspekte/Änderungen gegenüber der Soziokratie zusammengeführt, wenn sie mir als hilfreich erschienen bzw. eine gute Ergänzung zum Ausgangsmodell oder der Holakratie sind.²⁰⁹

- Statt einer *Vision* ziehen „Treiber“ (Driver) die Organisation in Richtung der Anforderungen und Bedürfnisse.
- Es gibt einen differenzierten Umgang mit Einwänden. Es gibt vier mögliche Anhaltspunkte für Einwände, die etwas an die Validitätsprüfung aus der Holakratie erinnern.
- Auch Bedenken werden dokumentiert, während in der Soziokratie selbst schwerwiegende Einwände nicht dokumentiert werden, sondern nur die finalen Entscheidungen nach der Einwandbehebung.
- Es gibt eine Vielzahl von Hilfen für das Verstehen und die Integration von Einwänden.
- Es gibt eine Vorlage/ein Template für Grundsatzentscheidungen.

²⁰⁷ Eigenauskunft von Bernhard Bockelbrink 04/2017 bei der Korrektur des Skriptes: Es sollte mit den *Mustern (Pattern)* begonnen werden, die am meisten helfen und dann gestoppt oder pausiert werden, wenn die Veränderungsbereitschaft sinkt.

²⁰⁸ Vgl. <http://patterns-de.sociocracy30.org/adopt-the-seven-principles.html> - Hier stehen die Prinzipien links daneben, so ist es deutlich lesbarer und die Grafik ist nur ne halbe Verhübschung.

²⁰⁹ Vgl. Präsentation: All Patterns Explained, S.53-130. Also eine grobe Zusammenfassung, tw. von mir modifiziert, weil in meiner Gedankenwelt das so mehr Klarheit bringt.

- Es gibt einen sehr pragmatischen Umgang mit Verstößen gegen getroffene Vereinbarungen.²¹⁰
- Neben dem Kreistreffen gibt es weitere Meeting-Formate
- Einige Muster existieren als Hilfe zur Arbeitsorganisation in selbstorganisierten Einheiten/Teams
- Es gibt einen Ergebnis-Verbesserungsprozess.
- Das Konzept von „Verschwendung“ und „kontinuierliche Verbesserung“ hilft effiziente Arbeitsabläufe zu gestalten (vgl. Lean Production).
- Es gibt einige Muster zur Einführung von S3 in Organisationen, also wie die S3 am besten implementiert werden kann.
- Es gibt verschiedene Kreis-Verbindungen, nicht nur die hierarchische Verknüpfung von oben nach unten.

Prinzipiell muss S3 nicht wie die Soziokratie/Holokratie komplett implementiert werden, sondern die Organisation nimmt die *Muster (Patterns)* auf, die sie gerade gebrauchen kann.

Das Gemeinsame oder das Fundament einer Organisation

In der klassischen Soziokratie verbindet die *Vision* alle Beteiligten und Teams einer Organisation. In der Holokratie ist das der *Purpose*.

Nach S3 gibt es den Primärtreiber (das Motiv für das Wirken der Organisation) und daraus abgeleitet dann die Strategie für die Umsetzung. Dieser Primärtreiber gibt die Richtung vor, er ist die Basis und Lebensgrundlage der Organisation.

Jede Organisation hat ihre Werte und ihre spezielle Kultur. Werte im Sinne von S3 sind wesentliche und von allen anerkannte Prinzipien, die das Verhalten leiten. Sie bilden den Rahmen für Vereinbarungen und konkrete Handlungsschritte. Auch diese Werte sind der „Klebstoff“ für die Zusammenarbeit in einer S3-Organisation.

Organisationsformen

S3 kann mit allen Organisationsformen verbunden werden. Dabei kann es lineare Strukturen geben oder Teams, die auf einer Ebene zueinander stehen. Für Themen, welche die gesamte Organisation betreffen, bilden sich meistens Projekt-Kreise von Delegierten aus unterschiedlichen

²¹⁰ Vgl. zum Beispiel Muster „Vereinbarungen brechen“ auf <http://patterns-de.sociocracy30.org/breaking-agreements.html>

Bereichen oder einfach aus Interessierten an diesem Thema.²¹¹ Es gibt hier nicht zwingend einen fest installierten Allgemeinen-Kreis oder Top-Kreis.

Dafür gibt es eine schöne Übersicht:

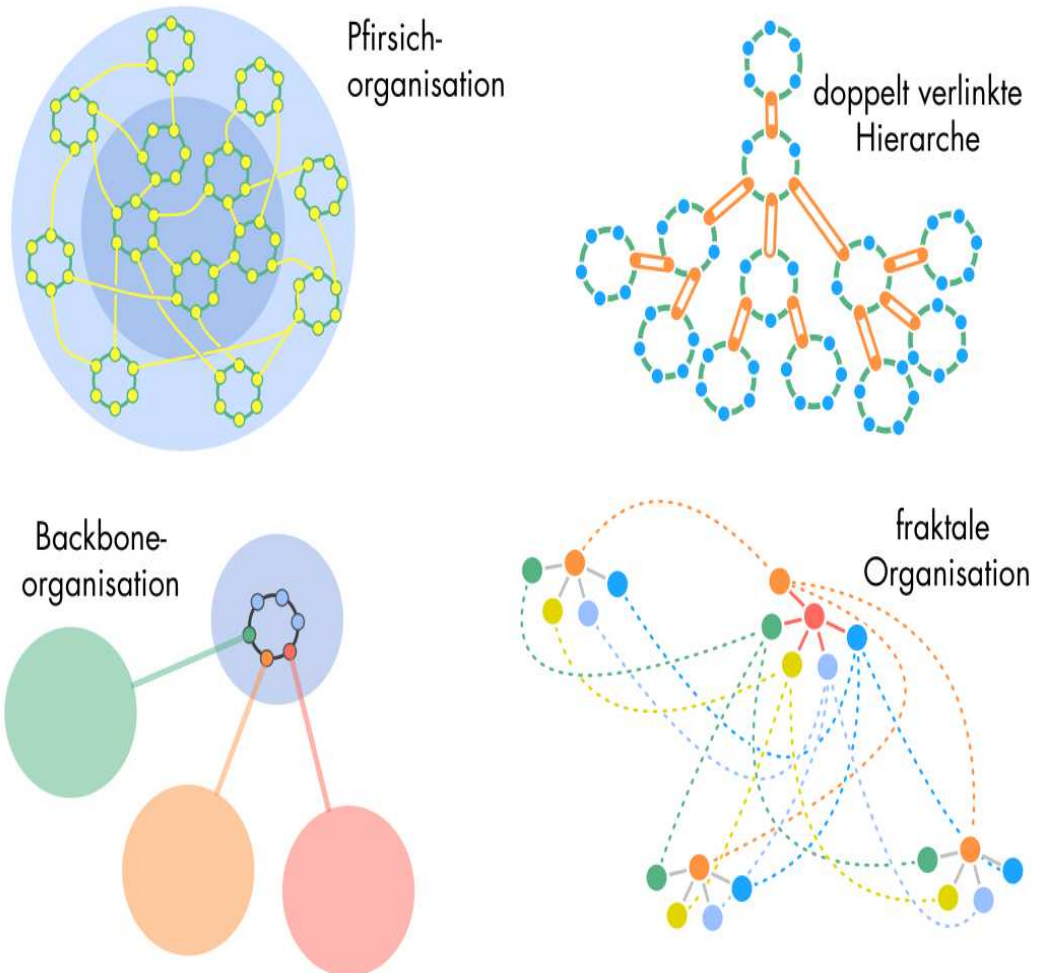


Abb. 29: Verschiedene Strukturmuster für Organisationen und Verbindungen von Teams

²¹¹ Vgl. die Praxis bei *Semco*, auf: <http://www.christianruether.com/2011/03/ricardo-semler-und-semco-behandle-deine-mitarbeiter-wie-erwachsene/>

Verschiedene Verbindungen zwischen Kreisen²¹²

Es gibt drei Möglichkeiten, wie Kreise miteinander verbunden sein können::

- gar nicht
- einfach verbunden
- doppelt verbunden über zwei Delegierte

Daneben gibt es verschiedene Muster, wie Kreise zu größeren Strukturen vernetzt werden können²¹³

- *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.

Spannungen und Treiber²¹⁴

Spannungen und *Treiber* sorgen für Bewegung und Veränderungen in Organisation. Eine Spannung ist das Symptom einer empfundenen Dissonanz zwischen der Wahrnehmung einer Situation und den individuellen Erwartungen, Prioritäten oder Vorlieben. Diese Spannung kann auf der physischen, psychischen oder geistigen Ebene empfunden werden.

„Ein Treiber ist das Motiv einer Person oder Gruppe, in einer bestimmten Situation zu handeln.“²¹⁵

Dabei geht es in S3 immer nur um *Organisationstreiber*, das heißt die Personen oder Rollen müssen zum Kontext der Organisation gehören und sich auf Inhalte/Prozesse/Struktur/Themen innerhalb der Organisation beziehen.²¹⁶



Abb. 30: „Spannung – Treiber – Antwort“²¹⁷

²¹² Vgl. <https://illustrations.sociocracy30.org/img/de/structural-patterns/circles-and-links.png>

²¹³ Vgl. Präsentation: All Patterns Explained, S. 13-14.

²¹⁴ Vgl. <http://evolvingcollaboration.com/what-is-a-driver/>

²¹⁵ Definition aus: <http://patterns-de.sociocracy30.org/glossary.html>

²¹⁶ Davon abzugrenzen sind private Themen zwischen Mitarbeitern oder Themen, die außerhalb des Kontextes der Organisation liegen. Wer entscheidet darüber, ob etwas als Organisationstreiber zugelassen ist oder außerhalb des Kontextes steht?

²¹⁷ Schöner hier: <http://illustrations.sociocracy30.org/img/de/driver-domain/tension-driver-response.png>

S3 legt großen Wert auf das Identifizieren der Treiber, die der Spannung zugrunde liegen, um daraus dann gemeinsam die passenden Maßnahmen abzuleiten.

Ein Organisationstreiber klärt die Frage, was gerade passiert, und warum die Organisation handeln sollten. Dabei geht es um folgende vier Aspekte:

- die **aktuelle Situation**
- der **Effekt** dieser Situation auf die Organisation
- der **Bedarf** der Organisation bezogen auf diese Situation
- die **Konsequenzen** für die Organisation, wenn dieser Bedarf gedeckt wird²¹⁸

Zuerst geht es darum die Spannung zu verstehen und herauszubekommen, ob der Treiber ein Organisationstreiber ist oder nicht. Die Antwort auf einen Organisationstreiber sorgt dann dafür, dass der Wertfluss im Unternehmen verbessert wird.



Abb. 31: Treiber qualifizieren²¹⁹

²¹⁸ Vgl. Muster *Organisationstreiber beschreiben*

<http://patterns-de.sociocracy30.org/describe-organizational-drivers.html>

²¹⁹ Aus: <https://sociocracy30.org/res/posters/S3-Intro-Course-Posters-de.pdf>, S.4.

Kleiner Exkurs: S3 und die *Gewaltfreie Kommunikation (GFK)*²²⁰

S3 überträgt Ideen aus dem Vier-Schritte-Modell der GFK auf den Kontext der Organisation. Man findet einige Übereinstimmungen, aber auch kleine, wesentliche Unterschiede.

Der Treiber umfasst die Wahrnehmung als das, was im Außen passiert, die Fakten, die Rahmenbedingungen und die Bedürfnisse, die damit unerfüllt sind. Damit sind die Schritte 1 und 3 abgedeckt.

Die Spannung kann auf mentaler, körperlicher oder emotionaler Ebene sein. Diese emotionale Ebene entspricht dem zweiten Schritt in diesem Modell.

Das Experiment oder die konkrete Handlung entspricht dem vierten Schritt, der (Lösungs-) Bitte²²¹ innerhalb der GFK.

	Wahrnehmung
	Gefühl
	Bedürfnis
	Bitte

Abb. 32: Das Vier-Schritte-Modell der GFK

Die vier Schritte sind eher vier Ebenen, die unterschiedlich in alltäglichen Situationen betrachtet werden können. Schritt 1 und 4 sind nach außen gerichtet und Schritte 2 und 3 nach innen („Was ist da in mir los?“).

Hier gibt es große Übereinstimmungen mit S3, nur dass sie die Schritte etwas anders benennen und zueinander in Beziehung stellen. Der Treiber besteht im Wesentlichen aus den Schritten 1 und 3, die Spannung ist ein Teil von Schritt 2 und das Experiment ist in Schritt 4 enthalten.

²²⁰ Vgl. umfassender im Kapitel 1.3.2. „Inoffizielle Ergänzungen zur Soziokratie“. Die GFK ist so wichtig, da darf es Redundanzen geben. Ich wundere mich sehr, dass die GFK sich noch nicht mehr im ganzen Kontext Selbstorganisation, Agilität und New Work durchgesetzt hat.

²²¹ Bitte, Strategie, Lösung werden in der GFK synonym verwendet, sie sind identisch. Außerhalb der GFK hat der Begriff Strategie eine andere Bedeutung und umfasst eher ausgeklügelte oder auch langfristig orientierte Lösungswege.

Unterschiede gibt es in der Definition der Bedürfnisse. In der GFK sind diese immer abstrakt, nicht sichtbar, personenbezogen, identisch mit dem Begriff der Werte, wie zum Beispiel Autonomie, Freiheit, finanzielle Sicherheit. Eine Organisation oder Gruppe kann aus GFK-Sicht keine Bedürfnisse haben. Bedürfnisse und Bitten werden auch klar voneinander getrennt. Alles, was der Erfüllung eines Bedürfnisses dient, ist eine Bitte, das heißt spezifisch, sichtbar, konkret.

In der GFK sind die Bedürfnisse immer an eine konkrete (Privat)Person geknüpft, es gibt keine Bedürfnisse von Teams oder Organisationen, weil sie keine persönlichen Entitäten sind. S3 berücksichtigt nur Organisationstreiber, die unter anderem den Bedarf der Organisation beschreiben. Die mitwirkende Person in der Organisation spürt in ihrer Rolle den Bedarf für die Organisation. Das ist für mich noch etwas schwer nachvollziehbar, aber das liegt vermutlich an meiner mangelnden Praxis.

Von der Grundintention gleichen sich beide Modelle: Es geht um Win-Win-Situationen oder Lösungen, die die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigen.

Vom Treiber zur Lösung²²²

Wenn der Treiber als Organisationstreiber identifiziert ist, wird der Lösungsbereich gesucht: „In welche Domäne gehört die Lösung und wer kann sich wie drum kümmern?“²²³

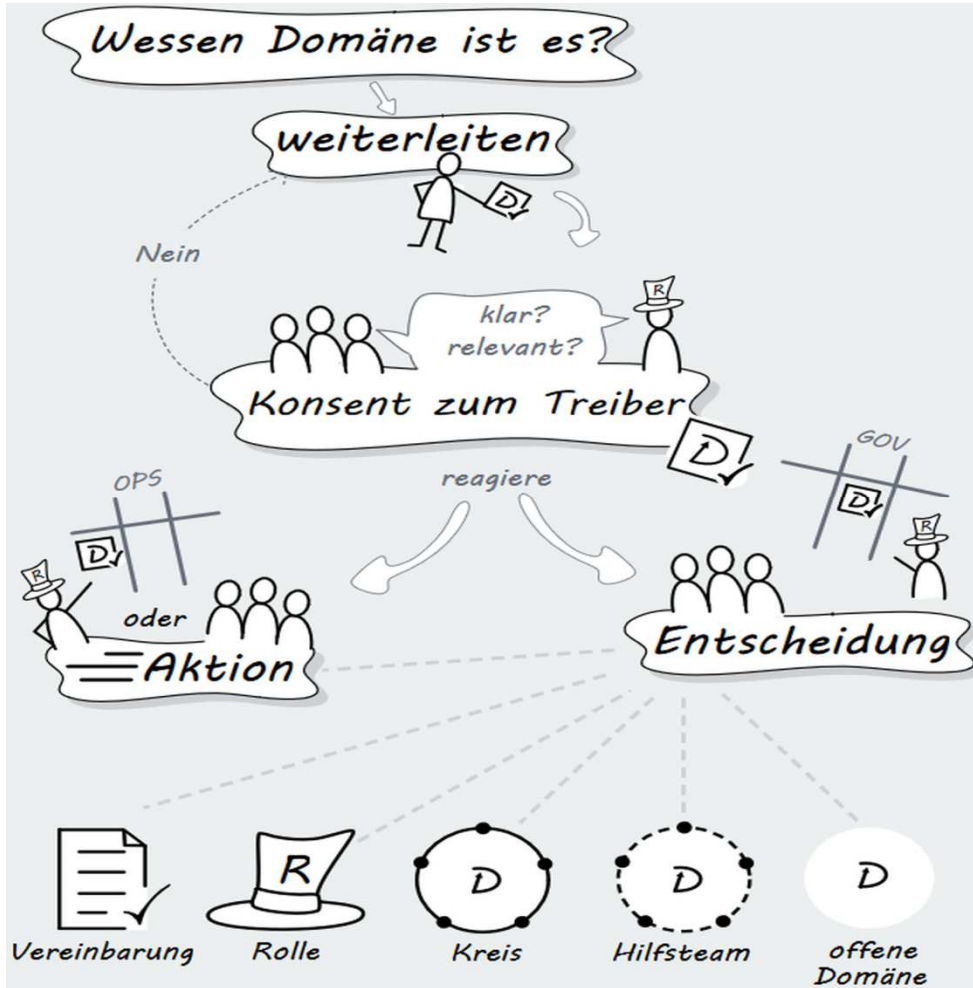


Abb. 33: Vom Treiber zur Entscheidung²²⁴

²²² In dem deutschsprachigen Einführungskurs ist dieser Prozess sehr umfassend beschrieben, ich habe es versucht zu kürzen, vgl. <https://sociocracy30.org/res/posters/S3-Intro-Course-Posters-de.pdf>.

²²³ Vgl. Umgang mit Spannungen in der Holakratie, Kapitel 3.5

²²⁴ Aus: <https://sociocracy30.org/res/posters/S3-Intro-Course-Posters-de.pdf>, S.3.

Lösung auf der Kreisebene

Wenn eine Spannung klar der Domäne eines Kreises zugeordnet werden kann, dann beginnt der kollektive Lösungsprozess, der im Kreis-Meeting mit Hilfe von dem folgenden Ablaufdiagramm erarbeitet wird.

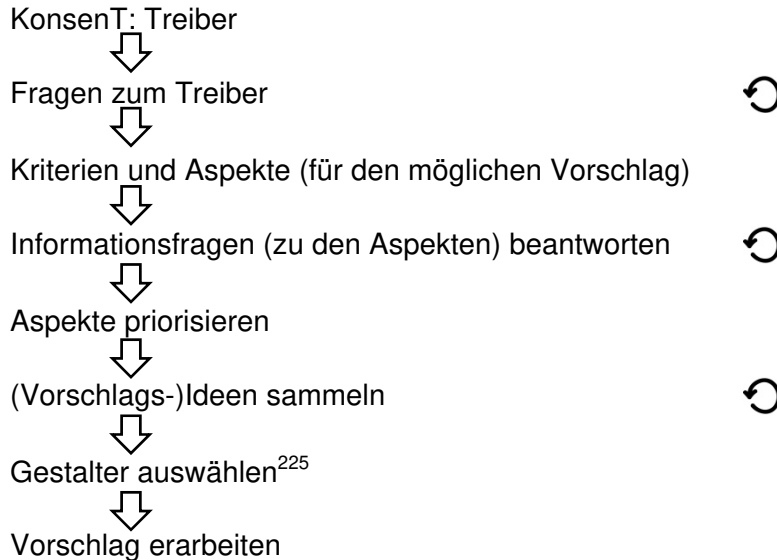


Abb. 34: Vom Treiber zum Vorschlag: *Vorschlagserarbeitung*²²⁶

Am Anfang stehen die Identifikation des Treibers und die Kriterien/Aspekte für einen guten Vorschlag.

Die Informationsfragen dienen dem besseren Verständnis dieser Kriterien und erläutern noch mal die Situation.

Ansonsten ist der Prozess selbsterklärend. ☺

²²⁵ Der Gestalter ist für mich noch nicht verständlich. Entweder gestaltet er die Erarbeitung des Vorschlages oder sorgt dann für die Umsetzung des Vorschlages im operativen Geschäft.

²²⁶ Aufgrund der Druckversion habe ich die Grafik in eine Tabelle verwandelt und für mein Verständnis etwas angereichert. Die Original-Grafik ist hier zu finden:

<http://illustrations.sociocracy30.org/img/de/agreements/proposal-forming-medium.png>

Nach der Erarbeitung des Vorschlages erfolgt die Entscheidungsphase, welche sich stark an der Kurz-Version der Soziokratie oder dem Moderationsprozess beim Governance-Meeting bei der Holakratie anlehnt.

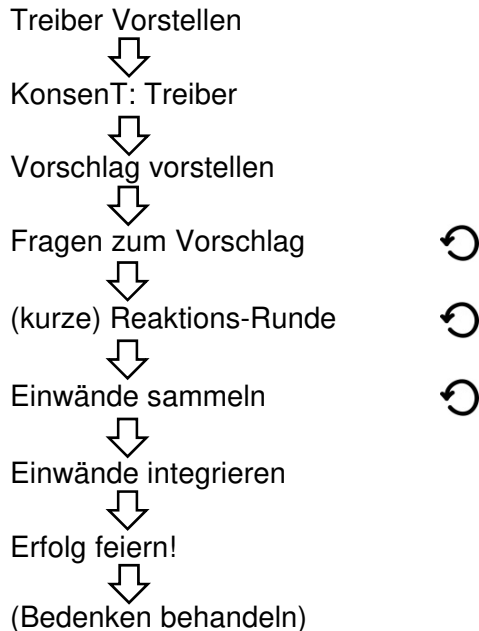


Abb. 35: KonsentT-Entscheidungs-Prozess²²⁷

Auf der Kreisebene gibt es mehrere Wege auf einen Treiber zu „antworten“, also verschiedene Möglichkeiten für einen Vorschlag und einer darauffolgenden Vereinbarung:

- konkret etwas Tun (*action*)
- Adaption oder Neuschaffung einer Rolle
- Adaption einer bestehenden Vereinbarung
- neue Vereinbarung
- ein Projekt aufsetzen und in die Ausführung schicken
- einen neuen Kreis gründen

²²⁷ Aufgrund der Druckversion habe ich die Grafik in eine Tabelle verwandelt und für mein Verständnis etwas angereichert. Original-Grafik ist hier zu finden:

<http://illustrations.sociocracy30.org/img/de/agreements/cdm-condensed.png>

Diese Übersicht verdeutlicht den Gesamt-Prozess auf der Kreisebene:



Abb. 36: Gesamtprozess mal anders²²⁸

Exkurs „Experimente“

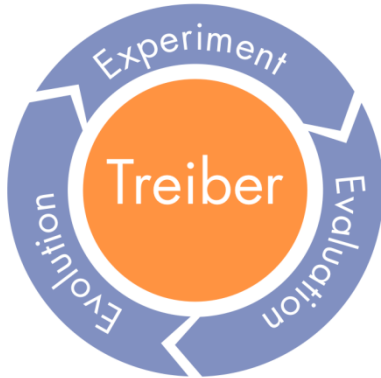


Abb. 37: Experimentieren

Experimente sind empirische Lösungsversuche, eine effektive Antwort auf einen Treiber zu finden. Für einen komplexen Treiber braucht es eine Strategie oder auch mehrere aufeinander abgestimmte Experimente. Jede Vereinbarung in S3 ist ein Experiment: Wichtig ist die Frage, ob eine Vereinbarung *gut genug für jetzt ist* oder *sicher genug zum Ausprobieren*.“ Es gibt keine fixen, klaren, unverrückbaren Antworten, sondern immer nur die nächsten Schritte, die evaluiert oder verbessert werden

KonsentT

Es gilt auch in der S3 das KonsentT-Prinzip, allerdings mit einer leichten Veränderung: Es wird nicht mehr gefragt, ob jemand einen schwerwiegenden Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel hat, sondern die Einwände werden in Bezug zu den Treibern des Kreises und der Organisation selbst gesetzt.

Ein Einwand wird definiert als „ein Grund, der einer (noch besseren) Erfüllung eines Treibers im Weg steht.“²²⁹

²²⁸ Wieder aufgrund einer besserem Druckversion habe ich es in diese hübschhässliche Tabelle umgeformt. Schöner hier: <http://illustrations.sociocracy30.org/img/de/evolution/agreement-lifecycle-long.png>

²²⁹ Freie Übersetzung von „An objection is a reason why doing what is proposed stands in the way of (more) effective satisfaction of an existing driver“ aus „All Patterns Explained“, S. 19.

Häufig wird auch gefragt: „Ist es sicher genug, es auszuprobieren?“, oder: „Ist es gut genug für jetzt?“, oder: „Kannst du damit leben?“.

Die Kunst in der Moderation und in der Zusammenarbeit von Gruppen besteht darin, eine Balance zwischen der *Gleichwertigkeit* und der Effektivität des Treffens zu finden. Keine Stimme darf ignoriert werden und gleichzeitig muss die Gruppe auch in einer angemessenen Zeit zu Entscheidungen kommen, die notwendig für das Vorankommen sind.

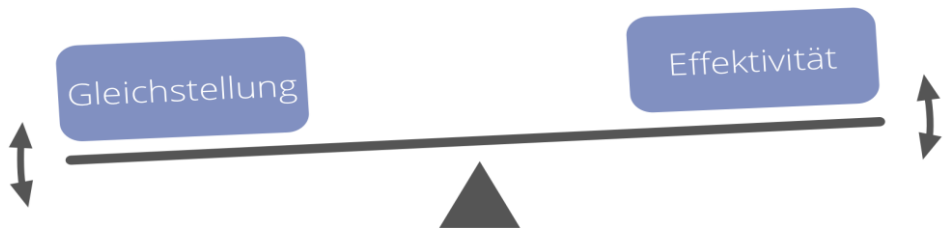


Abb. 38: Balance zwischen Gleichwertigkeit und Effektivität²³⁰

Kommen Einwände oder Bedenken, wird gemeinsam nachgedacht und die Einwände integriert.

Validität von Einwänden und Bedenken²³¹

Prinzipiell werden Einwände als Geschenke betrachtet und willkommen geheißen. Über den Einwand wird eine wichtige Sichtweise oder Weisheit der Gruppe hinzugefügt oder daran erinnert.

Ähnlich wie in der Holakratie werden die Einwände mithilfe von Fragen überprüft beziehungsweise erforscht. Allerdings ist das bei S3 kein Ausscheidungsverfahren, sondern dient sowohl der Gruppe als auch dem Einwand-Geber, den Kern des Einwandes besser zu verstehen. In den meisten Fällen löst sich durch diesen Klärungsprozess der Einwand schon auf oder lässt sich ziemlich leicht integrieren.

²³⁰ Mir persönlich gefällt „Gleichwertigkeit“ besser als „Gleichstellung“ – Quelle der Grafik: <http://illustrations.sociocracy30.org/img/de/illustrations/balance-equivalence-effectiveness.png>

²³¹ Aus Präsentation: Introduction, S. 61-63

Folgende **Testfragen** können helfen, einen Einwand besser zu verstehen:²³²

- Bezieht sich der Einwand auf diesen konkreten Vorschlag?
- Offenbart der Einwand, dass der Vorschlag
 - keine angemessene Antwort auf den Treiber ist? (Effektivität)
 - signifikant verbessert werden kann? (Effizienz)
 - im Widerspruch zu den Werten der Organisation steht? (gemeinsame Werte)?
 - jemanden daran hindert, einen Beitrag zur Umsetzung dieses Vorschlages zu leisten? (individuelle Bedürfnisse oder Werte)

Neben den Einwänden gibt es auch **Bedenken (oder Vorbehalte)**: *Bedenken* beziehen sich auf das, was wir jetzt noch nicht wissen, sondern nur vermuten können. Sie verhindern keine Entscheidung, aber dokumentieren bestimmten Sorgen, enthalten Weisheiten und können als solche in das jeweilige Protokoll oder Logbuch eingetragen werden. Darüber hinaus kann daraus ein Messverfahren²³³ bestimmt werden, um die Qualität einer Entscheidung bezogen auf diese Bedenken zu validieren.

Hilfen für die Integration von Einwänden:²³⁴

- folgende Personen werden gefragt, ob sie den Vorschlag so anpassen können, dass der Einwand integriert wird: der Vorschlag-Einbringer, die Einwand-Geberin oder die Moderatorin
- Runde: „Wie würdest du das Problem lösen?“
- kurzer Dialog zwischen zwei bis drei Personen
- kurze Gruppendiskussion
- Vorschlag fallen lassen
- an den nächsthöheren Kreis delegieren
- einen Hilfskreis formen, der bis zum nächsten Mal einen Vorschlag erarbeitet

²³² Diese Fragen sind nicht verpflichtend wie die Fragen zur Validität bei Einwänden in der Holakratie, aber sie können als solche verpflichtend gemacht werden.

²³³ ZUM BEISPIEL durch die Frage: „Was und wie müssen wir das messen, um eine Rückmeldung zu erhalten, ob diese Bedenken in der Realität eintreten oder nicht?“

²³⁴ Vgl. <http://patterns-de.sociocracy30.org/resolve-objections.html>

Template für Grundsatzentscheidungen

- Titel/Name
- Situation sowie Bedürfnisse und Werte, die unerfüllt sind (Treiber)
- Intendiertes Ziel, Output
- Evaluierungsdatum
- Beschreibung der Grundsatzentscheidung
- Evaluationskriterien

Abb.39: Template für Grundsatzentscheidungen

Pragmatischer Umgang mit Rechtsbrüchen²³⁵

Manchmal ist es notwendig, eine Grundsatz-Entscheidung zu brechen oder zu dehnen. Die Person, die dies tut, muss sich gegenüber dem Kreis verantworten, gegebenenfalls Wiedergutmachung leisten. Bei mehrmaligem Verstoßen sollte diese Person ihren Konsent zur Regel zurückziehen, um eine bessere Vereinbarung zu finden, die dann auch in der Praxis umgesetzt wird.

Regelbrüche belasten das Vertrauen und die Verlässlichkeit und sollen nur die Ausnahme sein.

Weitere Meetingformate²³⁶

Neben den regelmäßigen *Governance-Meetings* mit Konsent-Entscheidung werden weitere Meetingformate als Muster vorgeschlagen:

Daily Stand-Up:

täglich für 15 Minuten; kurzer Überblick zum Status Quo des Projektes/der Arbeit; Treffen rund um den Projektplan oder die Aufgaben-Pinnwand; die Aufgaben für den Tag werden verteilt; teilweise provisorische/kurze Grundsatzentscheidungen getroffen.

²³⁵ Vgl. <http://patterns-de.sociocracy30.org/breaking-agreements.html> sowie den sehr hilfreichen Satz von Grace Hopper: „Es ist einfacher (nachher) um Vergebung zu fragen, als (im Vorfeld) um Erlaubnis.“ [https://en.wikiquote.org/wiki/Grace_Hopper#/media/File:Commodore_Grace_M._Hopper_USN_\(covered\).jpg](https://en.wikiquote.org/wiki/Grace_Hopper#/media/File:Commodore_Grace_M._Hopper_USN_(covered).jpg) (Danke Bernhard Boeckelbrink fürs Auffinden dieses Zitates und interessanten Fotos ☺)

²³⁶ Vgl. die Meetingformate bei Holakratie, Kapitel 3.5.

Retrospektive-Meetings:²³⁷

ca. alle zwei bis vier Wochen; nach einer Iteration/einem Meilenstein: „Was können wir aus der letzten Zeit lernen und beim nächsten Mal bessern machen?“

Rollen- bzw. Domänen-Beschreibungen²³⁸

Ähnlich wie in der Holakratie gibt es auch hier klare Rollenbeschreibungen und Rollenzuteilungen.

Folgende Aspekte werden in einem Rollenprofil erfasst:

- Name der Rolle
- Start der Rollenbesetzung + Dauer bis zum Datum der nächsten Wahl
- Treiber
- Verantwortlichkeiten
- Erforderliche Fertigkeiten, Erfahrungen, Qualitäten
- zeitliche Belastung, zu erwartender Aufwand
- Ergebnisse aus dem Verbesserungsprozess

Diese Rollenbeschreibung kann auch 1:1 auf die Beschreibung einer Domäne (zum Beispiel dem Verantwortungsbereich eines Kreises) angewandt werden.

Nicht der Zweck (*Purpose*) bildet die Basis der Rolle, sondern der Treiber, wie es in folgender Übersicht deutlich wird:



Abb. 40: Vom Treiber zur Rollenbesetzung²³⁹

²³⁷ Vgl. <http://patterns-de.sociocracy30.org/retrospective.html> sowie vgl. <http://www.plans-for-retrospectives.com/>

²³⁸ Vgl. S3 Muster, S. 38 auf <http://sociocracy30.org/patterns/>

²³⁹ Schöner hier: <http://illustrations.sociocracy30.org/img/de/evolution/driver-role-selection-development.png>

S3 und Führung

S3 favorisiert dezentrale Verteilung von Macht und nicht die Bündelung in einer Person. Es gibt einige Muster, die diese Verteilung fördern wie zum Beispiel die Rolle des Koordinators, die einige Aspekte von „Führung“ abbildet.²⁴⁰

Ansonsten ist das Thema *Führung* nicht sonderlich prominent abgedeckt. S3 kann auf unterschiedliche Führungskonzepte und Strukturen angewandt werden.

Führung im Sinne von Selbstführung und Ausführung von gemeinsamen Entscheidungen gibt es weiterhin.

Verbesserungsprozess²⁴¹

Dieser Prozess dient den Rollenträgerinnen als Wachstums- und Entwicklungshilfe. Er umfasst das soziokratische Mitarbeitergespräch sowie einen Entwicklungsplan, der im jeweiligen Kreis im KonsenT beschlossen wird. Der Prozess kann auch auf die Entwicklung eines Kreises angewandt werden.

²⁴⁰ Vgl. <https://patterns-de.sociocracy30.org/coordinator.html>.

²⁴¹ Vgl. Präsentation: All Patterns explained, S. 39-45.

Muster (Pattern)²⁴²

Im April 2018 gab es 70 Muster, die die wesentlichen Aspekte effektiver Zusammenarbeit von S3 beschreiben. Diese Muster lassen sich grob in zehn Gruppen einteilen:

- Mitgestaltung und Evolution: Verfahren und Formate für das gemeinsame Entwickeln der Zusammenarbeit
 - Reagiere auf Organisationstreiber
 - Navigiere nach Spannung
 - Organisationstreiber beschreiben
 - Konsent-Entscheidung
 - Einwand
 - Einwände integrieren
 - Vereinbarungen überprüfen
 - Die Betroffenen entscheiden
 - Proposal Forming
 - Wahl
 - Driver Mapping
- Organisationsentwicklung: Grundlegende Struktur- und Kommunikationsmuster
 - Einfluss delegieren
 - Kreis
 - Rolle
 - Verbindungen
 - Doppelte Verbindung
 - Repräsentant
 - Hilfsteam
 - Offene Domäne
 - Offene Systeme
- fokussierte Interaktionen: Verschiedene Meeting-Formate, zum Beispiel²⁴³
 - Daily Stand-Up
 - Retrospektive-Meeting
 - Steuerungs-Meeting

²⁴² Vgl. <https://sociocracy30.org/wp-content/uploads/2017/10/pattern-map.png> sowie <https://sociocracy30.org/res/posters/S3-Intro-Course-Posters-de.pdf> S. 29-31.

Ich habe jetzt alle Muster mal angeführt, damit es mehr „Fleisch“ bekommt und der Vergleich mit der Soziokratie und Holakratie leichter möglich ist. Einige Muster sind integrierte Bestandteile der beiden anderen Systeme, einige können leicht hinzugefügt werden.

²⁴³ Vgl. Meetingformate von Lencioni im Kapitel 1.3.2.

- Koordinations-Meeting
- Planungs- und Review-Meeting
- effektive Meetings: Meetings wirksamer gestalten
 - Meetings evaluieren
 - Runden
 - Meetings moderieren
 - Gastgeber(in)
 - Steuerungs-Backlog
- Mitgestaltung ermöglichen: Schaffen der Voraussetzungen für reibungsarme Zusammenarbeit
 - Kunstvolle Teilnahme
 - Die sieben Prinzipien leben
 - Gemeinsame Werte
 - Governance-Moderator
 - Vereinbarungen brechen
 - Verantwortung und Verträge
 - Gehaltstransparenz
 - Hilfsrolle
 - Statuten
- Arbeitsorganisation: Arbeit selbstorganisiert gestalten
 - Backlog
 - Backlog priorisieren
 - Arbeit visualisieren
 - Arbeit nach dem Pull-System
 - Laufende Arbeit begrenzen
 - Fluss angleichen
 - Koordinator(in)
- klare Vereinbarungen: Gemeinsames Verständnis von Vereinbarungen schärfen
 - Vereinbarung
 - Strategie entwickeln
 - Domänen klären
 - Angestrebtes Ergebnis
 - Leistungen definieren
 - Evaluationskriterien
 - Logbuch
 - Logbuchführer

- Organisationsstruktur: Strukturmuster höherer Ordnung (mehrere Kreise bzw. Organisationen)
 - Doppelt verbundene Hierarchie
 - Service-Kreis
 - Delegierten-Kreis
 - Pfirsich-Organisation
 - Service-Organisation
 - Fraktale-Organisation
- gemeinsame Entwicklung: Entwicklung von Mitarbeitern und Kreisen
 - Um Hilfe bitten
 - Peer-Feedback
 - Entwicklungsgespräch
 - Entwicklungsplan
- S3 einführen: Verschiedene Verfahren, um die S3 in Organisationen zu bringen²⁴⁴
 - Muster an Kontext anpassen
 - Pull-System für Organisationsentwicklung schaffen
 - Als Beispiel dienen
 - Veränderung einladen
 - S3 per Open-Space
 - Kontinuierliche Verbesserung des Arbeitsablaufes

Die Erfinder von S3 empfehlen, sich zuerst das dringendste Problem der Organisation vorzunehmen und mit Mustern zu experimentieren, um dieses Problem zu lösen oder zu mildern.

Danach kümmert man sich um das zweit-dringendste Problem, also Schritt für Schritt das jeweils brennendste Thema angehen.

Es gibt keinen fixen Implementierungsplan wie in der „klassischen“ Soziokratie, es geht darum, die Organisation nicht zu überfordern, sondern schrittweise und angemessen zu wandeln.

²⁴⁴ Vgl. „Implementierung“ auf der nächsten Seite

Aktualisierung 06/2018:

Seit der letzten Ausgabe hat sich wieder einiges bei S3 verändert. Die Veränderungen werden seit 10/2017 in einem Changelog dokumentiert, so dass jeder sie nachvollziehen kann:

<https://sociocracy30.org/guide/changelog/>²⁴⁵

Das Modell von S3 ist noch recht fluide und daher ist es sinnvoll sich regelmäßig via Newsletter oder einen Website-Besuch über die letzten aktuellen Entwicklungen zu informieren.²⁴⁶

Implementierung

S3 hat einige Implementierungsmuster, die ich an dieser Stelle näher ausführen möchte.²⁴⁷

Ein sehr umfassendes Muster ist die „ständige Verbesserung des Arbeitslaufes mit S3“,²⁴⁸ weil es eine Vielzahl von anderen Mustern beinhaltet.

Zuerst geht es darum Organisationstreiber zu identifizieren und ein „metrikbasiertes Pull-System für die Veränderungen in der Organisation“ zu etablieren.

Dafür werden folgende Muster und Vorgehensweise empfohlen:

- *„führe für ein Team das Konsent-Prinzip und das Muster Navigiere nach Spannung ein, so dass das Team seine Arbeitsabläufe selbst verbessern kann*
- *erwäge die Wahl eines Moderators und die Einigung auf gemeinsame Werte*
- *initiiere kontinuierliche Verbesserung (zum Beispiel per Kanban)*
- *Teammitglieder führen nach Bedarf selbst weite S3-Muster ein*
- *erweitere schrittweise den Bereich des Experiments (zum Beispiel auf weitere Teams)*
- *suche bewusst nach Hindernissen, um diese aufzulösen*²⁴⁹

²⁴⁵ Vgl. auch <https://sociocracy30.org/guide/changelog/details-2017-11-16>

²⁴⁶ So gab es Mitte Juni 2018 ein Treffen zur Weiterentwicklung von S3, dessen Ergebnisse jetzt nicht in diese Buchversion eingeflossen sind.

²⁴⁷ Vgl. <http://patterns-de.sociocracy30.org/bringing-in-s3.html>

²⁴⁸ Für mich ist das so etwas wie ein kleiner Implementierungsplan. Vgl. <http://patterns-de.sociocracy30.org/continuous-improvement-of-work-process.html>

²⁴⁹ Aus: <http://patterns-de.sociocracy30.org/continuous-improvement-of-work-process.html>

Als nächster Schritt geht es darum, jede Form von Verschwendung zu eliminieren. Dabei definiert S3 Verschwendung als „alles, was für die effektive Antwort auf einen Treiber nicht notwendig ist oder ihr sogar im Wege steht.“

- Verschwendung existiert in verschiedenen Formen und auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen (Aufgaben, Abläufe, Organisationsstruktur, Denkmodelle...)
- Eine Vorgehensweise zur ständigen Verringerung von Verschwendung bewirkt eine natürliche Entwicklung einer Organisation hin zu größerer Effektivität
- Anpassung an ein sich veränderndes Umfeld passiert dabei ganz automatisch²⁵⁰

Das Muster „Muster an Kontext anpassen“ beschreibt das generelle Vorgehen, wie man ein Muster adaptiert, wenn es nicht ohne Veränderung übernommen werden kann.

Den Kontext verstehen

Das Muster verstehen

Vorschlag für die Adaption erstellen

KonsenT zur Adaption

Adaption testen



Adaption evaluieren



Abb.: 41: *Muster an den Kontext anpassen*²⁵¹

Zunächst ist es wichtig, dass jeder betroffene Mitarbeiter versteht, warum es notwendig ist, das Muster zu adaptieren und dass er eine Stimme im Prozess der Implementierung hat. Die Einführung des Musters wird evaluiert und die gemeinsamen Erfahrungen am besten auch mit der S3 Community geteilt.

²⁵⁰ Aus: <http://patterns-de.sociocracy30.org/continuous-improvement-of-work-process.html>

²⁵¹ Schöner hier: <http://illustrations.sociocracy30.org/img/de/process/adapt-pattern-to-context.png>

Im Folgenden werde ich einige der kleineren Implementierungs-Muster beschreiben:

- Der Motor einer Veränderung ist eine starke intrinsische Motivation²⁵². Die Mitarbeiter treiben die Entwicklung und wollen freiwillig eine Veränderung herbeiführen. Dabei ist es wichtig, dass funktionierende Prozesse beibehalten werden und Muster nur zur Lösung von aktuellen Problemen herangezogen werden. Es geht um eine konkrete Arbeitserleichterung.
- Ideal ist es, wenn die Führungskräfte oder Change-Agenten als Vorbilder aktiv sind getreu dem Motto von Ghandi: *Sei die Veränderung, die du in der Welt sehen möchtest*.²⁵³
- Die Mitarbeiter werden eingeladen, sich einzubringen und Erfolgsgeschichten werden geteilt, ebenso wie Geschichten des Scheiterns.²⁵⁴
- Im Laufe der Zeit kann die Organisation so offen werden, dass via Open-Space-Treffen einzelnen Abteilungen und Teams kleine Experimente durchführen und mit den *S3 Pattern* und Prinzipien spielen.²⁵⁵

Während die Holakratie einen Komplett-Umstieg bevorzugt, also dass alle Spielregeln mit einem Start-Datum gelten sollen und die Soziokratie zumindest die vier Basisprinzipien in die jeweilige Kreise bringen möchte, kann bei S3 jedes Muster einzeln implementiert werden. S3 geht schrittweise vor und lässt da mehr Freiheiten als die älteren Geschwister.

Ein weiterer Aspekt ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess mit Hilfe von Kanban, o.ä. Es geht dabei darum, die Prozesse effizienter zu gestalten und überflüssigen „Müll“ zu reduzieren.

²⁵² Muster: „Pull-System für Organisationsentwicklung schaffen“, vgl. <http://patterns-de.sociocracy30.org/create-a-pull-system-for-organizational-change.html>

²⁵³ Muster „Als Beispiel dienen“, vgl. <http://patterns-de.sociocracy30.org/be-the-change.html>

²⁵⁴ Muster „Zu Veränderung einladen“, vgl. <http://patterns-de.sociocracy30.org/invite-change.html>

²⁵⁵ Muster „S3 als Open Space“, vgl. <http://patterns-de.sociocracy30.org/open-s3-adoption.html>

Copyright

Alle Materialien von S3 sind unter der *Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0*, einer *Free Culture License*. Alle Unterlagen können frei genutzt und bearbeitet werden für jeden Zweck, solange die Urheber genannt werden und die neu produzierten Unterlagen unter der gleichen Lizenz vertrieben werden.

Ausbildung und Zertifizierungsverfahren

Dieser Philosophie entsprechend gibt es auch kein Zertifizierungs-Verfahren für BeraterInnen. Prinzipiell kann jeder S3-Dienste anbieten, lehren und Organisation begleiten.

Die Begründer haben eine internationale Verpflichtungserklärung²⁵⁶ geschaffen, die freiwillig von jedem S3-Anwender unterzeichnet und als Logo auf die persönliche Website übernommen werden kann.

Darin enthalten sind u.a. die Bereitschaft,

- die sieben Prinzipien von S3 im praktischen Alltag anzuwenden.
- die eigenen Erfahrungen in InterVisions-Gruppen zu teilen.
- sich weiterzubilden und an der Weiterentwicklung von S3 mitzuwirken.
- über die eigenen Fertigkeiten und Grenzen transparent Auskunft zu geben.

Auf der Homepage sind keine Hinweise zu Peer-Gruppen zu finden und es gibt „nur“ ein paar Einführungsseminare von James Priest/Liliana David.

²⁵⁶ Vgl. <https://sociocracy30.org/s3-intentional-commitment/>

Vergleich Soziokratie – S3²⁵⁷

Was ist gleichgeblieben?

Letztendlich die vier Basisprinzipien: Kreis, Konsent, Doppelte Verknüpfung und die soziokratische Wahl. Wobei die doppelte Verknüpfung bei S3 nicht obligatorisch ist und der Konsent etwas anders definiert wird.

Unterschiede Soziokratie – S3

	Soziokratie (2.0)	S3
Prinzipien	Vier Grundprinzipien	Sieben Basis-Prinzipien
Gesamtpaket	Ja – umfassendes Organisationsmodell	Nein – offenes Framework mit relativ unabhängig Pattern
Implementierung	Gesamt-System mit Implementierungskreis und stufenweiser Einführung	Pull-System, konkrete Bedürfnisse werden durch bestimmte <i>Muster</i> gelöst und die Organisation findet ihren eigenen Weg
Fokus	<i>Governance</i> : Entscheidungs-Strukturen für die gesamte Organisation	Zusammenarbeit, <i>Governance</i> und weitere <i>Muster</i> zur Arbeitsorganisation
Ausrichtung	<i>Vision</i> /Ziele	Treiber
Einwände	Nur schwerwiegende Einwände sind relevant	Einwände und Bedenken werden gehört
Kreisstruktur	eher hierarchisch – Allgemeiner Kreis und Top-Kreis	Netzwerkorganisation, auch hierarchisch möglich, kein Top-Kreis
Meetings	nur Unterscheidung von Kreis-Meetings und Arbeitsbesprechungen	mehrere Varianten der Ausführung, z.B. Daily Stand-Up, Retrospektive-Meeting
Führung	FK wird im nächsthöheren Kreis gewählt, Führung möglich, tw. erwünscht	Führung im klassischen Sinne optional – Thema „Delegation“ muss behandelt werden
Geschäftsprozesse	9-Schritte-Plan	Wertschöpfungsprozess + Kanban + KVP
Besondere <i>Muster</i>	Ausstieg Organisation, Kompensation	keine „besonderen“ <i>Muster</i> – alle scheinen gleichwertig
Copyright	„normales“ Copyright	Creative Commons
Zertifizierung	Ja	Nein

Abb. 42: Unterschiede Soziokratie – S3

²⁵⁷ Vgl. vor allem James Priest: Differences and Common Ground: S3 and Sociocracy auf <https://www.youtube.com/watch?v=eR3jhzXvRyk> sowie <http://janhoglund.eu/sociocracy-vs-holacracy-vs-sociocracy-3-0/>.

Kritische Betrachtung

- Soziokratie 3.0 (S3) ist ein sehr junges Kind der Soziokratie und in den ersten beiden Jahren seit 2015 hat es sich stetig weiterentwickelt. Inzwischen gibt es ca. 70 Muster. Seit der ersten Auflage vor einem Jahr hat sich nicht mehr so viel Inhaltliches verändert. Das Konzept ist noch fluide, aber stabilisiert sich. Holakratie und die traditionelle Soziokratie sind relativ starr und fixiert, was auch nicht immer ein Vorteil ist. ☺
- Für einen traditionellen Soziokraten ist es schon eine Herausforderung, das Modell gut zu verstehen, weil gewohnte und bewährte Muster hinterfragt werden und neue Begriffe hineinkommen. Gleichzeitig ist es spannend, die Soziokratie zu dekonstruieren und zugrundeliegende Muster zu identifizieren. Einige Muster sind für mich sehr praxistauglich und anwendbar, andere erscheinen auf den ersten und zweiten Blick kompliziert oder brauchen nähere Erläuterungen.
- Ich persönlich tue mich sehr schwer mit den Treibern. Vielleicht habe ich das Modell noch nicht ganz verstanden oder ich stehe auf der Leitung. Mir erscheint es sehr aufwändig, bei jeder Spannung noch den Treiber zu erforschen und auch zu Konsentieren.²⁵⁸
- In dem Modell von S3 fehlt die gemeinsame *Vision* als Klammer für eine Organisation, das, was die Menschen miteinander verbindet. Dafür gibt es den Primärtreiber der Organisation,²⁵⁹ gemeinsame Werte, eine gemeinsame Kultur und Strategie. Ob das neben den eher individuellen Treibern genügend verbindet, wird die Praxis zeigen. Das Konzept der Treiber allein ist mir zu wenig konstant, Situationen wechseln ständig und Bedürfnisse sind auch sehr dynamisch. Für mich braucht es in einer Organisation auch längerfristige Stabilitäten.
- Wenig Praxiserfahrungen: Bisher gibt es noch überschaubare Praxis-Implementierungen von S3. Einige Organisationen aus dem produzierenden Gewerbe, Beratungsorganisationen, Tech-Start-Ups, Gemeinschaften sowie ein paar Firmen um die 100 Mitarbeiterinnen experimentieren schon mit Mustern von S3. Leider fehlen noch

²⁵⁸ Für mich sind Treiber letztendlich „Bedürfnisse/Werte“ aus der GFK. Diese zu ergründen, also wirklich das Kernbedürfnis zu finden, dauert im Einzelcoaching zwischen 30-45 Minuten. Daher bin ich skeptisch...

²⁵⁹ Die Primärtreiber für Organisationen, Kreise und Rollen sind nach Bernhard Bockelbrink meistens ziemlich stabil. Vgl. das Konzept der *Vision* bei der traditionellen Soziokratie und den *Sinn/Purpose* bei der Holakratie.

dokumentierte Fallbeispiele. Allerdings strebt S3 nicht nach Komplett-Implementierungen wie die klassische Soziokratie oder Holakratie, sondern ist eher ein Supermarkt an *Angeboten* für agile Organisationsgestaltung. Jedes Unternehmen kann sich die Muster herausnehmen, die hilfreich sind.

- Es gibt keine fundierte Ausbildung in S3. Jeder kann sich „S3-Berater“ nennen und die S3 anbieten. Die Selbstverpflichtungserklärung gefällt mir sehr und ich bin gespannt, inwieweit sie in der Praxis gelebt wird.
- S3 basiert auf Open-Source und ist grafisch sehr ansprechend gestaltet. Mehrere hundert Folien von Wissen und mehrere Stunden Videos stehen online zur Verfügung und helfen, die Soziokratie zu verbreiten. Das ist wunderbar!!

Ressourcen:

Schriftliche Unterlagen

- Umfassende Präsentation von S3 Practical Guide:
<https://sociocracy30.org/guide/>
- Kurzzusammenfassung von S3 auf Deutsch:
<https://evolvingcollaboration.com/downloads/s3-primer-de.pdf>
- Praxisleitfaden von S3 auf Deutsch:
<https://sociocracy30.org/wp-content/uploads/2018/03/S3-intro-course-posters-DE.pdf>
- The S3 Canvas Series:
<https://sociocracy30.org/s3-canvas/>
- Übersicht der *Patterns* nach Gruppen Mustern sortiert:
<http://patterns-de.sociocracy30.org>
- Glossar aller S3-Begriffe:
<http://patterns-de.sociocracy30.org/glossary.html>
- Übersicht aller S3-Grafiken:
<http://illustrations.sociocracy30.org/>
- Website von Bernhard Bockelbrink – Mitbegründer von Sociocracy 3.0
<http://evolvingcollaboration.com/>
- Übersetzungsprojekt – die kanonische deutsche Übersetzung: ☺
<https://crowdin.com/project/sociocracy-30>

Videos

- James Priest – Interview and Introduction to S3:
www.youtube.com/watch?v=jLX-7H0KZks
- James Priest – Vortrag zu Sociocracy 3.0:
www.youtube.com/watch?v=xm34j38MbiE
- Two self-organizing companies exploring Sociocracy 3.0
<https://www.youtube.com/watch?v=FxATzIaSuiQ>
- Vortrag von Bernhard Bockelbrink zu S3:
www.youtube.com/watch?v=m3DFLaw_c38

Bernhard Boeckelbrink und Szen Latzel haben eine Plattform erstellt, auf der sich jedes soziokratische, holokratische und S3-Unternehmen darstellen kann und eine gegenseitige Vernetzung möglich ist:
<https://sociocracyworld.org/>

3.0. Holakratie²⁶⁰

In einem Interview aus 2006 beschreibt Brian Robertson die Anfänge von der Holakratie. Als CEO von *Ternary Software*, einem schnell wachsenden Software-Unternehmen in der Region um Philadelphia, war er auf der Suche nach alternativen Organisationsmodellen: „*Mehrere Jahre lang hatten wir keine explizite Struktur und ich könnte Stunden darüber schreiben, welche Dysfunktionen daraus entstanden sind. Wir probierten viele verschiedene Alternativen aus, einige effektiver als andere, doch alle ernsthaft mangelhaft. Schließlich machten wir uns auf die Suche und stolperten über ein Modell namens Soziokratie, in seiner modernen Form entwickelt von Gerard Endenburg. Soziokratie hat uns mit einem großen Teil der Antworten versehen, die wir gesucht hatten. Wir setzten es zusammen mit einigen anderen Schlüssel-Modellen [...] und dann fügten wir selber nach und nach mehrere Innovationen und Fortschritte hinzu. Wir brauchten einen Namen für das neue System als Ganzes und mit der Hilfe von Ken Wilber kamen wir auf den Titel `Holakratie`“.²⁶¹*

In seinen weiteren Ausführungen beschreibt er 1:1 die vier Basisregeln der Soziokratie:

1. Entscheidung durch Konsent²⁶²
2. Organisation in Kreisen
3. Doppelte Verknüpfung von Kreisen
4. Offene Wahlen im Konsent²⁶³

²⁶⁰ Hauptquellen dieses Teils sind die deutschsprachige Übersetzung des Buches von Brian Robertson sowie der Verfassung der Holakratie. Beides ist Pflichtlektüre für jeden Holakratie-Interessierten.

Für das Update 03/2017 bin ich Oskar Dohrau unendlich dankbar für die akribische Rückmeldung zum Holakratie-Kapitel. Er hat als Geschäftsführer von Dewetron die Holakratie in einem kleinen Team selbst eingeführt. Zur ersten Version hat Anke Lessmann (<http://bewusstes-unternehmen.com>) umfassend rückgemeldet, auch ein dickes DANKE dafür! Ich selbst kenne die praktische Seite der Holakratie aus einem Webinar bei Robertson, sowie dem Besuch von zwei Tactical-Meetings und Governance-Meetings in drei verschiedenen Organisationen. Das theoretische Verständnis ist ausreichend vorhanden, aber es fehlt die Praxiserfahrung und damit natürlich das tiefe Durchdringen und Eintauchen in diese noch teilweise fremde Welt.

²⁶¹ Ein Interview mit Brian Robertson, *Integrales Leben*, S. 5/6, aus http://integralesleben.org/fileadmin/user_upload/images/DIA/Flyer/Interview_mit_Brian_Robertson_2006-02-08_v3_01.pdf. Vgl. zur Geschichte der Holakratie: <https://medium.com/about-holacracy/history-of-holacracy-c7a8489f8eca>

²⁶² Seit 2006 hat er das Konsent-Prinzip modifiziert bzw. verändert. Inzwischen geht es um die Frage, ob jemand einen validen Einwand hat oder nicht. Vgl. das Kapitel 3.6.2. Governance-Meeting zur Validität von Einwänden.

Darüber hinaus beschreibt er das Modell der *Dynamischen Steuerung* im Gegensatz zum Modell von „Voraussagen und Kontrollieren“ und nimmt damit ein weiteres Konzept der Soziokratie auf.²⁶⁴ Es folgen noch Ausführungen zum Konzept des Holon, einer tieferen Beschreibung einiger Basisregeln, Hinweise zum Top-Kreis und einer möglichen holokratischen Weltregierung.

Brian Robertson hat die Bücher von Gerard Enderburg gelesen und John Buck, einem Soziokratie-Experten aus den USA, als Berater für seine Software-Firma *Ternary* engagiert und von ihm direkt die Soziokratie gelernt.²⁶⁵

Im Laufe des nächsten Jahres ist Brian Robertson ganz aus *Ternary Software* ausgestiegen²⁶⁶ und hat mit zwei Kollegen „*Holacracy One*“ gegründet. Unter dem Namen *Holokratie* hat er eine ganze Reihe von anderen Modellen integriert und jetzt ein System geschaffen, das noch starke Ähnlichkeiten mit der Soziokratie hat, aber durchaus eigenständige und besondere Schwerpunkte setzt.

²⁶³ Auch dieses Prinzip hat Robertson modifiziert, weil der Lead-Link nicht mehr im nächsthöheren Kreis gewählt wird, sondern vom Lead-Link im nächst höheren Kreis ernannt wird. Zudem hat er den Wahlprozess so geändert, dass nicht mehr die Güte der Argumente zählt, sondern die Anzahl der abgegebenen Wahlzettel. Kleine, aber feine Unterschiede oder Veränderungen.

²⁶⁴ Robertson verweist bei seinem Modell allerdings nicht auf die Soziokratie, sondern die agile Software-Entwicklung.

²⁶⁵ Laut persönlicher E-Mail von John Buck hat er für Brian Robertson den Kontakt zu Gerard Enderburg hergestellt und hatte drei beratende Treffen bei Ternary Software.

²⁶⁶ Ternary Software hat die Finanzkrise anscheinend nicht überstanden. Vgl. „*Ternary didn't weather the recession*“, auf <https://qz.com/167145/the-story-of-holacracys-founder-began-when-he-started-coding-at-age-6/>. Enderburg *Elektrotechnik*, der Mutterbetrieb der Soziokratie, existiert noch heute nach knapp vierzig Jahren Experimentieren mit der Soziokratie.

Weitere Quellen der Holakratie sind:²⁶⁷

- Allen, David „Wie ich Dinge geregelt kriege“²⁶⁸ – Selbstorganisationsmethode, die lange Zeit ausdrücklich von Robertson empfohlen wurde
- Lecioni: Tod durch Meeting²⁶⁹ - hier hat er die verschiedene Meeting-Formate übernommen.
- Scrum und Aspekte aus der Agilitätsbewegung
- Wolve, Norman: The living organizations
<http://quantumleadersblog.com/>
- Freedom at Work: www.worldblu.com
- Morning Star Self Management System
<http://www.self-managementinstitute.org>
- Results Only Work Environment/ROWE: <http://gorowe.com>²⁷⁰

²⁶⁷ Vgl. <https://www.fastcompany.com/3044352/the-secrets-of-holacracy> und vgl. zur Geschichte: <https://blog.holacracy.org/history-of-holacracy-c7a8489f8eca#.og3bz8afk> , auch mit der Erwähnung der Soziokratie.

²⁶⁸ Vgl. den kurzen Absatz im Kapitel 3.4 Selbstorganisation zu David Allen

²⁶⁹ Vgl. ein Auszug aus dem Buch: <https://books.google.at/books?id=dx4cCQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=de#v=onepage&q&f=false> sowie http://www.tablegroup.com/i-mo/media/doc/death_by_meeting2.pdf

²⁷⁰ Vgl. Kapitel 6.3. Ansätze

3.1 Die Verfassung der Holakratie

Holacracy One ist der Rechteinhaber der Marke *Holacracy* (Holakratie) und hat eine Verfassung entwickelt, in der die Grundlagen der Holakratie beschrieben sind.²⁷¹

Die wesentlichen Verfassungsinhalte sind in fünf Artikeln festgesetzt²⁷²:

1. Rollen und ihre Funktion
2. Kreisstruktur
3. Governance-Struktur/Meetings
4. Operativer Prozess – *Tactical Meetings*
5. Inkraftsetzung der Verfassung

Die Verfassung selbst wird in einem halbwegs offenen Prozess überarbeitet und angepasst.²⁷³

Die „Geburt“ des holokratischen Unternehmens beginnt mit der Unterzeichnung der Verfassung. Mit diesem Ritual geht die Macht vom jeweils obersten Gremium („Kreis der Unterzeichner“ = „Ratifizierer“, zum Beispiel Board/ CEO/Managerin) auf die Verfassung über. Dann gelten die neuen Spielregeln.²⁷⁴ Dieser *Kreis der Unterzeichnerinnen* ist das übergebende Gremium, die ehemalige „Quelle der Macht. Dieser Kreis oder dessen Nachfolger können die Verfassung jederzeit wieder entmachten oder annullieren und so den Ursprungszustand wieder herstellen.

²⁷¹ Vgl. die aktuelle Version der Verfassung auf: <http://www.holacracy.org/constitution> – eine schöne Mindmap mit allen Inhalten findet sich hier: <http://www.biggerplate.com/mindmaps/XCYnyzz8/holacracy-constitution-4-1>

²⁷² Vgl. die deutsche Übersetzung der Verfassung auf: http://dwarfsandgiants.org/wp-content/uploads/2015/11/Holacracy-Verfassung-v4_1_4_DE.pdf (Ich habe die Überschriften etwas angepasst.)

²⁷³ Vgl. der Stand der Überarbeitung auf <https://github.com/holacracyone/Holacracy-Constitution>. Soweit ich es verstanden habe, gibt es bei Holacracy One die Rolle der Verfassungs-Verwalterin (constitution steward), die entscheidet, ob und wie die Verfassungsvorlage angepasst wird, vgl. <https://glassfrog.holacracy.org/roles/9466>

²⁷⁴ Ab dem Übergang gelten weiterhin die alten Regeln/Systeme und Prozesse, selbst wenn sie im Widerspruch zur Holakratie stehen. Sobald es dazu eine neue Governance gibt, werden diese Vorgaben angepasst. Es gibt da also ein konservatives Element der Kontinuität, das den Übergang leichter macht, allerdings dann auch zu einigen Unstimmigkeiten zu Beginn führt, vgl. Verfassung 5.4.

Wenn *Holacracy One* die Verfassung updatet, dann kann der Kreis der Unterzeichner sich auch für ein Upgrade entscheiden. Die Ratifizierer können die Verfassung also auch verändern.²⁷⁵

Unabhängig davon kann sich die Organisation, die jetzt durch Rollen, Kreise, Domains und Policies repräsentiert wird, im Rahmen der Regeln der Verfassung evolutionär weiterentwickeln.

Dieser Prozess wird *Governance* genannt und in den monatlichen *Governance-Meetings* entschieden.

Der Kreis, welcher über die Verfassung die oberste Macht bekommt, wird Anker-Kreis genannt. Diese ist meistens identisch mit dem „Kreis der Unterzeichner“ vor der Geburt.²⁷⁶

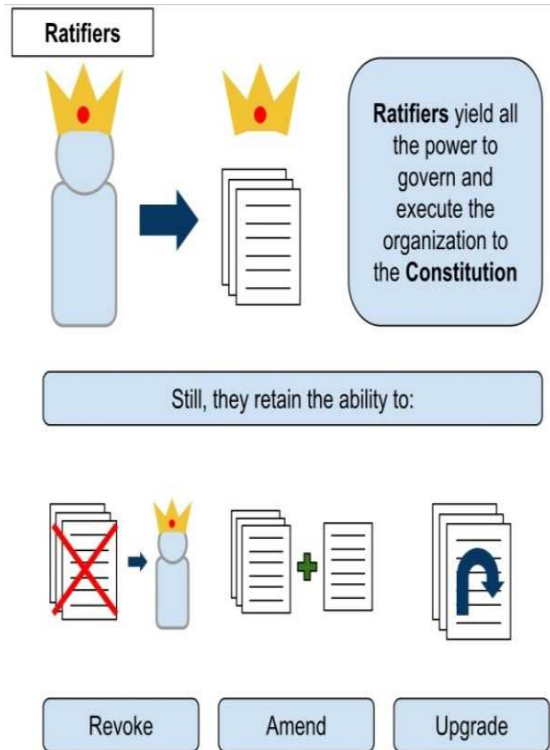


Abb. 43: Unterzeichner + Verfassung²⁷⁷

²⁷⁵ Vgl. Verfassung 5.5. „Die Ratifizierer oder ihre Nachfolger können diese Verfassung abändern oder vollständig außer Kraft setzen“. Holacracy One selbst hat ein paar Verfassungsänderungen vorgenommen: <https://app.glassfrog.com/policies/8724491> oder <https://app.glassfrog.com/policies/8223261>. Die Holakraten sind sehr vorsichtig, was Verfassungsänderungen anbelangt. In der Metapher des Betriebssystems sollte diese nur nach mehrjähriger Praxis und nur von wirklich erfahrenen Programmierern geändert werden. Wie viele geänderte Verfassungen es gibt, ist mir persönlich nicht bekannt.

²⁷⁶ Vgl. Verfassung 5.2. und Robertson, Brian: *Holacracy*, S. 142-45. Dieser Anker-Kreis ist für mich noch ein Mysterium, ich sag`s ehrlich. So wie ich es verstehe, sind der „Kreis der Unterzeichner“ (vor der Geburt) und „Ankerkreis“ (erste Trägerinnen der Macht der neuen Verfassung) in den meisten Fällen identisch. Daraus wird dann normalerweise das Board der neuen Organisationen. Allerdings kann auch der erste Kreis der General Company Circle (GCC – vergleichbar mit dem Allgemeinen Kreis in der Soziokratie) sein, je nachdem. Das macht die Sache etwas kompliziert, zumindest für den Theoretiker in mir. Auf jeden Fall haben wir drei Kreise in einem: Kreis der Ratifizierer = Ankerkreis = Board/GCC, wie beim Überraschungsei (Spiel, Spaß und Spannung ☺).

²⁷⁷ Aus <http://www.holacracybrazil.com/infographic/>

Auf den folgenden Seiten beschreibe ich zuerst die Inhalte der Verfassung und gehe dann später auf die verschiedenen *Apps* ein, die gute Beispiele für Lösungen in bestimmten Themenfeldern geben, aber keine vorgeschriebenen Inhalte holokratischer Organisationen sind. Die Anordnung der Inhalte ist jetzt frei von der Struktur der Verfassung und folgt meiner eigenen Logik.²⁷⁸

²⁷⁸ Inspiriert von der holokratischen Verfassung. ☺

3.2 Kreisstruktur, Rollen und Abschaffung der Hierarchie

Ein wesentlicher Unterschied zur Soziokratie ist, dass Robertson die hierarchische Struktur von Personen für sein Modell abgeschafft hat und stattdessen eine Aufteilung der Arbeit in einzelne Rollen/Kreise²⁷⁹ und Unterkreise vornimmt. Der Untertitel seines Buches heißt: „Das revolutionäre Management-System, das die Hierarchie abschafft.“

Es gibt keine lineare Struktur mehr, sondern jede Person (Partnerin) hat eine oder mehrere Rollen in der Organisation und kann innerhalb dieser Rolle selbstständig priorisieren und entscheiden. Es ist ein System von Rollen-Fürsten, die sich auf Augenhöhe in den unterschiedlichen Kreisen und mit unterschiedlichen Besprechungs-Formaten treffen und so die verschiedenen Spannungen lösen.

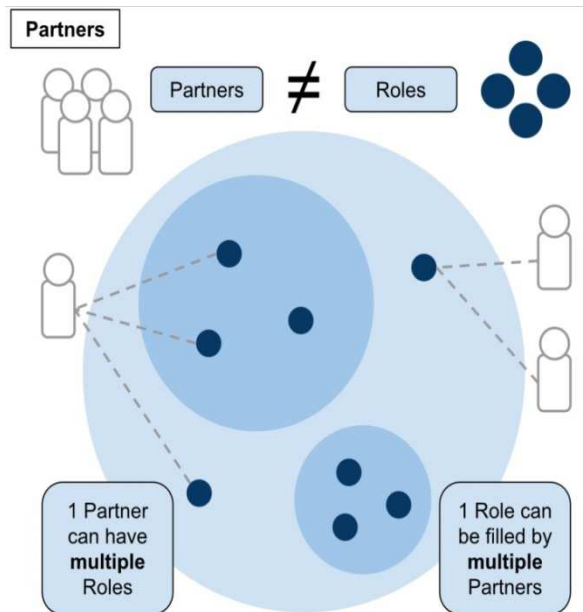


Abb. 44: Partner und Rollen²⁸⁰

Normalerweise ist jede Rolle einem Kreis zugeordnet. Wichtig ist die deutliche Trennung der Person von der Rolle²⁸¹. Eine Person kann verschiedene Rollen bekleiden und agiert aus deren jeweiliger Logik. Das Ziel ist es, die persönlichen Befindlichkeiten auszuklammern und nur die jeweilige Rollen-Perspektive einzubringen.²⁸²

²⁷⁹ Rolle und Kreis sind dual. Ein Kreis entsteht aus seiner Rolle bzw. hat die gleichen Merkmale, wie Purpose, Verantwortlichkeiten u.ä.

²⁸⁰ Aus <http://www.holacracybrazil.com/infographic/>

²⁸¹ Im Englischen klingt es noch schöner mit der Trennung von „role and soul“.

²⁸² Diese Trennung von Person und Rolle finde ich sehr sympathisch und hilft sicherlich, Befindlichkeiten auszuklammern oder leichter aufzudecken. Gleichzeitig sind wir Menschen und keine Rollen-Roboter. Es braucht auch einen Platz, um Befindlichkeiten auszudrücken und mögliche Konflikte zu lösen. Das findet meistens nicht auf der Kreisebene statt, sondern

Kreisstruktur

„Jeder Kreis ist ein Holon, d.h. eine sich selbst organisierende Entität mit eigenen Rechten, sowie ein Teil eines größeren Kreises, [... mit dem] es andere Funktionen teilt und zusammen mit weiteren Unter-Kreisen den größeren Kreis ausmacht.“²⁸³ „Ein Kreis ist keine Gruppe von Menschen, sondern eine Gruppe von Rollen.“²⁸⁴

Auf der Ebene der Kreisstruktur gibt es jedoch unterschiedliche Hierarchien, aber im Sinne von Ebenen und Abstraktionsstufen.

Auf der obersten Ebene in einem Unternehmen ist meistens das *Board*²⁸⁵. Die Mitglieder des *Boards* sind der Lead- und der Rep-Link²⁸⁶ des *General Company Circle* (GCC, entspricht dem Allgemeinen Kreis in der Soziokratie) und weitere übergeordnete oder verbundene Perspektiven der Organisation. In Profit-Organisation repräsentiert das Board die wirtschaftlichen Interessen der Shareholder und in Non-Profit-Organisationen den sozialen Zweck.²⁸⁷ Darüber hinaus kann jede Organisation auch verschiedene Verknüpfungen zu relevanten Stakeholdern herstellen und deren Expertise einholen. Allerdings gibt es keine einheitlichen Vorgaben für die Zusammensetzung des *Board-Circles*.²⁸⁸

Im Beispiel von *Holacracy One* gibt es folgende Perspektiven, die im Board abgebildet werden:

außerhalb. In der Holakratie wird der „tribespace“ als der Raum genannt, wo solche Befindlichkeiten und Konflikte Platz haben und besprochen werden können. Dafür gibt es keine Vorgabe in der Verfassung.

²⁸³ Aus: Robertson, Brian: *Holacracy*, S.44. (Meine Übersetzung, Orig. vgl. S. 47).

²⁸⁴ Aus: Robertson, Brian: *Holacracy*, S.45.

²⁸⁵ Zum Board vgl. Robertson, Brian: *Holacracy*, S. 154-57 und Punkt 5.2. in der holokratischen Verfassung. Wobei wieder das Mysterium Anker-Kreis auftaucht. In der Verfassung selbst habe ich keine weiteren Hinweise zum Board gefunden, die Aussagen im Text beziehen sich alle auf Robertsons Buch.

²⁸⁶ Vgl. ein paar Seiten später zur genauen Rollenbeschreibung des Lead-Links (Führungskraft) und Rep-Links (Delegierter).

²⁸⁷ Vgl. Robertson, Brian: *Holacracy*, S. 155/56. Er beschreibt, wie der CEO von „Whole Foods“ besorgt ist, dass die Investoren-Rechte zu sehr durch Multi-Stakeholder-Einbindung eingeschränkt werden.

²⁸⁸ Im Gegensatz zur Soziokratie, wo es die Empfehlung gibt vier externe Expertinnen in den Top-Kreis hinein zu holen: Finanz-/ Rechts-/ Branchen- und Organisations-Expertin. Es kann auch einen Delegierten der Eigentümer oder der Gewerkschaften geben.

Core Roles

Role	Filled by	Until
Facilitator	Alexia Bowers	Jan 27, 2018
Secretary	Brian Robertson	Jan 27, 2018

Defined Roles

Role	Filled by
General Company Circle	Brian Robertson (<i>Lead Link</i>) Karilen Mays (<i>Rep Link</i>)
Investor Context Link	Alexia Bowers for D Unit Holders (until Dec. 31, 2018) Tom Thomison for C Unit Holders (until Dec. 31, 2018)
People & Partnership	Karilen Mays (<i>Rep Link</i>)
Purpose Guide	David Allen for Feb 14, 2017 - Feb 1, 2019 Tim Kelley for Feb 14, 2017 - Feb 1, 2019 Brian Robertson for Feb 1, 2017 - Feb 1, 2020

Abb. 45: Board *Holacracy One*²⁸⁹

Der *General Company Circle* ist der einzige Sub-Kreis des Boards/Top-Kreises und ist der weitest gefasste Kreis der Organisation. Die Hauptaufgabe dieses Kreises ist das Entdecken und Beschreiben des Zweckes der Organisation.²⁹⁰ Daneben ist der GCC das oberste Organ im Tagesgeschäft, wobei die Ausführung der Aufgaben auf einzelne Rollen und Sub-Kreise²⁹¹ verteilt wird. Diese Sub-Kreise werden in den GCC hineingezeich-

²⁸⁹ Aus: <https://app.glassfrog.com/circles/16> (Stand 25.08.2017).

²⁹⁰ Vgl. Robertson, Brian: *Holacracy*, S. 142ff und Verfassung 5.2.

²⁹¹ Letztendlich sind die Sub-Kreise nur ausdifferenzierte Rollen.

net und umrandet.²⁹² Auch sie haben *Governance-Meetings*, in denen sie ihren Verantwortungsbereich jeweils näher regeln und die eigene Rollenverteilung klären. Ähnliche wie in der Soziokratie gibt es eine doppelte Verknüpfung zwischen Sub-Kreis und dem Super-Kreis (übergeordneter Kreis) über den Lead- und den Rep-Link.

In der Abbildung 45²⁹³ der Kreisstruktur von *Holacracy One* ist rechts oben der *Board-Circle*. Der *General Company Circle* umfasst alle Sub-Kreise und die freien Rollen in der Mitte, die hier mit einem roten Sechseck umrandet sind. Die jeweiligen Sub-Kreisen haben eine Umrandung und damit auch einen eigenen Verantwortungsbereich.

In jedem Kreis sitzen verschiedene Menschen mit jeweils klar definierten Rollen-Verantwortlichkeiten. Jeder Rolleninhaber führt selbstverantwortlich das Tagesgeschäft unter Berücksichtigung der *Governance*, das heißt der Rollen und Verantwortung der Anderen. Operative Absprachen zwischen den Rollenträgerinnen werden in regelmäßigen Arbeitsbesprechungen und typischerweise wöchentlichen „Tactical Meetings“ getroffen.

Es gibt also auch eine gewisse Hierarchie der Kreise:

- Das Board als obersten Kreis (jenseits des Tagesgeschäftes)
- Der *General Company Circle* (GCC) als Kreis der Gesamtorganisationen
- Einzelne Subkreise, die letztendlich differenzierte Rollen des GCC sind

²⁹² Die Soziokratie orientiert sich meistens anhand einer linearen Struktur. Deshalb sind die Kreise dort übereinander gezeichnet. In der Holakratie ist ein Kreis nur eine ausdifferenzierte Rolle und die traditionelle lineare Struktur wird aufgehoben.

²⁹³ Siehe nächste Seite, hat leider nimmer auf die Seite gepasst. ☹

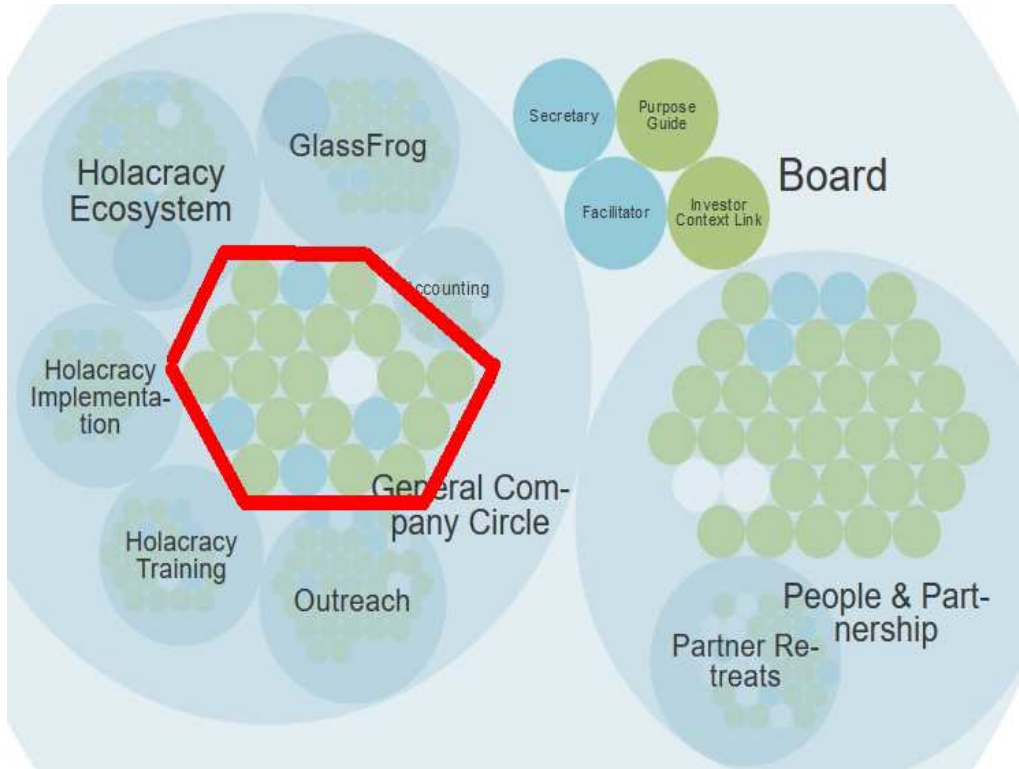


Abb. 46: aktuelle Kreisstruktur von *Holacracy One* auf *GlassFrog*²⁹⁴

Wer gehört zu einem Kreis?

- Alle, die eine (wesentliche) Rolle im Kreis ausfüllen. Diese werden „Partner“ genannt.²⁹⁵
- Jedes von einem nicht verbundenem Kreis zugewiesenes Cross-Circle-Mitglied.²⁹⁶

²⁹⁴ Aus <https://glassfrog.holacracy.org/circles/25> (Stand 25. August 2017); *GlassFrog* ist eine Software, die von *Holacracy One* angeboten wird für das Daten-Management holokratischer Organisationen. Auf <https://glassfrog.holacracy.org/organizations/5> gibt *Holacracy One* einen sehr transparenten Einblick in ihre Kreisstruktur und Rollenaufteilung. *Auch Structure-and-Process* lässt tief in die eigene Organisation blicken: <https://glassfrog.holacracy.org/organizations/161>

²⁹⁵ Vgl. Verfassung 2.3. Kernmitglieder. Ggf. entscheidet der Lead-Link, ob diese Rolle wesentlich für den Kreis ist und dazu gehört, vgl. 2.3.3. Verfassung.

²⁹⁶ Eher eine seltene Ausnahme. Diese Cross-Links werden dann im nächsthöheren Kreis festgelegt.

Wichtig ist die Unterscheidung: „Ein Kreis ist nicht eine Gruppe von Menschen, sondern eine Gruppe von Rollen.“²⁹⁷

Die Holakratie versucht strikt die Person von der Rolle zu trennen, die sie in unterschiedlichen Kreisen bekleidet oder energetisiert.²⁹⁸ Eine Person kann je nach Umfang der Anstellung auch verschiedene Rollen bekleiden. Diese Unterscheidung soll helfen, persönliche Befindlichkeiten von dem pragmatischen Problemlösen im geschäftlichen Kontext zu trennen.

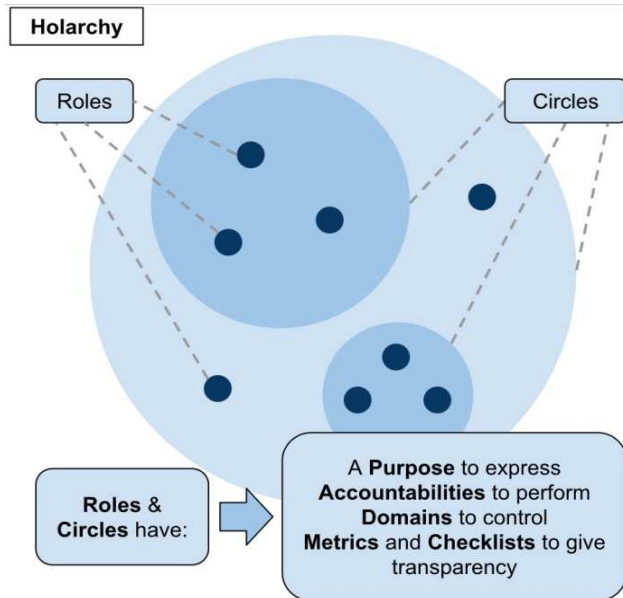


Abb. 47: Rollen und Kreise²⁹⁹

Beispiel: Wer gehört zum GCC?

Alle Lead- und Rep-Links der Sub-Kreise und alle „freien“ Rollen des GCC. Wenn man den GCC von *Holacracy One* nimmt (Abb.37) gibt es insgesamt sieben Sub-Kreise (*GlassFrog*, *H-Ecosystem*, *H-Implementation*, *H-Training*, *Outreach* und *Accounting*) und damit insgesamt zwölf Lead- und Rep-Links, sowie 22 Rollen innerhalb des GCC, die *frei* bzw. keinem Sub-Kreis zugeordnet sind. Damit kommen wir insgesamt auf 34 Rollen.³⁰⁰

²⁹⁷ Vgl. Robertson, Brian: *Holacracy*, S.45.

²⁹⁸ Ein beliebter Ausdruck in der Holakratie-Sprechweise. Eine Rollen befüllen, ihr Energie geben, sie mit Leben erfüllen.

²⁹⁹ Aus <http://www.holacracybrazil.com/infographic/>

³⁰⁰ Leider stimmt die Anzahl der Kreise auf der grafischen Darstellung jetzt nicht mit der Anzahl der Rollen in der tabellarischen Darstellung online überein. Es kann sein, dass ich falsch gezählt habe oder es einen grafischen Fehler gibt. Aber wie sagte schon mein Physiklehrer: „Ein bisschen Schwund ist immer!“ (Dr. Schmid Sudhoff, Stadtgymnasium Dortmund, 1991).

Eine Person übernimmt durchschnittlich vier Rollen,³⁰¹ manchmal auch mehr, je nach Arbeitszeit und Größe der Organisation. Jeder Mensch hat dann ein bis vier Hüte oder Brillen auf und muss jeweils die Spannungen in diesen persönlichen Rollen-Gewändern spüren und ausdrücken. In der Praxis scheint das relativ einfach. Wenn eine Spannung in einer Person auftaucht, ist die erste Aufgabe, sie zu benennen und zu identifizieren.

Core Roles

Role	Filled by	Until
Lead Link	Brian Robertson	
Facilitator	Olivier Compagne	Apr 28, 2018
Secretary	Rebecca Brover	Jun 5, 2018
Rep Link	Karilen Mays	Jun 5, 2018

Defined Roles

Role	Filled by
Accounting	Brian Robertson (Lead Link)
Advisor Support	Siobhan Tonarelli *
Appreciation	
Branded Product Production	Rebecca Brover
Constitution Steward	Brian Robertson
Credential-EO	Rebecca Brover
Design Services	Rebecca Brover * Chris Cowan *

Abb. 48: Rollen und Rollenträgerinnen bei *Holacracy One*³⁰²

³⁰¹ Laut Sina Haghiri bei *Blinkist* (ca. 25 Mitarbeiterinnen) waren es ein bis vier Rollen, ein anderer Holakratie-Experte sprach von vier bis sieben Rollen. Je kleiner die Organisation, desto mehr Rollen hat eine einzelne Person. Vgl. zu der Flexibilität von Aufgaben und Rollen, die Videos 2+4: <https://www.blinkist.com/page19/holacracy-explained>.

³⁰² Vgl. <https://glassfrog.holacracy.org/circles/25> (Stand 25. August 2017). Es ist jetzt nur ein Ausschnitt und leider in der Buchform nicht so gut zu entziffern, sorry. Bitte ins Skript online schauen.

Dann kommt die Frage: In welche meiner Rollen ist diese Spannung am Wichtigsten oder Relevantesten? So kann relativ schnell Klarheit gefunden werden.

In unserem Beispiel³⁰³ sind es jetzt zwölf Personen, die die 36 Rollen einnehmen oder „energetisieren“, wobei es Rollen gibt, die nur von einer Person bekleidet werden („Bookkeeper, outgesourced via Sam“) und eine Person, die sieben Rollen innehat (Brian Robertson).

Prinzipiell hat jede Rolle ein Recht auf Teilnahme an den Meetings, ob dieses Recht ausgeübt wird, *„bleibt jedem Rollenfüller selbst überlassen. Wenn er/sie nicht teilnimmt gilt das als `kein Einwand` gegen Governance-Beschlüsse, die mit den Anwesenden gefällt werden. (Es gibt aber auch asynchrone Governance-Formen via E-Mail oder Slack. Die können auf Anfrage aber jederzeit wieder in ein reales Meeting eskaliert werden.)“* (Dennis Wittrock)³⁰⁴

Spannend ist, dass alle Rollen mit * (Sternchen) ihre Rolle im GCC nicht einnehmen dürfen.³⁰⁵

³⁰³ Da ich nur einen Ausschnitt im Buch veröffentlicht habe, bitte selbst auf *GlassFrog* nachzählen: <https://app.glassfrog.com/circles/25>

³⁰⁴ Persönliche E-Mail von Dennis Wittrock am 15.02.2016. Hier gleichen sich Soziokratie und Holakratie wieder zu 100%. In der Soziokratie gilt jetzt für die Person, nicht die Rolle: Wer nicht anwesend ist, gibt KonsenT zu den getroffenen Entscheidungen, Abwesenheit = KonsenT.

³⁰⁵ Dieses Phänomen ist mir jetzt neu und ich vermute, dass es dazu einen Policy-Entscheidung gab oder andere triftige Gründe. Es gibt noch mindestens ein Holakratie-Mysterium für mich. ☺

Rollen und Geltungsbereich³⁰⁶

Jeder Kreis besteht immer aus mindestens folgenden vier Rollen:

- *Lead-Link* (siehe weiter unten) = vertritt die Interessen des übergeordneten Kreises (Super-Kreis), ist für die Rollenzuordnung verantwortlich und übernimmt temporär notwendige Aufgaben („Mädchen für alles“ oder „Lückenfüller“)³⁰⁷
- *Rep-Link* = vertritt die Interessen des unteren Kreises (Sub-Kreis)
- *Facilitator* / *Moderatorin* = prozessiert die „Tactical-“ und „Governance-“ Meetings
- *Secretary* / *Schriftführer* = beruft Meetings ein, dokumentiert Ergebnisse der Meetings, normalerweise in GlassFrog, hat Interpretationshoheit bei Unklarheiten bezüglich der Verfassung

Diese Rollen sind in der Verfassung klar definiert³⁰⁸ und können auch nicht über den Governance-Prozess verändert werden.

Wichtig ist, dass ein Lead-Link nicht gleichzeitig *Facilitator* sein kann. In den Meetings ist der Facilitator der Ablaufverantwortliche und der Lead-Link eine Teilnehmerin wie jede andere.³⁰⁹ Der Lead-Link wird vom Lead-Link des nächst-höheren Kreises ernannt. Alle weiteren oben genannte Rollen werden im eigenen Kreis nach offener Wahl durch die betreffenden Kreismitglieder gewählt.³¹⁰

³⁰⁶ Vgl. auch <https://medium.com/about-holacracy/writing-roles-accountabilities-in-holacracy-eb9d83e363bf> sowie Robertson, Brian: Holacracy, S. 42.

³⁰⁷ Meistens übernimmt der Lead-Link alle nicht zugewiesenen Aufgaben nach der Entstehung/Begründung des Kreises. Mit der Zeit werden diese Verantwortlichkeiten nach und nach delegiert oder definiert, so dass diese Lückenfüller-Funktion später nicht mehr notwendig ist. Je besser der Kreis eingespielt ist, desto unbedeutender wird der Lead-Link.

³⁰⁸ Vgl. Verfassung Anhang A: Definition der zentralen Rollen.

³⁰⁹ Vgl. Verfassung 2.5.1. Diese „Machteinschränkung“ gibt es auch in der Soziokratie und ist zu 95% von ihr übernommen. So mal eine grobe Wahrscheinlichkeitsschätzung ohne direktes Zitat als Beleg.

³¹⁰ Hier gibt es einen Unterschied zur Soziokratie: dort wird die Führungskraft im nächst höheren Kreis gewählt, also mit Konsent des Delegierten aus dem betreffenden Kreis. Führungskraft und Delegierte wählen sich demnach gegenseitig. Dieser Unterschied ist mir so wichtig, dass ich auf ihn gleich zwei Mal kurz hintereinander hinweise. Hier und gleich noch im Fließtext. „Redundanz erhöht das Verstehen.“ Das ist jetzt ein Satz meines Erdkundelehrers, wenn ich mich recht entsinne. Soll noch einer sagen, die Schulbildung sei nicht fürs Leben auch geeignet. Wie sagte mein Lateinlehrer: „Non scholae sed vitae discimus“. Hier musste ich schon kurz googeln. Da hat Herr Spänle ein Zitat vom guten alten Seneca umgestellt: Nicht für die Schule lernen wir, sondern fürs Leben, vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Non_vitae_sed_scholae_discimus.

Neben diesen vier Rollen entsteht eine unbestimmte Anzahl von Rollen, die zur operativen Erfüllung des Sinns/Zwecks (*Purpose*) notwendig sind. Die Zuweisung der Personen zu den operativen Rollen wird durch den Lead-Link bestimmt. Diese Rollen geben dem Kreis eine Struktur und verteilen die Verantwortung auf die Personen.

Dabei wird jede Rolle anhand von vier Aspekten beschrieben und festgelegt:

- Name der Rolle
- *Purpose/Zweck* = „Warum existiert diese Rolle, was möchte sie manifestieren?“
- *Domain/Geltungsbereich* = das Territorium, in dem die Rollenträgerin selbstständig entscheiden kann oder die Ressourcen, über die sie das ausschließliche Verfügungsrecht hat. Veränderungen in diesem Aufgabenbereich brauchen ihre Erlaubnis bzw. werden im Governance-Meeting festgelegt.
- Konkrete Verantwortlichkeiten = Aktivitäten, die vom Rolleninhaber erwartet werden können.³¹¹

Neben dem selbstverantworteten Bereich hat jeder Rollenträger besondere Pflichten gegenüber dem Kreis und den anderen Rollen.³¹²

Rollen können sich sehr schnell wandeln und an die jeweilige äußere und innere Realität der Organisation angepasst werden. Darin unterscheiden sie sich von den meistens sehr starren Arbeitsplatz- und Stellenbeschreibungen in klassischen Organisationen.

Eine weitere Divergenz ist, dass eine Person ganz unterschiedliche Rollen in unterschiedlichen Kreisen haben kann, während in *klassischen* Organisationen meistens eine Person einen fixen Aufgabenbereich hat.

³¹¹ Vgl. Kapitel 3.4. Selbstorganisation der Arbeit in der Holakratie.

³¹² Vgl. das übernächste Kapitel Selbstorganisation, in dem ich genauer auf die Pflichten eingehe.

Lead-Link³¹³

Der Lead-Link wird vom Lead-Link des nächst höheren Kreis bestimmt. In der Soziokratie wird die Führungskraft vom nächsthöheren Kreis gewählt. Allerdings unterscheiden sich beide Rollen voneinander.

Brian Robertson schreibt dazu: *„Die Rolle des Lead-Links hat in jedem Kreis eine entscheidende Funktion, aber wir sollten sie nicht mit der Funktion eines traditionellen Managers verwechseln. [...] Die Aufgabe des Lead-Links besteht nicht darin, das Team zu führen oder sich um alle Spannungen zu kümmern, die von den Mitgliedern des Kreises wahrgenommen werden. Als Lead-Link führt man nicht die Menschen, sondern man repräsentiert den Kreis als Ganzes und seinen Sinn im größeren Kontext der Organisation. Die beste Metapher, die ich für die Rolle des Lead-Links finden konnte, ist folgende: Wenn der Kreis eine Zelle ist, dann ist der Lead-Link die Zellmembran. Als Lead-Link leiten Sie nicht die Handlungen, Sie halten den Raum, in dem die Aufgabe des Kreises erfüllt werden kann. Themen und Fragen, die nicht im Zuständigkeitsbereich dieses Kreises liegen, werden herausgehalten. Der Lead-Link fungiert auch als Schnittstelle an der Grenze des Kreises, wenn das nötig ist: Ankommende Informationen oder Anfragen können an die angemessenen Rollen verteilt werden, Ressourcen können in den Kreis gebracht und zu den wichtigsten Funktionen, Rollen oder Projekten innerhalb des Kreises weitergeleitet werden. Als Lead-Link achten Sie genau auf jeden Mangel an Klarheit im Kreis, wenn es darum geht, welche Rolle welche Arbeit erledigt und welche Entscheidung trifft. Und Sie arbeiten daran, dass diese Klarheit durch den Governance-Prozess erreicht wird. In einem neuen Kreis übernimmt der Lead-Link eine Entrepreneur-Rolle – Sie schaffen aktiv eine Struktur, um den Sinn zu erfüllen.“*³¹⁴

³¹³ Vgl. auch https://www.youtube.com/watch?v=Agpgt_8hoel sowie: <https://medium.com/about-holacracy/leadership-in-holacracy-22488148c93f>

³¹⁴ Aus: Robertson, Brian: Holacracy, S. 48, der letzte Satz ist von mir etwas anders übersetzt.

Rollenbeschreibung des Lead-Links:³¹⁵

- *Zweck:* Den Zweck der Gesamt-Organisation, des nächsthöheren Kreises gegenwärtig zu halten.
- *Domain:* Rollen-Zuweisungen innerhalb des Kreises
- *Aufgaben:* Der Lead-Link
 - definiert Prioritäten und Strategien für den Kreis.
 - trifft Entscheidungen über Ressourcen für Projekte und/oder Rollen.
 - legt die Leistungskennziffern für den Kreis fest.
 - besetzt, begleitet und entlässt Menschen aus Rollen, sorgt für die Passung von Mensch und Rolle.
 - beseitigt alle Einschränkungen und Hindernisse, die der Erfüllung des Zweckes entgegenstehen.
 - übernimmt, wenn notwendig, wichtige Tätigkeiten, für die es noch keine Rollen gibt oder für die die Rollen noch nicht besetzt sind („Lückenfüller“).
 - hält mehr einen Raum, als dass sie Anweisungen gibt
 - ist „nur“ eine Rolle im Kreis, und nicht mehr, vor allem keine „traditionelle“ Führungskraft!

Der Kreis kann einzelne Aufgaben des Lead-Links an andere Rollen im Rahmen des Governance-Prozesses delegieren, aber er kann dem Lead-Link keine zusätzlichen Aufgaben aufbürden³¹⁶ (Vgl. Verfassung 2.2.3).

In der Soziokratie ist die Rolle der Führungskraft nicht eigens definiert. Da entscheidet letztendlich der Kreis, was genau die Führungskraft ausmacht. Es gibt dabei ein Spektrum vom „Diener“ des Kreises (*Servant leadership*) bis zu einem eher traditionellen Modell, wie es in vielen Organisationen jetzt schon gelebt wird.³¹⁷

³¹⁵ Vgl. Robertson, Brian: Holacracy, S. 48/49, Verfassung 2.2 und Appendix 6.1.1 (Deutsche Fassung, in der englischsprachigen Originalfassung gibt es für alle Rollen-Definitionen den Appendix A. Sie sind da nicht so genau. ☺)

³¹⁶ Vgl. Verfassung 2.2.3.

³¹⁷ Vgl. den Abschnitt zur Führungskraft in der Soziokratie im Kapitel 1.2.9. „Weitere Elemente der Soziokratie.“

Das Führungskonzept in der Holakratie³¹⁸

Führung in der Holakratie bedeutet vor allem Selbst-Führung und Selbst-Organisation. Jede Rolle ist ihre eigene Führungskraft und kann Entscheidungen im eigenen Machtbereich treffen, muss die eigene Zeit einteilen und priorisieren. Holakratie ist eine Netzwerkorganisation von autonomen Rollenverantwortlichen.

Die klassischen Führungsaufgaben sind zu einem kleinen Teil beim Lead-Link beheimatet und darüber hinaus an andere Rollen, Gremien und Prozesse delegiert. Wenn im besonderen Maße ein Mentoring oder Coaching für Rollenträgerinnen gebraucht wird, dann wird der Vorschlag im *Governance-Meeting* prozessiert und eine dementsprechende Rolle oder ein Prozess definiert. Ebenso kann das Führen der Mitarbeiter-Gespräche und die Rückmeldungen über die Arbeitsleistung unterschiedlich definiert werden.

Entweder wird auch dafür eine Rolle geschaffen innerhalb der Organisation, oder es wird etwas Vergleichbares wie zum Beispiel das soziokratischen Mitarbeitergespräch installiert, oder es wird ein Teil eines Halbjahres-Meetings.

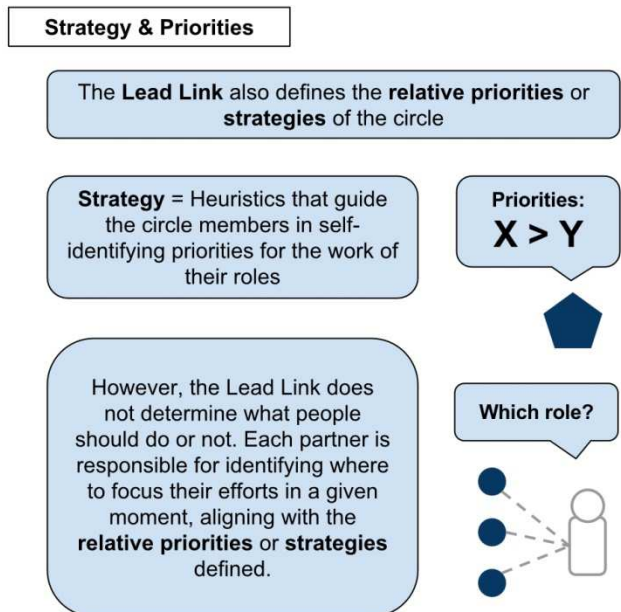


Abb. 49: Lead-Link³¹⁹

Der Lead-Link ist der Hüter des Kreises. Er sorgt für einen Rahmen, in dem die anderen Rollen ihre Arbeit gestalten können und hält nach außen die Themen fern, die nicht den Kreis betreffen.

³¹⁸ Vgl. <http://www.zapposinsights.com/blog/item/what-does-leadership-in-selforganization-look-like>

³¹⁹ Aus <http://www.holacracybrazil.com/infographic/>

Der Lead-Link hat keine Weisungsbefugnis in die Autonomie der einzelnen Rollen hinein.³²⁰ Er hat die Macht und Aufgabe Ressourcen den einzelnen Rollen und Projekten zuzuteilen (zum Beispiel Budgets, Betriebsmittel).³²¹

Darüber hinaus kann er für das gesamte Team Prioritäten für Aufgaben und Projekte festlegen, damit der Zweck, die Gesamtstrategie des Kreises, verwirklicht werden kann. Dabei kann ein Lead-Link maximal verlangen, dass ein Rollenträger ein Projekt höher als ein anderes priorisiert, aber nicht, dass jetzt konkret etwas zuerst gemacht werden muss.

Über die Umsetzung der Priorisierung entscheidet der Rolleninhaber.³²²

Als letzte Konsequenz kann der Lead-Link einzelnen Personen die Rollenverantwortung wieder entziehen, wenn ihre Ausführung nicht der notwendigen Qualität entspricht oder es einfach nicht passt. Allerdings *„hat der Lead-Link keine Autorität, jemanden zu entlassen, Kompensationen festzulegen oder neue Rollen zu definieren oder Erwartungen für bestimmte Menschen außerhalb des Governance-Prozesses festzulegen.“*³²³

Jede Rollenträgerin kann auch von sich aus die Rolle abgeben. Dem Lead-Link obliegt es dann die passende Person für die Neubesetzung zu finden.³²⁴

Die Erfahrung zeigt, dass der Lead-Link im Durchschnitt maximal 10% seiner Arbeitszeit als Mensch für diese Führungsrolle verwendet und den Großteil der Zeit als Rollenverantwortliche für andere Aufgaben arbeitet. In der Holakratie gibt es keine 100%-ige Führungskraft, sondern jeder Lead-Link bekleidet auch andere Rollen und trägt operative Verantwortung.

Wenn zur Gründung eines Kreises der Lead-Link alle Rollen umfasst, dann nimmt seine Verantwortung und Macht im Laufe der Entwicklung des Kreises ab. Die generelle Ausrichtung ist ein „Weniger“, die Macht des Lead-Links wird weniger, nicht mehr. Dennis Wittrock schreibt dazu: *„Man kann*

³²⁰ Vgl. Robertson, Brian: Holacracy, S. 185. Der Sekretär legt den nächsten Meeting-Termin fest, trotz anderer Anweisung des Lead-Links.

³²¹ Vgl. Anhang A Verfassung Rollenbeschreibung Lead-Link.

³²² Vgl. Robertson, Brian: Holacracy, S.50: „Der Lead-Link kann davon ausgehen, dass seine Mitarbeiterin, die im Kreis eine Rollen ausfüllt, Projekte nach eigenem Ermessen priorisiert und nicht nach dem Wunsch des Lead-Links handelt. Der Lead-Link kann auch nicht fordern, dass ein bestimmtes Projekt angegangen wird.“

³²³ Aus: Robertson, Brian: Holacracy, S. 53. (Meine Übersetzung)

³²⁴ In der Verfassung steht „anweisen“, im realen Leben passt besser „anbieten“ oder „bitten“. Es kann keine Person zu einer Rolle gezwungen werden, da sie freiwillig wieder abgegeben werden kann, daher passt „anweisen“ net imho (in my humble opinion).

*dem Lead-Link durch Governance keine neuen Zuständigkeiten geben. Man kann ihm aber durch Governance die genannten standardmäßigen Zuständigkeiten entziehen, wenn man sie (als Kreis) durch Rollen oder Richtlinien anders abdecken will.*³²⁵

Allerdings bleibt die „Macht“ erhalten, Ressourcen/finanzielle Mittel zuzuteilen, Personen aus den Rollen zu entlassen sowie Prioritäten für den Kreis festzulegen. Auch legt der Lead-Link in der Regel die Strategie des Kreises fest.

Er nutzt idealerweise seine Macht nur, um den Sinn und Zweck der Organisation zu verwirklichen und sich da in den Dienst zu stellen.³²⁶ In gut eingespielten Kreisen verliert also der Lead-Link immer mehr seine anfängliche Bedeutung.

³²⁵ In einer persönlichen E-Mail an mich vom 15.02.2016.

³²⁶ Vgl. Workshop auf <http://www.next-organizing.com/> (11/2015).

Rep-Link

Der Rep Link bringt die Messungen, Rückmeldungen und Bedürfnisse seiner Kreismitglieder in den nächsthöheren Kreis.

„Wenn der Lead-Link im Prinzip wie eine Membran um einer Zelle ist, können wir den Rep-Link als den Kanal bezeichnen, der aus dem Zellkern kommt und durch die Membran hindurchläuft. Der Rep-Link gibt schnelles Feedback aus der Perspektive von jemandem, der genau weiß, was vor Ort geschieht. Es liegt in der Verantwortlichkeit des Rep-Links – und nicht des Lead-Links – Spannungen an den nächst höheren Kreis weiterzugeben, wenn sie einen Sub-Kreis behindern und dort lokal nicht gelöst werden können.“³²⁷

Rollenbeschreibung für den Rep-Link³²⁸

- Zweck: Innerhalb des nächsthöheren Kreises erinnert der Rep-Link an den Zweck des Sub-Kreises; innerhalb des Sub-Kreises hilft der Rep-Link bei der Lösung von Spannungen gegenüber dem nächsthöheren Kreis.
- Aufgaben:
 - Beschränkungen aus dem oberen Kreis aus dem Weg räumen, wenn sie die Arbeit im Sub-Kreis betreffen.
 - Spannungen aus dem Sub-Kreis erspüren und, wenn sie den nächst höheren Kreis betreffen, dort einbringen und lösen.
 - Transparenz für den nächsthöheren Kreis schaffen, wie gesund der Sub-Kreis ist sowie die Checklisten und Messungen weiterreichen.

³²⁷ Vgl. Robertson, Brian: Holacracy, S. 51

³²⁸ Vgl. Robertson, Brian: Holacracy, S. 51. Und in der Verfassung Anhang A (Definition der zentralen Rollen).

Secretary/Schritfführerin³²⁹

Der Schritfführer verwaltet das Gedächtnis des Kreises, kümmert sich um die Organisation der regelmäßigen Treffen und ist die Interpretationsinstanz der holokratischen Verfassung („Hüter“). Er arbeitet aktiv mit der Moderatorin zusammen und unterstützt sie.

Rollenbeschreibung für die Schritfführerin

- Zweck: Aufzeichnung und Dokumentation aller Entscheidungen und Wächterfunktion, ob die Entscheidungen und Ausführungen mit der holokratischen Verfassung im Einklang stehen.
- Domain/Zweck: alle von der Verfassung vorgeschriebenen Treffen
- Aufgaben:
 - Einberufung und Organisation der Treffen
 - Ergebnisse der Treffen so dokumentieren und verfügbar machen, dass sie leicht abgerufen werden können und übersichtlich sind.
 - Pflege und Darstellung der Daten, insbesondere der Kennzahlen und Checklistenpunkte
 - Bei Interpretationsfragen zur Verfassung eine Auslegung festlegen und damit vorgeben.³³⁰

Cross-Link³³¹

Neben dem Lead-Link und dem Rep-Link gibt es auch - eher selten – Cross-Links, die zwei Kreise direkt miteinander verbinden. So kann die Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Kreisen gefördert und Spannungen direkt gelöst werden. Normalerweise würden solche Spannungen im nächsthöheren Kreis über Lead- und Rep-Link geklärt, und so gibt es dazu noch eine direkte Alternative. Auch kann so ein Cross-Link dann hilfreich sein, wenn zwei Kreise recht unterschiedliche Sichtweisen haben, aber konkret mit den Kunden zusammenarbeiten wie zum Beispiel zwischen Verkauf und Lieferung oder Verkauf und Produktion oder Verkauf und Forschung & Entwicklung. Solche Kooperation könnten in besonderen Qualitätszirkeln oder Projekten sichergestellt werden.

Diese Cross-Links gibt es in der Soziokratie nicht. Ich halte sie für eine sinnvolle Ergänzung.

³²⁹ Leider habe ich in Robertsons Buch keine Beschreibung dazu gefunden, nur im Holacracy Glossar auf <http://www.holacracy.org/glossary> und in der Verfassung Anhang A (Definition der zentralen Rollen).

³³⁰ Vgl. Verfassung 3.4.

³³¹ Vgl. Robertson, Brian: Holacracy, S. 52/53.

Founder Role/ Gründer-Rolle³³²

In einem Gespräch mit einem Gründer schilderte er mir seine Erfahrungen mit der Holakratie und wie er sich bei einer Entscheidung unwohl gefühlt hatte und nicht ganz draufgekommen ist, wieso. Nachher wurde ihm klar, dass er in seiner Gründer-Rolle etwas beitragen wollte. Nach dieser Bewusstwerdung konnte er seine Spannungen aus dieser Rolle in den entsprechenden Kreis anbringen. Später wurde sogar eine extra Rolle „Director“, „Director“ mit dazugehörigen Verantwortlichkeiten erschaffen, um einen fixen Ort für diese Spannungen zu haben.³³³

Peter König beschreibt in seiner „Quellentheorie“³³⁴ wie wichtig die Würdigung des Gründers, der Quelle einer Organisation, ist. Die Holakratie berücksichtigt diese Rolle im Besonderen.

³³² Leider habe ich weder im Buch von Brian Robertson noch in den Verfassung nähere Infos zur „Gründer Rolle“ gefunden. Ein Beispiel gibt es auf GlassFrog: <https://glassfrog.holacracy.org/roles/15656>. Vermutlich sitzt die Person mit der Gründerrolle im GCC und kann sich bei bestimmten für sie relevanten Themen einbringen.

³³³ Persönliches Gespräch mit dem Gründer (06/2015).

³³⁴ Vgl. Peter König und Nadjeschda Taranczewski:
http://www.roleofsource.com/uploads/4/1/9/4/4194875/the_role_of_source_nt_120718.pdf

3.3 Purpose – Daseinszweck einer Organisation

In der Holakratie wurde das Modell der *Vision* aus der Soziokratie durch die Frage nach dem *Sinn* (*Purpose*) ersetzt.

Der *Sinn* ist das Herzstück der Organisation, der Daseinszweck, der sich aus der Organisation selbst ergibt und „erspürt“ bzw. „gefühl“ werden kann. Wem das zu esoterisch klingt, der kann es einfach „ganzheitlich erfassen und erschließen“ nennen.³³⁵ Meistens ist es ein Satz, der den Kern der Organisation ausmacht, der sich auch wandeln oder entwickeln kann.

Für *Holacracy One* war es lange Zeit „Deliberating the soul of organisations“; jetzt heißt er „Exquisite Organisations“. Mir persönlich hat der erste Satz besser gefallen, der hat mehr Zugkraft und eben auch eine spirituelle Komponente.

Gefunden und beschlossen wird der *Sinn* auf der höchsten Organisations-ebene, dem *Board-Circle*.

Es ist nicht immer leicht, diesen *Sinn/Zweck* zu (er-)fassen.

Brian Robertson beschreibt in seinem Buch, wie er versucht diesen Begriff verständlich zu machen. Zuerst fragt er alle Menschen im Kreis: „Was sind deine tiefsten Hoffnungen, Träume, Ambitionen und Sehnsüchte für die Organisation?“

Daraus ergibt sich meist eine sehr authentische, kraftvolle, intensive Runde und energetisiert den Kreis.

Dann sagt Robertson: „Das größte Hindernis, den Zweck für die eigene Organisation zu finden, ist... Alles, was ihr jetzt gesagt habt!“

Das sitzt.

Ähnlich wie Eltern für ihre Kinder Vorstellungen, Hoffnungen, Träume haben, so haben Mitarbeiter und Eigentümerinnen so etwas für eine Organisation. Aber es kommt auf den *Daseinszweck* der Organisation an sich an, auf den *Wesenskern* des Kindes, um in dem Vergleich zu bleiben.

Jede Organisation hat ihr eigenes Potenzial, das sie am besten entfalten kann.

Oder sie hat einen individuellen Daseinszweck, der sich in der Welt verwirklichen möchte. Es ist das *Warum* der Organisation, und der Satz an sich kann auch ziemlich gewöhnlich klingen wie zum Beispiel bei einer Müllabfuhr: „Wir sorgen für eine saubere Stadt“.

Robertson stellt für die Erforschung des *Sinns* die Frage:

³³⁵ Klingt wahrscheinlich immer noch recht esoterisch.

„Was ist das tiefste Potenzial, das unser Unternehmen in der Welt schaffen oder zum Ausdruck bringen kann? Auf der Grundlage

- unseres momentanen Kontextes,
- der Ressourcen, Talente und Fähigkeiten, die uns zur Verfügung stehen,
- der Produkte und Dienstleistungen, die wir anbieten,
- der Geschichte des Unternehmens und seines Marktes

Warum braucht die Welt unser Unternehmen?“³³⁶

Dieser *Sinn* hat eine wichtige Funktion: Er ist die Grundlage der Organisation, der Treiber in Richtung Zukunft, die Kraft, die die Organisation und alle Mitarbeiterinnen vorwärts bringt. Dieser *Sinn* ist das *Vorwärts*.

Beispiele von Sinn-Beschreibungen

Die folgende Auswahl ist natürlich sehr subjektiv und die Parallelen beziehungsweise Überschneidungen zu den oben genannten *Visionen* traditioneller oder auch soziokratischer Organisationen sind offensichtlich. Entscheidend ist an dieser Stelle in meinen Augen die klare Sinnstiftung durch das *Warum* und das *Vorwärts*, welches in den Sätzen zu finden ist.“

Precious Nutrition (Gesunde Ernährung – Coaching)³³⁷:

„To help clients all over the world to discover the joys of living a fit, healthy life. And to help thousands of professionals deliver this purpose to their own clients.“

Dwarf and Giants (Holakratie-Beratungsfirma):³³⁸

„Rewriting the future of organization. Catalyzing the evolution of wholesome organizations.“

Downtown Project (open air shopping and entertainment park, Las Vegas):³³⁹

„Our goal and purpose is to help make downtown Vegas a place of Inspiration, Entrepreneurial Energy, Creativity, Innovation, Upward Mobility, and Discovery, through the 3 C's of Collisions, Co-learning, and Connectedness in a long-term, sustainable way.“

³³⁶ Aus: Robertson, Brian: Holacracy, S.32 (Aufzählungsstriche von mir)

³³⁷ Aus: <http://www.precisionnutrition.com/our-story>

³³⁸ Aus: <http://dwarfsandgiants.org/we-are/about-us/>

³³⁹ Aus: <http://www.downtownproject.com/about/>

soulbottles: Glasflaschen mit besonderen Designs.³⁴⁰

- *„Menschen, die sich im Bereich Trinken nachhaltig und stilvoll verhalten möchten, eine nachhaltige, plastikfreie Alternative bieten.*
- *In Gegenden mit sicherem Zugang zu sauberem Leitungswasser mehr Menschen zum Trinken von Leitungswasser motivieren.*
- *In Gegenden ohne sauberes Wasser dazu beizutragen, dass mehr Menschen diesen Zugang bekommen.*
- *Nährboden für weitere soulorganizations bieten, die in anderen Gesellschafts- und Konsumbereichen zur Erschaffung einer `world that works for all` beitragen.*
- *Allen Mitarbeiter*innen einen sicheren Arbeitsplatz sowie Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung bieten.“*

³⁴⁰ E-Mail von Georg Tarne – einer der Gründer von *soulbottles*.

3.4 Selbstorganisation der Arbeit

Die operative Arbeit in der Holakratie ist in Rollen aufgeteilt. Jede Rollen-Trägerin kann innerhalb bestimmter Verantwortlichkeiten selbst ihre Arbeit organisieren. Das verlangt ein hohes Maß an Selbstorganisation und Klarheit bei der Rollenausfüllung.

Dafür hat die Holakratie einige Verantwortlichkeiten, Pflichten, Modelle und Prinzipien entwickelt, die die Selbstorganisation und Zusammenarbeit mit anderen Kreismitgliedern regeln sollen.

Jedes Kreismitglied übernimmt bestimmte **Verantwortlichkeiten**.³⁴¹

- Erspüren und Bearbeiten von Spannungen durch die entsprechenden Kanäle.
- Ausführen der Rollen-Aufgaben, indem die nächsten Schritte identifiziert werden und Projekte definiert werden.
- Dokumentation der Projekte und nächsten Schritte in einer Datenbank oder gut sichtbar für die anderen Mitglieder der Organisation.
- bewusste Entscheidung, was die nächsten Schritte sind und wie die eigenen Ressourcen optimal eingesetzt werden könne.

In der Holakratie wird zwischen *Projekten* und *nächsten Schritten* unterschieden. Ein *Projekt* ist ein erwünschtes Resultat, das mehrere Schritte benötigt. Ein *nächster Schritt* ist die nächste, physisch-sichtbare Handlung, die es braucht, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.³⁴²

Jedes Kreismitglied hat spezielle „**Pflichten**“.³⁴³

Informationspflicht,

d.h. Auskunft geben über

- die eigenen Projekte und nächsten Schritte,
- die Argumente/Kriterien für die Priorisierung der eigenen Arbeit
- wie lange es unter den gegebenen Bedingungen wohl dauert, ein Projekt, bzw. die nächsten Schritte zu erledigen,
- die jeweiligen Messdaten/Checklist-Aufgaben im „*Tactical-Meeting*“.

³⁴¹ Vgl. Robertson, Brian: Holacracy, S. 85/86.

³⁴² Vgl. Robertson, Brian: Holacracy, S.84/85.

³⁴³ Vgl. Punkt 4.1. in der holokratischen Verfassung, <http://www.holacracy.org/constitution> und Robertson, Brian: Holacracy, S. 86-88.

Prozess-Verarbeitungs-Pflicht,

d.h. wenn ein Kreismitglied von einem anderen Kreismitglied gebeten wird,

- den nächsten Schritt zu identifizieren, auszuführen oder klären, was für Hindernisse es gibt,
- ein Projekt zu starten oder den nächsten Schritt zu tun, wenn es innerhalb der eigenen Verantwortlichkeiten liegt,
- die Bitte zu berücksichtigen oder Auskunft darüber zu geben, wenn das andere Kreismitglied meint, dass diese Handlung Schaden zufügt³⁴⁴.

Priorisierungs-Pflicht,

d.h. bevor die nächsten Schritte der eigenen Rolle abgearbeitet werden, sollten

- zuerst die Anfragen anderer Kreismitglieder abgearbeitet werden, bevor eigene nächste Schritte getan werden,
- zuerst ein *Tactical-* oder *Governance-Meeting* besucht werden, wenn ein anderes Kreismitglied ausdrücklich darum bittet,
- zuerst die Aufgaben erledigt werden, die der Lead-Link auf Basis der Erfordernisse oder Strategie des Kreises gibt.

Dann gibt es mit dem Modell von **David Allen „Getting Things Done“** ein bewährtes Selbst-Organisationstool, auf das Brian Robertson mehrfach hinweist. Dazu kommt, dass David Allen für seine Organisation die Holakratie implementiert hat, so dass es hier zu einer fruchtbaren gegenseitigen Kooperation gekommen ist.

Das Modell selbst werde ich jetzt nicht detailliert darstellen, da gibt es andere Quellen, zum Beispiel

- https://de.wikipedia.org/wiki/Getting_Things_Done
- <https://ivanblatter.com/einfuehrung-in-gtd-einleitung/>

³⁴⁴ Das klingt jetzt etwas dramatisch. Konsent in der Holakratie heißt: „Es ist sicher genug auszuprobieren“ oder „es führt uns keinen Schaden zu“. Letztendlich heißt es, dass reagiert werden soll, wenn also ein anderes Kreismitglied einen schwerwiegenden Einwand auf der operativen Ebene hat.

Taking Action³⁴⁵

Die Holakratie hat einen sehr pragmatischen Umgang mit anstehenden To-Dos und konkreten Handlungen.

Selbst außerhalb der eigenen Rolle können Kreismitglieder agieren, wenn

- man aus guter Absicht heraus handelt, um dem „Sinn“ oder der Organisation an sich zu dienen.
- die Aktion aus Sicht des Handelnden mehr Spannung löst als das Nicht-Tun/Tun schafft.
- es keine Zeit gibt, eine Erlaubnis vom der entsprechenden Rollenträgerin zu erhalten.
- die Aktion keine zusätzlichen Ressourcen verbraucht.
- es keine Regel dagegen gibt.

Wichtig ist im Nachhinein die Informationspflicht an die betroffene Rolle bzw. bei wiederkehrenden ähnlichen Aktionen das Thematisieren im *Governance-Meeting*.

Erlaubnis-Kultur		Verbots-Kultur
Jede Aktion ist erlaubt, es sei denn sie ist explizit verboten durch die zuständige Autorität	BANDBREITE	Jede Aktion ist verboten, es sei denn sie ist explizit erlaubt durch die zuständige Autorität

Abb. 50: Erlaubende oder verbietende Kultur von Handlungen³⁴⁶

In der Holakratie wird die Macht/Verantwortung der „klassischen“ Führungskraft auf die einzelnen Rollen verteilt. Jeder führt sich selbst und den Aufgabenbereich, für den er verantwortlich ist.³⁴⁷

³⁴⁵ Vgl. Punkt 4.3. in der holokratischen Verfassung, <http://www.holacracy.org/constitution>

³⁴⁶ Es gibt eine schönere Grafik, die aber im Druck nicht wirklich sichtbar ist, aus: <https://medium.com/about-holacracy/part-2-permission-cultures-738b20a8ce3c> (Übersetzung meine Wenigkeit).

³⁴⁷ Vgl. <http://www.zapposinsights.com/blog/item/what-does-leadership-in-selforganization-look-like>

Das Prinzip der *Dynamischen Steuerung*

Die Holakratie hat dieses Prinzip entweder aus der Soziokratie oder der agilen Software-Entwicklung übernommen. Es geht darum, machbare Lösungen für den nächsten Schritt des Weges zu finden und in kleinen Zeiteinheiten zu evaluieren, ob die Lösungen passen, um dann nachsteuern zu können.

Robertson kritisiert an verschiedenen Stellen das klassischen „Vorhersagen und Kontrollieren“-Schema in der Wirtschaft. Es wird ein Plan auf dem Reißbrett gemacht, der für ein Jahr oder eine längere Zeit gilt und dann wird ausgeführt und kontrolliert, ob der Plan eingehalten wird. Dabei werden die Rückmeldungen aus der Realität wenig beachtet und der Plan starr umgesetzt.

Dagegen spricht er von einem „Spüren und Adaptieren“, das heißt offen für Rückmeldungen jeglicher Art zu sein, um darauf reagieren und die konkreten Handlungen anpassen zu können.

Ein weiterer Aspekt in der Selbstorganisation ist der **Verzicht auf Terminabsprachen** in der Holakratie.³⁴⁸

Die Zusage, eine bestimmte Handlung bis zu einem bestimmten Termin zu erledigen, gibt Sicherheit und Verlässlichkeit. In der Holakratie wird die Verlässlichkeit anders geregelt, indem jeder Rollenträger

- bewusst alle verantwortlichen Handlungen dokumentiert.
- bewusst eine Entscheidung trifft, welche Handlungen jetzt die Energie und Aufmerksamkeit brauchen, um den *Sinn* zu erfüllen.
- bewusst die Handlung ausführt, die in dem Moment als die wichtigste unter allen Alternativen ist.

Die Holakratie vertraut darauf, dass jede Rollenträgerin in jedem Moment eine bewusste Entscheidung trifft, wie die eigenen Ressourcen und Tätigkeiten optimal für die Erfüllung der Rollenverantwortung und der Verantwortung des Kreises eingesetzt werden können.

³⁴⁸ Vgl. Robertson, Brian: Holacracy, S. 98-102. Dieser Aspekt ist sicherlich kritisch zu sehen bzw. gibt es hier eine Differenz zwischen „Theorie“ und „Praxis“. Ein erfahrener Anwender meinte, dass es unmöglich ist, ohne Terminabsprachen auszukommen. Beim *Tactical-Meeting* wird allerdings darauf verzichtet, Projekte und Aufgaben zu terminieren. Es ging Robertson wohl um die Befreiung vom *ständigen* Termindruck beim klassischen Projektmanagement.

Dennis Wittrock schreibt: „Dieser Verzicht auf „Was bis wann“ ist kein absolutes Dogma, sondern soll helfen, unnötigen Zeit-Verpflichtungen aus dem Wege zu gehen. Die Welt ist nicht wirklich vorhersagbar, sondern es braucht diese Flexibilität der dynamischen Steuerung für ein agiles Unternehmen. Natürlich gibt es einige Deadlines, zum Beispiel bedingt durch Kundenwünsche oder die Natur der Arbeit.“³⁴⁹

³⁴⁹ Persönlicher Beitrag von Dennis Wittrock (Korrekturhinweis für das Skript).

3.5 Umgang mit Spannungen und klare Meeting-Strukturen

Im Tagesgeschäft braucht es immer wieder Absprachen zwischen den einzelnen Rollen oder Grundsatz-Entscheidungen für einzelne Kreise. Es entstehen Spannungen im System. Eine Spannung wird wie folgt definiert: „Eine gefühlte Wahrnehmung von einer spezifischen Lücke zwischen Realität und gefühltem Potenzial.“³⁵⁰

Robertson hat eine einfache Abbildung geschaffen, die den Umgang mit Spannungen verdeutlicht:

	Was wird gebraucht	Wohin damit?
Spannung Die spürbare Differenz zwischen gegenwärtiger Realität und unserer Vision, was Realität werden könnte.	Tu was Wir brauchen Absprachen, um ein Ziel zu erreichen, wir müssen nächste Schritte identifizieren und alle Hindernisse aus dem Weg räumen	<i>Tactical Meeting</i>
	Arbeite anders Wir müssen klären oder ändern, wie wir zusammenarbeiten – wer tut was, wie und innerhalb welcher Grenzen	<i>Governance Meeting</i>
	Unseren Kurs verändern Wir müssen unsere strategische Ausrichtung verändern – neue Ziele auswählen oder unseren Fokus auf ein neues Thema setzen	<i>Strategie Meeting</i>
	Unseren Kontext verändern Das ist jenseits unseres Kontroll-Bereiches – wir müssen unseren umfassenden Kontext beeinflussen oder den eines anderen Kreises	Rep Link zu einem höheren Kreis

Abb. 51: Wege mit Spannung umzugehen³⁵¹

Wichtig ist die positive Umdeutung der Spannung. Es ist jetzt nicht mehr etwas, was ich vermeiden möchte oder was die Harmonie stört, sondern einfach eine Rückmeldung, eine wertvolle Quelle von Informationen, die berücksichtigt gehört. Man kann es auch als Treibstoff sehen, der den Motor in Gang hält.

³⁵⁰ Aus dem Holokratischen Glossar: <http://www.holacracy.org/glossary>

³⁵¹ Es gibt eine schönere Grafik, die aber im Druck nicht wirklich sichtbar ist, aus: http://integralesleben.org/fileadmin/user_upload/VORSTAND/Holacracy_Implementation/Ha ndout - Four Paths to Resolve Tensions.pdf (Übersetzung wieder meine Wenigkeit)

Die klaren Prozesse zur Klärung nehmen den Spannungen die Brisanz und helfen, der Organisation dabei ihren Weg in Richtung *Sinn* gehen zu können. Bei *Zappos* gibt es einen Spruch, der diesen Umgang beschreibt: „*Slow down and mention your tension*“.

Für jede Spannung gibt es einen definierten Umgang. Meistens werden diese Spannungen der Rollenträger in die passende Besprechung gebracht. Hier hat Robertson sich Anleihen von Patrick Lencionis „*Tod durch Meeting*“³⁵² genommen und die sehr einfache Zwei-Teilung in der Soziokratie zwischen Kreis-Treffen und Arbeitsbesprechungen erweitert und differenziert.

Robertson unterteilt die Arbeitsbesprechungen (Arbeit in der Organisation) in³⁵³:

- *Daily-Stand-Up-Meetings* (15 Minuten)
(Empfehlung, nicht in der Verfassung definiert)
- wöchentliche *Tactical-Meetings* (30 – 90 Minuten)
(Ablauf in der Verfassung definiert, Periode nach Bedarf, notfalls „on request“)

Daneben gibt es für die Grundsatz-Entscheidungen (Arbeit an der Organisation) folgende Treffen:

- monatliche *Governance-Meetings* (2-4 Stunden)
(Ablauf in der Verfassung definiert, Periode nach Bedarf, notfalls „on request“)
- ein- bis zweimal im Jahr *Strategie-Meetings/Reviews* (ein bis zwei Tage, außerhalb)
(Empfehlung, nicht in der Verfassung definiert)

Des Weiteren ist es jederzeit möglich ein *Special-Topic-Meeting* einzuberufen, das heißt sich zu einem bestimmten Inhalt zu treffen und gemeinsame operative Entscheidungen zu diskutieren.

³⁵² Vgl. http://www.tablegroup.com/imo/media/doc/death_by_meeting2.pdf

³⁵³ Die Frequenz und Häufigkeit der Meetings ist nicht vorgeschrieben. Es sind Richtwerte aus Lencioni und Rückmeldungen von Praktikerinnen.

3.6 Moderation und Moderationsabläufe

Die Moderatorin spielt in der Holakratie eine sehr wichtige Rolle, weil sie für die effiziente Gesprächsstruktur innerhalb der verschiedenen Meetings sorgt. Im Folgenden werde ich die Haltung und Rolle des Moderators beschreiben und auf die Besonderheiten der verschiedenen Meeting-Formate eingehen:

- *Governance-Meeting*, inklusive Wahlen
- *Tactical-Meeting*
- *Strategie-Meeting*

Unabhängig von dem Meetingformat gibt es ein paar allgemeine Regeln für die holokratische Moderation.³⁵⁴

Allgemeine Regeln für alle Treffen

1. Jedes von der Verfassung vorgeschriebene Treffen³⁵⁵ hat eine Moderation, die Seitengespräche und inhaltliche Unterbrechungen verhindert, wieder zurück zum Fokus findet und das reibungslose Gespräch fördert. Daneben gibt es einen Schriftführer, der die wesentlichen Inhalte dokumentiert.
2. Jedes Treffen beginnt mit einer Einstiegsrunde/einem Check-In mit persönlichen Befindlichkeiten.
3. Jedes Treffen hat eine offene Agenda, die vor oder während des Meetings mit Vorschlägen oder Hindernissen ergänzt werden kann. Am Ende sind die behandelten Punkte diskutiert und es gibt einen nächsten Schritt. Betrifft ein Punkt nur eine Untergruppe, dann wird das Thema ausgelagert.
4. Jedes Treffen endet mit einer Abschlussrunde/dem Check-Out.
5. Jedes Treffen ist zeitlich limitiert (time-boxed).³⁵⁶

³⁵⁴ Vgl. <https://static-cdn.blinkist.com/ebooks/Blinkracy-Blinkist.pdf> Anhang, S. 28-30.

³⁵⁵ D.h. Tactical- und Governance-Meetings, aber auch die anderen Meetings können einen Moderator haben, es erscheint sogar höchst sinnvoll, nur gibt es da keine „Pflicht“.

³⁵⁶ Englische Begriffe überall. ☺

3.6.1 Haltung/Rollenbeschreibung und Regeln der Moderation

Die Moderation ist die Führungskraft auf der Kreisebene. Sie ist Dienerin und Hüterin des Prozesses und sorgt teilweise recht rigide für das Einhalten der Abläufe.

Allgemeine Haltung der Moderation³⁵⁷

- rigide Prozessführung,
- sofortiges Beenden von Interaktionen, die nicht zum Prozess passen,
- Moderation ist verantwortlich für den Prozess, nicht die involvierten Personen,
- keine Vermittlung oder Mediation, keine inhaltliche Interpretation.

Rollenbeschreibung des Facilitators³⁵⁸

Aufgabe: Kreis-Governance und operative Praktiken im Einklang mit der Verfassung

Verantwortlichkeiten/Domains:

- Moderation aller in der Verfassung vorgesehenen Meetings
- Überprüfen der Treffen und Aufzeichnungen der Sub-Kreise, wenn notwendig
- Start des Wiedergutmachungs-Prozesses nach einem Breakdown

³⁵⁷ Vgl. <https://medium.com/about-holacracy/an-impersonal-process-b618fc93b988>

³⁵⁸ Moderator und Facilitator werden hier synonym verwendet, vgl. Robertson, Brian: Holacracy, S.62 und Verfassung Appendix 6.1.3. (Deutsche Ausgabe).

3.6.2 Governance-Meetings = Integrative Entscheidungsfindung

Die *Integrative Entscheidungsfindung* aus der Holakratie hat eine deutliche Ähnlichkeit mit der Konsent-Moderation in der Soziokratie. Ein Unterschied ist die Definition des Einwandes oder die Frage bei dem Vorstellen eines neuen Vorschlages:

„Gibt es irgendwelche Gründe, warum die Verabschiedung des Vorschlages uns Schaden zufügt oder uns zurückwirft?“
 ODER
 „Ist es sicher genug, um es auszuprobieren?“

Alle Kreismitglieder können mit „kein Einwand“ oder „Einwand“ antworten. Die Einwände werden dann überprüft, ob sie als valide zugelassen werden. Dazu später mehr.

Prinzipieller Ablauf des Governance-Meetings:³⁵⁹

1	Einstiegsrunde/ Check-in:	Benennen von möglichen Ablenkungen, und „Was hilft mir, mich auf das Meeting einzulassen, ganz präsent und fokussiert zu sein?“
2	Administratives	Organisatorisches rund ums Treffen, Zeit der Treffens, Pausen u.ä.
(Verschiedene Überprüfungen, wenn notwendig) ³⁶⁰		
3	Erstellen der Agenda	Ad hoc vor Ort, nur ein bis zwei Worte pro Agenda-Punkt. Jeder Punkt repräsentiert eine Spannung. Moderation sammelt alle Punkte auf einer Liste.
4	Abhandeln der Agenda Punkte (siehe unten spezieller Ablauf)	
5	Abschlussrunde/ Check-Out:	Abschließende Reflexion des Treffens

Abb. 52: prinzipieller Ablauf eines *Governance-Meetings*

³⁵⁹ Es gibt auf YouTube eine Simulation eines Governance-Meetings: www.youtube.com/watch?v=GoQU9FcE2NI und vgl. Robertson, Brian: Holacracy, S. 69/70 und Verfassung 3.3.4

³⁶⁰ Diese Überprüfungen sind nur von Zeit zu Zeit notwendig. Aspekte können sein, ob die Aktualität von *Sinn/Purpose*, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Checkliste/Messungen noch im Einklang mit dem Zweck des Kreises sind, und ob die Projekte schon erledigt sind bzw. ihr Ziel erreicht haben.

Spezieller Ablauf zur Behandlung einzelner Agenda-Punkte³⁶¹

1	Vorschlag vom Einbringer	Einbringer beschreibt Spannung und ggf. seinen Lösungsvorschlag.
2	Verständnisfragen	Kreismitglieder können Einbringer Fragen zum Verständnis stellen, keine Meinungen.
3	Reaktionsrunde	Kreismitglieder sagen hintereinander ihre Meinung zur Spannung/ zum Vorschlag.
4	Klären und Anpassen	Einbringerin bringt Vorschlag zur Entscheidung ein oder passt ihn nach Reaktionen an.
5	Einwandrunde	nur Ja/Nein der Kreismitglieder
6	Integration	wenn es Einwände gab: Test der Validität der Einwände, dann Integration zwischen Einbringer-Vorschlag und Einwand, evtl. offene Diskussion (begrenzte Zeit)

Abb. 53: Ablauf zur Behandlung einzelner Agenda-Punkte

Outputs von Governance-Meetings, Integrale Entscheidungsfindung (IEF)³⁶²

Mögliche Outputs:

- Rollen festlegen, anpassen und entfernen
- Richtlinien, „Policies“ festlegen, anpassen oder entfernen
- Kreismitglieder zu bestimmten Rollen zu wählen (Moderation, Sekretariat, Rep-Link und Lead-Link im nächsthöheren Kreis)
- Sub-Kreise einrichten, anpassen und wieder entfernen

Keine möglichen Outputs sind:³⁶³

- Projekte und Handlungen
- spezifische Entscheidungen zu Handlungen
- Ressourcen-Zuweisungen
- irgendetwas auf einen Menschen Bezogenes

³⁶¹ Vgl. Roberson, Brian: Holacracy, S. 67-74 und Verfassung 3.3.5.

³⁶² Vgl. Robertson, Brian: Holacracy, S. 63.

³⁶³ Wird ein invalider Output erwartet, wird die Moderation oder das Sekretariat einen Einwand erheben und aus dem Vorschlag einen validen Output machen.

Was genau sind „Richtlinien/Policies“?

- Sie geben oder beschränken Autorität, um Geltungsbereiche zu beeinflussen:
 - Sie können Nicht-Kreismitglieder erlauben den Geltungsbereich des Kreises zu gestalten.
 - Sie können Rollen in der Gestaltung des Geltungsbereiches des Kreises begrenzen.
- Richtlinien müssen keine Aktionen verlangen – sie können nur Aktionen begrenzen oder erlauben. Wenn eine konkrete Aktion gewünscht ist, dann muss eine Verantwortlichkeit für eine Rolle generiert werden.
- Rollen können für ihren klar abgegrenzten Verantwortungsbereich auch Richtlinien definieren, eigenständig und außerhalb eines Meetings.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied zur Soziokratie ist sowohl die Prüfung der Validität von Vorschlägen als auch von Einwänden.

Damit soll sichergestellt werden, dass nur passende Vorschläge in das jeweilige Treffen kommen und die Einwände wirklich relevant für ein Voranschreiten sind.

Aspekte der Validität von Vorschlägen³⁶⁴

Damit ein Vorschlag valide ist, sollten folgenden Bedingungen erfüllt sein. Ein Vorschlag sollte

- die Spannung der Einbringerin reduzieren.
- dem Einbringer helfen, besser den Zweck zu erfüllen oder seine Rolle ausfüllen.
- zu mehr Klarheit in der Governance des Kreises führen.
- zu einer Wahl führen.

Der *Facilitator* kann die Gültigkeit eines Vorschlages prüfen.

Dennis Wittrock schreibt dazu: *„Vorschläge können auf Anfrage auf Gültigkeit getestet werden. Wenn sie keine reale Grundlage in einer realen Spannung haben, oder nicht aus einer Rolle hervorgebracht werden, die der Vorschlagende füllt, können sie als invalide betrachtet werden. Gemeinhin lässt man aber erst mal alle Vorschläge zu, gerade am Anfang. Ob der Vorschlag dann „ungültig“ ist, zeigt es sich spätestens in der Einwandsrunde.“*³⁶⁵

³⁶⁴ Vgl. Verfassung, 3.2.2. und 3.2.3 sowie Robertson, Brian: Holacracy, S.105/06, sowie die Argumente für diese Restriktionen auf S.112-13.

³⁶⁵ Persönlicher Beitrag von Dennis Wittrock (Korrekturhinweis für das Skript).

Fragen zur Validität von Einwänden³⁶⁶

Jeder Einwand wird einem Validitäts-Test unterzogen, den die Moderation durchführt. Dabei stellt sie die folgenden Fragen (siehe Abb. 53) und die Einwand-Einbringerin sollte diese dann beantworten. Nur wenn alle Fragen mit „Ja“ beantwortet werden, gilt der Einwand als valider Einwand und wird behandelt.

Ein Einwand ist **valide**, wenn³⁶⁷

1) der Vorschlag das Potential oder die Möglichkeiten des Kreises minimiert:



Gibt es einen Grund, dass dieser Vorschlag uns Schaden zufügt oder zurückwirft? (Und wenn ja, wie genau?)

Oder: Ist es nur eine bessere Lösung oder eine Idee, die wir noch berücksichtigen sollten? **X**

2) der Vorschlag eine neue Spannung verursachen würde:



Entsteht das Problem erst durch Ausführung dieses Vorschlages? (Und wie genau?)

Oder: Besteht das Problem unabhängig vom Vorschlag? **X**

3) der Einwand entweder auf bereits bekannten Daten basiert oder es wahrscheinlich ist, dass eine spätere Korrektur größeren Schaden nicht abwenden würde:



Basiert der Einwand auf Zahlen, Daten, Fakten?

Oder: Vermutest du, dass das so passieren könnte?

Wenn du vorher dieses Resultat vermutest: Gibt es einen Grund, warum wir keine Anpassung vornehmen könnten, sobald wir mehr Daten haben?

Oder: Ist es sicher genug es auszuprobieren in dem Wissen, dass wir jederzeit bei vorhandenen Daten die Entscheidung anpassen können? **X**

³⁶⁶ Vgl. Robertson auf: www.youtube.com/watch?v=IVyEfQdm_kE sowie die Verfassung 3.2.4. und 3.2.5.

³⁶⁷ Vgl. Robertson, Brian: S. 111 (hier auf Basis meiner Übersetzung vom Originalbuch, S.118) sowie Robertson zu dem Thema: www.youtube.com/watch?v=IVyEfQdm_kE

4) der Einwand eine valide Spannung für deine Rolle und deinen Arbeitsprozess wäre:



Limitiert der Vorschlag eine von deinen Rollen? (Welche?)

Oder: Versuchst du nur einer anderen Rolle im Kreis zu helfen? **X**

5) der Vorschlag den Regeln der Holakratie-Verfassung widerspricht, zum Beispiel „nicht valider Output“ oder „außerhalb der Autorität des Kreises“.



 Valider/Gültiger Einwand

Abb. 54: Fragen zur Validität von Einwänden

Wichtig scheint auch: Die Moderation entscheidet nicht, ob der Einwand valide ist oder nicht, sondern testet es anhand der Fragen.

Brian Robertson schreibt dazu: „Beachten Sie, dass Sie als Facilitator beim Prüfen der Einwände mit einer gewissen Leichtigkeit vorgehen. Ihre Rolle besteht nicht darin, Schlussfolgerungen über den Wert der geäußerten Argumente zu ziehen, sondern einfach die potenziellen Einwände aus einer Haltung der wissenschaftlichen Neugier zu prüfen, bis klar wird, ob der Einwand berechtigt ist oder nicht. Der Einwand-Geber wird Ihnen sagen, ob der Einwand berechtigt ist. Wenn jemand konkrete, begründete Argumente vorbringt, **warum** der Einwand jedes Kriterium erfüllt, dann ist er gemäß der Holakratie-Verfassung berechtigt, egal ob Sie mit den Argumenten übereinstimmen oder nicht. Als Facilitator beurteilen Sie nur, **ob** für jedes Kriterium ein konkretes, begründetes Argument vorgebracht wurde; Sie haben nicht die Autorität, den **Wert** dieser Argumente zu beurteilen.“³⁶⁸

Dennis Wittrock meint dazu: „Der Facilitator gibt dem Einwendenden Testfragen, damit dieser **selbst** beurteilen kann, ob sein Einwand gemäß den Kriterien der Verfassung gültig ist, oder nicht. Der Facilitator beurteilt auch nicht die Qualität der Argumentation, sondern nur ob der Versuch einer Argumentation vorgebracht wurde oder gänzlich ausgeblieben ist.“³⁶⁹

³⁶⁸ Aus: Robertson, Brian: Holacracy, S. 116.

³⁶⁹ Persönlicher Beitrag von Dennis Wittrock (Korrekturhinweis für das Skript – Juli 2015).

Die Einwand-Geberin muss der Moderation bei jeder Testfrage ein Argument oder eine Begründung liefern. Solange die Moderation diese Begründung als Begründung anerkennt, unabhängig von der Güte oder der Relevanz des Argumentes, muss sie das als „bestanden“ annehmen. Wenn der Einwand-Geber für alle vier Fragen ausreichende Begründungen in dem Sinne geben kann, dann ist der Einwand *valide*.

Sollte die Einwand-Geberin kein als „Argument“ zu verstehendes Statement abgeben können, kann die Moderation den Einwand als *nicht valide* ablehnen. Ähnliches hat mir Brian Robertson auf der Konferenz *Next-Organisation*³⁷⁰ bestätigt.

In der Soziokratie gibt es keinen Einwand-Test. Der Einwand-Geber allein entscheidet, ob der Einwand schwerwiegend ist oder nicht und kann von niemandem überstimmt werden.

Natürlich braucht es auch Argumente für den Einwand und jedes Kreismitglied kann sagen: „*Ich verstehe die Argumente nicht bzw. kann das nicht nachvollziehen!*“ Dann wird dies gemeinsam im Kreis besprochen, aber die Einwand-Geberin hat das letzte Wort.

Ein nicht valider Einwand geht nicht verloren, sondern wird meistens ein weiterer Agenda-Punkt. Es gilt das Prinzip: „*One tension at a time.*“ Das Testen der Validität des Einwandes ist kein Abbügeln von Bedenken, sondern ein Hilfe, um die Bedenken an den passenden Ort zu bringen beziehungsweise größere Themen in kleine Portionen aufzuteilen.

In dem Entscheidungsprozess wird auch stark die Eigenverantwortung der Beteiligten gefördert werden. Wenn zum Beispiel der Einwand-Geber keinen besseren Alternativ-Vorschlag bringt, der alle Spannungen berücksichtigt, wird der Prozess gestoppt und der Einwand nicht weiter verfolgt. So wird dumpfes Kritisieren und Blockieren vermieden und die Einwand-Geberinnen zu konstruktiver Mitarbeit eingeladen.

³⁷⁰ Vgl. www.hernstein.at/future-labs/das-war-das-future-lab-2015/

Integration = Umgang mit validen Einwänden:

Nachdem die Moderation alle Einwände getestet hat und sie aufgeschrieben hat, gibt es folgenden Ablauf:

- Für jeden Einwand stellt sie die Frage: „Was können wir hinzufügen oder verändern, um diesen Einwand zu beheben?“
- Der Einwand-Geber oder auch andere aus dem Kreis machen Vorschläge für die Veränderung. Prinzipiell ist die Einwand-Geberin verantwortlich für die Modifizierung des Vorschlages. Bringt sie keine weiteren Vorschläge, dann wird der Einwand fallen gelassen.³⁷¹
- Frage an Einwand-Geber: „Würde diese Veränderung den Einwand beheben?“
- Frage an die Vorschlag-Geberin: „Würde diese Veränderung weiterhin deine ursprüngliche Spannung beheben?“ (Also den Grund, warum das Thema überhaupt auf die Agenda kam.)
- Wenn beide zufrieden sind, dann ist der modifizierte Vorschlag angenommen.
- Der Einwand kann vom *Facilitator* verworfen werden, wenn der Einwandbringer nicht zur Integration beiträgt. Ebenso kann der Vorschlag verworfen werden, wenn die Vorschlageinbringer nicht aktiv zur Integration beiträgt.³⁷²

Auch E-Mail-Entscheidungen („*Governance out of Governance*“) sind möglich, wenn jedes Kreismitglied eine E-Mail schickt mit „kein Einwand“. Sonst gibt es leicht das Missverständnis, dass ein Nicht-Antworten mit „kein Einwand“ verwechselt wird. Das ist jetzt keine fix vorgeschriebene Regel der Verfassung und kann daher auch adaptiert werden.

³⁷¹ Vgl. Verfassung 3.3.8.

³⁷² Vgl. Verfassung Kap 3.2.6. (b) und (c).

Prozess Zusammenbruch³⁷³

Was passiert, wenn ein Kreis zu keiner Entscheidung kommt?

Oder was passiert, wenn es in der Organisation zu einem Verhalten kommt, das nicht im Einklang mit der Verfassung steht?

Ablaufplan:

- Zuerst muss der Prozess-Zusammenbruch festgestellt werden. Normalerweise obliegt das der Moderation des Kreises. Das kann passieren, wenn zum Beispiel ein Agenda-Punkt nicht gelöst werden kann oder wenn es in einem Sub-Kreis ein Verhalten gibt, das nicht im Einklang mit der Verfassung steht.
- Die Moderation des übergeordneten Kreises ist jetzt verantwortlich für die Lösung dieses Problems. Sie kann entweder selbst die Rolle des Moderators/Sekretärs im „*Problem-Kreis*“ übernehmen oder jemanden dazu ernennen.
- Die (neue) Moderation des „*Problem-Kreises*“ hat die gleiche Autorität wie jede andere Moderation auch.

Hier wird versucht über einen Moderations-Wechsel das „*Problem*“ zu beheben und den Prozess nochmal durchzuführen.³⁷⁴

In der Soziokratie gibt es ein unterschiedliches Verfahren:

Wenn der Kreis trotz wiederholter Versuche zu keiner Entscheidung kommt, dann übernimmt der nächsthöhere Kreis die Entscheidungsmacht. Durch die doppelte Verknüpfung ist die Sichtweise des Kreises noch vertreten, aber die Entscheidungsmacht ist nach oben gewandert.

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, dass ein Kreis sich seine Entscheidung hat wegnehmen lassen!“

Dieses Vorgehen steigert nochmal die Spannung und fördert dann eine Lösung im eigenen Kreis.

³⁷³ Vgl. Verfassung 3.5.

³⁷⁴ Mir ist allerdings noch nicht ganz klar, ob das auch so gelingt und der Moderatoren-Wechsel hilfreich ist. Alle bisher befragten Expertinnen hatten diesen Prozess noch nicht erlebt.

Was unterscheidet die *Integrative Entscheidungsfindung (IEF)* von der *KonsenT-Moderation der Soziokratie*?

- Die Agenda wird vor Ort zusammengestellt
 - statt wie in der Soziokratie 2-7 Tage vorher verschickt.
- Die Moderation entscheidet über die Abfolge und Aufnahme der Agenda-Punkte.
 - In der Soziokratie entscheidet der Kreis im KonsenT im administrativen Teil.
- Ziel pro Agenda-Punkt ist es, die jeweilige Spannung für die Einbringerin zu beheben
 - In der Soziokratie kann ein Agenda-Punkt eine persönliche Spannung oder ein gemeinsames Problem beinhalten.
- Die KonsenT-Abfrage ist etwas Anderes. In der Holokratie lautet sie: „*Siehst du irgendeinen Grund, warum das Verwirklichen dieses Vorschlages uns Schaden zufügt oder uns zurückbringt?*“
 - In der Soziokratie lautet sie: „*Hast du einen schwerwiegender Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel?*“³⁷⁵
- Es gibt einen Test, ob ein Einwand valide ist oder nicht.
 - In der Soziokratie entscheidet der Einwand-Geber ohne Test, ob der Einwand schwerwiegend ist oder nicht. Das kann von niemandem überstimmt werden.
- Bei einem validen Einwand ist es Aufgabe des Einwand-Gebers und der Vorschlag-Geberin eine gemeinsame Lösung auszuhandeln.
 - In der Soziokratie ist es Aufgabe des gesamten Kreises.
- Der Ablauf ist straffer, fokussierter, es gibt kürzere Antworten und nur eine Meinungsrunde.
 - In der Soziokratie gibt es in der Regel zwei Meinungsunden.
- Pro „Spannung“ soll es nur einen Agenda-Punkt geben. Die Themen werden nicht vermischt, sondern klar voneinander getrennt.
 - In der Soziokratie können ganze Themenbündel behandelt werden.
- Der Output ist meistens eine Veränderung oder Ergänzung einer Rolle. Es kann auch eine *Richtlinie/Policy* oder *Domain* definiert oder näher bestimmt werden, was allerdings eher die Ausnahme ist. Vorwiegend werden neue Rollen erstellt oder vorhandene ergänzt.
 - In der Soziokratie werden hauptsächlich Richtlinien beschlossen.

³⁷⁵ Beide nutzen manchmal die Frage: „Ist es sicher genug, es auszuprobieren?“ (safe enough to try.)

3.6.3 Integrative Wahl (Holakratie)³⁷⁶

Die *Integrative Wahl* entspricht im Prozess der Soziokratischen Wahl und folgt diesen Schritten

- 1) Rollen beschreiben: Die Funktion und die Dauer der Wahl
- 2) Wahlschein ausfüllen: Die Person, die am besten zur Rolle passt

<p>Holokratischer Wahlschein</p> <p>Ich: _____</p> <p>Meine Wahl-Vorschlag: _____</p>

Abb. 55: Holokratischer Wahlschein

- 3) Nominierungs-Runde: Die Moderation liest die Wahlscheine vor und fragt jeweils nach den Gründen für den Wahlvorschlag; keine Diskussion.
- 4) Veränderung der Nominierung: In einer zweiten Runde können alle ihren Wahlvorschlag noch ändern.
- 5) Vorschlag formulieren: Die Moderation schlägt die Person mit den meisten Stimmzetteln vor. Wenn es da keine Mehrheit gibt, kann die Moderation zufällig oder anhand von Kriterien den Vorschlag auswählen.
- 6) Entscheidungsrunde: Mithilfe des *Integrativen Entscheidungsprozesses* wird nach Einwänden gefragt, wobei die vorgeschlagene Person erst am Ende dran kommt. Bei Einwänden wird eine andere Person vorgeschlagen (siehe Schritt 5).

Ein wesentlicher Unterschied zur soziokratischen Wahl ist, dass bei der Holakratie die Person mit den meisten Stimmen vorgeschlagen wird, während in der Soziokratie die Person mit den kräftigsten Argumenten vorgeschlagen wird. Die Anzahl der abgegebenen Stimmen hat nur eine untergeordnete Relevanz.

Auch der Umgang mit Einwänden unterscheidet sich bei beiden Ansätzen. In der Holakratie wird bei einem Einwand eine andere Person vorgeschla-

³⁷⁶ Vgl. Verfassung 3.3.5. Und vgl. den Absatz zur Soziokratischen Wahl im Kapitel 1.2.6.

gen, in der Soziokratie wird geschaut, wie der Einwand inhaltlich zum Beispiel durch ergänzende Abmachungen gelöst werden kann. Sehr hilfreich finde ich die Hinweise aus der Verfassung, wie die Moderation vorgehen kann, wenn es zwei gleichwertige Kandidaten gibt.³⁷⁷

- Wähle zufällig eine der beiden Kandidatinnen aus.
- Wenn eine der beiden Personen diese Rolle zurzeit ausübt, schlage diese Person vor.
- Wenn eine der beiden Personen sich selbst gewählt hat, schlage diese Person vor.
- Bitte alle Personen, die nicht einen der beiden Kandidaten gewählt haben, ihre Wahl für einen der beiden Kandidaten zu ändern. Dann gibt es eine neue Mehrheit.

³⁷⁷ Vgl. Verfassung 3.3.6, wobei bei der Holakratie die Anzahl der Stimmen entscheidet.

3.6.4 *Strategie-Meeting*³⁷⁸

Normalerweise liegt die gemeinsame Strategie im Verantwortungsbereich/in der Accountability des Lead-Links.

In vielen holokratischen Organisationen wurde diese Macht beschränkt oder erweitert, in dem alle sechs Monate der Kreis gemeinsam die Strategie festlegt in sogenannten *Strategie-Meetings*. Das ist jetzt nicht ausdrücklich Teil der Verfassung, aber gelebte Praxis und durchaus sinnvoll, dass diese grundlegenden Entscheidung über die Ausrichtung oder den nächsten Abschnitt der Reise gemeinsam getroffen wird.

Ablauf *Strategie-Meeting*³⁷⁹

- 1) Einstiegs-Runde
- 2) Orientierung: Erinnern an den Zweck, die Domäne und Verantwortlichkeiten des Kreises – kollektive Einstimmung
- 3) Retrospektive
 - Jeder Teilnehmer reflektiert still für sich und macht sich Notizen: Daten, Fakten, Events.
 - Diese Notizen werden auf einer Wand sichtbar gemacht und in Gruppen sortiert.
 - Austausch darüber; Moderation erstellt eine Liste von Haupt-Spannungen
- 4) Strategie Generieren
 - Ideen individuell adressieren: Bezogen auf die Spannungen, was sollten wir priorisieren oder als Aspekt betonen?
 - Kollektiv diskutieren: Welche Strategie sollte uns in Zukunft leiten?
 - Lead-Link schlägt Strategie vor – Integrative Entscheidungsfindung wie gehabt
- 5) *Unpack the Strategy*
 - Jede Teilnehmerin reflektiert und übersetzt die Strategie in eigene konkrete Projekte und nächste Schritte: Was kann ich in meiner Rolle tun, um diese neue Strategie besser zu verwirklichen?
 - Jeder Teilnehmer stellt die eigenen Konsequenzen vor und erhält dafür noch Ideen/Rückmeldungen.
- 6) Abschluss-Runde

³⁷⁸ Vgl. Robertson, Brian: *Holacracy*, S. 121-34. Diese Meetingform wird jetzt nicht in der Verfassung vorgeschrieben, sondern ist ein Vorschlag. Kür statt Pflicht. ☺

³⁷⁹ Vgl. Robertson, Brian: *Holacracy*, S. 129 ff.

Die Strategie in holokratischen Organisationen unterscheidet sich wesentlich von der Strategie in normalen Organisationen.

Es geht nicht darum, einen fixen Plan für die nächste Zeit zu erstellen und den dann starr umzusetzen, sondern um ein Hineinspüren, was die Richtung und der Kontext und die Leitplanken für die nächsten Schritte der Reise sein könnten. Wie jede Entscheidung basiert auch die der *Strategie* auf dem Prinzip der *Dynamischen Steuerung*.³⁸⁰

Die Strategie ist nicht fix, sondern gibt eine Orientierung, ob die Organisation auf dem rechten Weg ist, und wo gegebenenfalls nachgesteuert werden müsste; Es bietet die Gelegenheit aus dem Betriebsalltag auszuweichen und intensiver **an** der Organisation zu arbeiten, statt **in** der Organisation.

Holokratie folgt einem *Sense-And-Response-Ansatz*, statt einem *Predict-And-Controll-Ansatz* und das gilt eben auch für die *Strategie*.

Merkmale einer holokratisch-dynamischen Strategie

- basiert immer auf der gegenwärtigen Realität und versucht einen Blick auf die zukünftige Landkarte zu werfen
- gibt Orientierung und eine grobe Richtung vor
- berücksichtigt das Wissen um den Kontext, die Realität drum herum
- identifiziert Kriterien, die als Wegplanken dienen
- identifiziert Polaritäten, zwischen denen Entscheidungen gefällt werden müssen (zum Beispiel Standards einhalten – Co-Creation/Innovation ermöglichen)
- priorisiert einen Pol in einem bestimmten Kontext, ohne den anderen Pol aus den Augen zu verlieren (zum Beispiel Sales und Marketing-Strategie: „*Das Kundeninteresse natürlich anziehen ist sogar noch wichtiger als nach neuen Kunden zu suchen.*“³⁸¹)
- wird von den Rollenträgern anhand konkreter Projekte und To-Dos verwirklicht
- kann vom Lead-Link gegebenenfalls weiter spezifiziert werden

³⁸⁰ Aus der Soziokratie, vgl. Kap. 1.2.2.

³⁸¹ Aus: Robertson, Brian: Holacracy, S.131.

3.6.5 *Tactical-Meetings*

Neben den *Daily-Stand-Up-Meetings* sind die wöchentlichen *Tactical-Meetings* die bevorzugte Austauschform für die tägliche Arbeit. Hier werden alle Dinge besprochen, die nicht in die monatlichen Treffen gehören und das konkrete Miteinander erleichtern im Sinn des gemeinsamen Zweckes. Sehr viel Wert wird hier auf ein neutrales Controlling gelegt, wo die Fortschritte in den verschiedenen Projekten und Arbeitsbereichen schnell und effizient abgefragt werden.

In der Soziokratie selbst gibt es keine so feine Vorgabe für die Arbeitsbesprechungen. Das kann jeder Kreis selbst bestimmen, es ist möglich, diese Vorgaben 1:1 zu übernehmen oder andere Formen für die eigene Organisation zu finden.

Regeln für Tactical-Meetings (einmal in der Woche, Arbeitsbesprechungen)³⁸²

1. Einstiegsrunde/ Check-In
Ziel: Die Kreismitglieder nehmen war, was sie bewegt, sagen es, lassen es los
Geschützter Raum: kein Wortwechsel. Im Hier und Jetzt ankommen; gibt dem Meeting die Grundlage
2. Überprüfung der Checkliste
Ziel: Transparenz in wiederkehrende Tätigkeiten bringen
Der *Facilitator* verliest nacheinander für jede Rolle die Checkliste wiederkehrender Handlungen; die Teilnehmer antworten auf jeden Punkt mit „erledigt“ oder „nicht erledigt“, in Bezug zur vorangegangenen Zeitspanne, keine Diskussion.
3. Übersicht: Messwerte (Zahlen/Daten/Fakten)
Ziel: Einen Eindruck von der gegenwärtigen Realität bekommen
Jede Rolle, die für ihre Arbeit Messwerte braucht oder produziert, berichtet kurz, keine Diskussion, sonst wird daraus ein Agenda-Punkt.
4. Projekt-Updates:
Ziel: Den neuesten Stand von wichtigen Projekten des Kreises erfahren
Der *Facilitator* liest jedes Projekt auf der Projekttafel des Kreises vor und fragt: „Irgendwelche Neuigkeiten?“ Der verantwortliche Mitarbeiter

³⁸² Aus: Robertson, Brian: *Holacracy*, S.89/90 (sehr viel direkt zitiert, einiges von mir ergänzt), vgl. ein Video eines *Tactical-Meetings*: <https://medium.com/@rubzie/why-the-holacracy-meeting-process-makes-you-wonder-how-other-companies-don-t-implode-484aee31f69d>

- für das Projekt antwortet entweder mit „keine Updates“ oder teilt mit, was sich seit dem letzten Treffen verändert hat. Fragen sind erlaubt, aber keine Diskussion.
5. gemeinsames Erstellen der Agenda
Ziel: Eine Agenda mit aussagekräftigen Überschriften formulieren
Eine Agenda aufstellen, in der die Spannungen, die bearbeitet werden sollten, aufgenommen werden, ein oder zwei Worte pro Punkt, keine Diskussion.
 6. Themen/Agenda-Punkte bearbeiten
Ziel: Die Agenda in der vereinbarten Zeit abarbeiten
 - Der *Facilitator* fragt: „Was brauchst du?“
 - Die verantwortliche Mitarbeiterin für einen Agenda-Punkt bezieht nach Bedarf andere Kollegen mit ein.
 - Alle nächsten Schritte oder Projekte, die angefragt und akzeptiert wurden, werden festgehalten.
 - Der *Facilitator* fragt: „Hast du bekommen, was du brauchst?“
 7. Abschlussrunde/Check-Out
Ziel: Die Lernerfahrungen aus dem Meeting werden gesammelt
Jeder Teilnehmer kann eine abschließende Reflexion über die Besprechung mit Anderen teilen, keine Diskussion.

Ziel des *Tactical-Meetings* ist es, das Team zu synchronisieren und alle Hindernisse aus dem Weg räumen.

Mögliche Outputs sind: nächste Aktionen und Projekte

Idealerweise werden alle Infos (Checkliste, Messungen, Projekte) auch sichtbar auf eine Pinnwand oder ähnlichem dargestellt, damit es eine optimale Transparenz auf einem Blick gibt.

Rebecca Greenfield beschreibt die Vorteile des *Tactical-Meetings* bei Medium: „Das Meeting ist so effizient, weil das Prozessieren von Spannungen eigentlich nur heißt, dass man sich für einen nächsten Schritt entscheidet und keine Lösung braucht.“³⁸³

³⁸³ Aus: www.fastcompany.com/3044352/the-secrets-of-holacracy , übersetzt von mir.

Tipps und Tricks für das Lösen von einzelnen Punkten

- „Was brauchst du?“ – konzentriert auf den Einbringer, Andere nur so weit wie nötig involvieren
- Was für nächste Aktionen oder Projekte sind notwendig?
- Welche Rolle hat die Autorität hier eine Entscheidung zu treffen? – Müssen wir gegebenenfalls die Autorität im Governance-Meeting klären?
- „Erwartest du etwas Bestimmtes?“

Brian Robertson gibt ein paar Hinweise, wie Tactical-Meetings effizient und fokussiert gehalten werden können:

„Wenn

... eine Analyse oder Diskussion überhandnimmt,

fragen Sie: `Welche nächsten Handlungen/Schritte stehen an?`

fragen Sie: `So, was brauchst du jetzt?` (zur Einbringerin des Agenda-Punktes)

... die Menschen einen Konsens suchen oder auf das Thema aufspringen wollen,

fragen Sie: `Welche Rolle hat die Autorität, diese Entscheidung zu treffen?`

fragen Sie: `Gehört die Klärung der Rollen ins Governance-Treffen?`

... beteiligte Personen mit Namen angesprochen werden,

fragen Sie: `Welche Rolle ist hier gemeint?`

... sich ein umfangreicheres oder wiederkehrendes Muster verändern muss,

fragen Sie: `Gehört diese Angelegenheit ins Governance-Treffen?`

... jemand eine neue Erwartung festlegen möchte,

fragen Sie: `Ist das etwas, was du regelmäßig festlegen möchtest?`

Wenn ja: `Wärst du bereit, diese Erwartung bitte ins nächste Governance-Treffen einzubringen?`³⁸⁴

Hier geht es häufig um eine klare Trennung, was ins *Tactical-Meeting* und was ins *Governance-Meeting* gehört.

³⁸⁴ Aus: Robertson, Brian: *Holacracy*, S.97/98 (eine Mischung aus der Original- und meiner Übersetzung).

Ich habe bei zwei Organisationen an einem Tag je ein *Tactical-Meeting* besucht. Das eine dauerte knapp zwei Stunden und das andere nur 15 Minuten.

Bei dem Handelsbetrieb ging es vor allem auch darum, Rückmeldungen zu Rollen-Verantwortlichkeiten zu bekommen: „Ich hätte gerne eine Rückmeldung zu dem Thema...“, und es gab eine Spannung zu der Priorisierung eines Rollenträgers.

Beim App-Designer im Tech-Circle ging es ratzfat, keine Befindlichkeiten, allerdings auch keine Übersichten zu Checklisten/Messungen. Zwei Projekte wurden sehr kurz abgehandelt, bei den Agenda-Punkten gab es wenig Diskussion und pragmatisch-lösungsorientiertes Arbeiten. Zwei weitere Projekte wurden initiiert, allerdings ohne inhaltliche Besprechung. Das war wie ein ICE, der an einem vorbeirauscht.

Beides ist sinnvoll und da beim Handelsunternehmen das letzte Treffen zwei Wochen zurücklag und zudem noch die Jahreszahlen besprochen wurden, hat es diesmal untypisch länger gedauert.

Es geht mir hier nicht um die Bewertung, dass schnell gleich gut sei, sondern darum, auf die Spannbreite selbst bei *Tactical-Meetings* hinzuweisen.

3.7 Weitere Apps der Holakratie

Alles, was die Verfassung nicht ausdrücklich vorschreibt, ist offen und kann von jeder Organisation selbst gestaltet werden mit Hilfe der Entscheidungs-Verfahren der Holakratie. In vielen holokratischen Organisationen gibt es schon für Themen wie Entlassung, Entlohnung, Rollenbesetzung und Leistungsbeurteilung gute Lösungen. Diese Beispiele sind hier etwas genauer beschrieben und stellen so etwas wie eine Inspirationsquelle dar. Es sind *Angebote*, sie können so angewandt werden, müssen sie aber nicht. Letztendlich kann jede Organisation selbst klären, wie die Entlassung oder Entlohnung geregelt werden soll. In Anlehnung an die Betriebssystem-Metapher werden diese Lösungen *Apps* genannt. Sie bestehen typischerweise aus *Richtlinien/Policies*, Verantwortlichkeiten/Domains, Rollen und Erläuterungen.

Entlassungsprozess-App³⁸⁵

Prinzipiell hat der jeweilige Lead-Link die Aufgabe für Zuteilung und Entlassung aus einzelnen Rollen – nicht aber für die Anstellung und Entlassung von Personen. Dafür gibt es in der Holakratie keinen fixen Ablauf, sondern das gehört in das *Governance-Meeting* des jeweiligen Kreises.

Brian Robertson beschreibt, wie sie das bei *Holacracy One* geregelt haben: Fünf dafür bestimmte Menschen haben das Recht, Leute zu feuern, wenn die Entscheidung gemeinsam getroffen wird. Soll die Person in der Organisation bleiben, braucht es einen Beschluss von einer Anzahl von mehr als fünf Menschen. Das ist also eine Kombination aus Konsent-Prinzip und Mehrheitsentscheid.

Kompensations- und Entlohnungs-App

In der Soziokratie gibt es ein fixes Entlohnungsmodell. In der Holakratie gibt es dazu keine Vorgabe.

Brian Robertson beschreibt in seinem Buch, wie *Holacracy One* ein Abzeichen-orientiertes Kompensationsmodell eingeführt hat.³⁸⁶

Dabei repräsentiert jedes „Abzeichen“ eine spezifische Fertigkeit, Talent oder Ressource, die in der Organisation gebraucht wird, und jedes Abzeichen hat einen bestimmten Marktwert. Jede Rolle verdient solche Abzei-

³⁸⁵ Vgl. www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/06/18/everything-you-have-ever-wanted-to-know-about-holacracy-explained-by-the-guy-who-created-it/ (Minute: 1.01.30)

³⁸⁶ Vgl. Robertson, Brian: *Holacracy*, S.152/3, sowie www.holacracy.org/badge-based-compensation-app/

chen je nach dem Mehrwert für die Organisation und wird von anderen Mitarbeiterinnen auf Basis eines Ablaufprozesses vergeben.

Das System ist sehr flexibel und in ständiger Veränderung und Anpassung. Nicht mehr der Lead-Link oder einzelne Personen legen die Höhe der Kompensation fest, sondern sie wird über einen vieldimensionalen Aushandlungsprozess ermittelt.

Bei *Zappos* hingegen haben sie eine Rolle geschaffen, den „Kompensations-Evaluierer“, der die Kompensationen festlegt nach einem umfassenden Feedbackprozess von den jeweiligen Mitarbeiterinnen der zu kompensierenden Person.

In der Soziokratie gibt es ein Entlohnungsmodell, das Endenburg entwickelt hat und das versucht, den Wert der Arbeit und den Wert des Kapitals gleichzusetzen.³⁸⁷

Bei einer Betriebsbesichtigung von *Endenburg Elektrotechnik* 2007 sagte der damalige Geschäftsführer, dass sie das Modell so nicht umgesetzt hätten, weil es nicht gepasst hätte und zu kompliziert gewesen wäre, es anzuwenden.

Marktplatz der Rollen³⁸⁸

Bei *Holacracy One* haben sie einen Marktplatz der Rollen eingerichtet.

Dort können die Mitarbeiter zum einen ihre eigenen Rollen bewerten anhand folgender Kriterien mit einer Skala von -3 bis +3:

- Diese Rolle ist inspirierend – erschöpfend.
- Diese Rolle stimmt mit meinen Talenten überein oder nicht überein.
- Meine Fertigkeiten und mein Wissen sind für diese Rolle förderlich oder hinderlich.

Zum anderen können die Mitarbeiterinnen anhand einer ähnlichen Skala ihr Interesse an den Rollen der anderen Mitarbeiter signalisieren.

Es gibt bei der *Sparda-Bank* in München auch ein „Energiekonto“ einzelner Tätigkeiten. Die Mitarbeiterinnen bewerten, ob eine Aufgabe ihnen Energie gibt oder ihnen Energie nimmt. So haben sie selbst und ihre Führungskräfte einen guten Überblick und Aufgaben können so leichter gehandelt oder verändert werden.

³⁸⁷ Vgl. Rüter, Christian: Skript zur Soziokratie, Kapitel 4.4.

³⁸⁸ Vgl. Laloux, Frederik: Reinventing, S. 123.

Performance-Management-System-App

Brian Robertson beschreibt,³⁸⁹ wie eine Organisation ein Software-Tool entwickelt hat, mit dem jeder Mitarbeiter eine andere Mitarbeiterin in ihrer Arbeitsleistung anhand der Verantwortlichkeiten aus der Rolle bewerten kann. Dabei kann ein Mitarbeiter auch aktiv seine Kolleginnen um Rückmeldung bitten. Diese Daten sind dann auch Grundlage für die jährlichen Gespräche.

Daily-Stand-Up-Meetings

In früheren Phasen der Holakratie gab es auch den Hinweis, sich täglich im Team zu treffen und gemeinsam den Tag zu planen. Diese Daily-Stand-Up-Meetings waren aus der *Scrum*-Software-Entwicklung übernommen und boten eine noch feinere Form der Agilität und Absprache als die wöchentlichen *Tactical-Meetings*.

In Robertsons Buch und in der Verfassung kommt dieses Meeting-Format jetzt nimmer vor und daher würde ich dieses Format als eine von den (geheimen) Apps bezeichnen, die verwendet werden können, aber nicht müssen.

Weitere Apps

Es gibt schon einen Holakratie *App-Store*³⁹⁰ in dem Stand März 2017 nur fünf Apps und Ergänzungen aufgelistet sind.³⁹¹

Prinzipiell scheint so ein *App-Store* eine gute Möglichkeit zu sein, den Austausch von guten Beispielen zwischen den holakratischen Organisationen zu fördern.

³⁸⁹ Vgl. Robertson, Brian: Holacracy, S.153.

³⁹⁰ www.holacracy.org/apps

³⁹¹ Bei der ersten Auflage gab es Stand Ende 2015 vier Apps. D.h. in gut 15 Monaten ist eine App dazu gekommen, was jetzt nicht für einen rasanten Wachstumsschub spricht.

3.8 Implementierung³⁹²

Meiner Ansicht nach verläuft die Implementierung sehr ähnlich zu dem Prozess in der Soziokratie.³⁹³

1.	<i>Kennenlernen</i> der Holakratie und Etablierung eines Implementierungskreises
2.	<i>Pilotphase:</i> Start in ein bis zwei Pilot-Kreisen
3.	<i>Ausrollen</i> auf die gesamte Organisation und frühe Phase der Anwendung
4.	<i>Integration und Institutionalisierung:</i> Konsolidierung und Kulturwandel

Abb. 56: Phasenmodell der Implementierung – in Tabellenform

Die Umstellung auf den Holakratie-Betriebsmodus ist ein größerer Bruch als in der Soziokratie, weil „mehr“ und „mehr anders“ umgestellt wird. *Mehr* heißt, es braucht einen *Purpose*, eine Aufteilung der Arbeit in Rollen, eine neue Software (*GlassFrog/holaSpirit*) und zwei neue Besprechungsformate (*Tactical* und *Governance*).

Mehr anders heißt, dass dieses *mehr* auch gleichzeitig *anders* ist.

- Die Selbstorganisation nach dem Rollenmodell hat eine ganz andere Logik, als traditionelles Arbeiten im Team mit einer *klassischen* Führungskraft. Es gibt eine Vielzahl von Regeln zur Abgrenzung und Priorisierung der Arbeit in den Rollen.
- Der *Lead-Link* hat andere Aufgaben als eine *klassische* Führungskraft
- Die Moderation und die Struktur der Meetings sind sehr prozessorientiert und klar vorgegeben. Es lässt wenig *altes* Verhalten zu.

³⁹² Ich bin KEIN Holakratie-Experte, wenn man „Experte“ als jemanden sieht, der etwas „erfahren“ hat. Ich kenne die Holakratie aus der Literatur und dem Internet sowie einigen Gesprächen mit Praktikern. Diesen Abschnitt habe ich zwei Praktikern zum Lesen und Überarbeiten gegeben, damit ich mich etwas absichern kann. Eine wertvolle Hilfe war die Dokumentation von der Implementierung bei *Unic*, daraus habe ich einiges nehmen können. Gerade rechtzeitig zum Redaktionsschluss kam noch ein Interview mit Brian Robertson zum Thema: <http://xpreneurs.co/interview-with-brian-robertson-about-implementing-holacracy/>

³⁹³ Vgl. Kapitel 1.4. Die Xpreneurs beschreiben den Prozess bei Uni in vier Phasen: Die Suche, Pre-Launch, Einführung und Aufbau, vgl.: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-die-suche/>

Brian Robertson ist daher auch Anhänger der ganzen System-Umstellung, das heißt ab einem bestimmten Zeitpunkt wird die Verfassung unterzeichnet und die Macht auf diese übertragen. Es wird der Schalter umgelegt und es dann gelten die neuen Spielregeln.

Robertson führt als Analogie für den Gesamt-Umstieg die Regeln beim Fussballspiel an. Egal wie jung die Kicker sind, für alle gelten die gleichen Regeln. Die Spielzeit ist im Jugendbereich beispielsweise angepasst, aber die Tore sind so groß wie bei den Profis, es gibt Abseits und alle sonstigen Regeln gelten auch.

Die Verfassung ist das neue Regelbuch, das für alle mit der Umstellung gilt. Die Mitarbeiter lernen so das Spiel besser und werden im Laufe der Zeit immer vertrauter damit, können sie besser verstehen und anwenden.³⁹⁴

Die Äußerungen von Robertson zur konkreten Implementierung haben für mich wenig Fleisch und sind im Buch sehr oberflächlich abgehandelt. Daher werde ich mich vor allem auf das Fallbeispiel von *Unic*³⁹⁵ beziehen und weitere Praxiserfahrungen von Anwendern einflechten.³⁹⁶

Kennenlernen und Etablierung eines Implementierungs-Kreises (Vorbereitung zum Umstieg)

Es gibt dreistündige Webinare von *Holacracy One* und eintägige Einführungsworkshops in Holakratie, die relativ preiswert gehalten sind. Als nächsten Schritt gibt es die 4,5tägige *Practitioner*-Ausbildung, in der sehr praxisnah anhand von Simulationen die verschiedenen Meetingformate und die Rollenaufteilung geübt werden.

Bei *Unic*, einem IT-Dienstleister aus der Schweiz mit ca. 250 Mitarbeitenden, gab es eine kurze Vorstellung des Modells und in einem nächsten Schritt zwei Discovery-Treffen, bei dem ersten „die Mitglieder der Ge-

³⁹⁴ Einige Profis kennen sich mit den Fussballregeln auch heute noch nicht aus. ☺

³⁹⁵ Die Xpreneurs haben den Prozess bei *Unic* sehr ausführlich beschrieben, deshalb beziehe ich mich häufig auf dieses Fallbeispiel. Natürlich beschreiben Berater selten Misserfolge, gleichzeitig erscheint mir die Darstellung sehr authentisch. Die Soziokraten sind leider bei der Transparenz ihrer Implementierung weniger offen, zumindest habe ich im Netz keine Beschreibungen gefunden.

³⁹⁶ Vielleicht will er nicht zu viel verraten, damit die Leute auch die Franchise-Nehmer von *Holacracy One* buchen? Gleiches gilt auch für die Soziokratie. Sie sind auch sehr zurückhaltend, was den Implementierungsprozess anbelangt. Ich versuche die Seitenhiebe oder kritischen Kommentare zu den beiden Modellen recht ausgewogen zu halten, also auf einer Seite je ein kritischer Hinweis zur Soziokratie und Holakratie. ☺

*schäftsleitung anhand von Simulationen ein möglichst reales Gefühl der Rollenverteilung und Entscheidungsprozesse bei Holacracy erleben wollten. Etwa zwei Wochen später entwickelten wir [...] eine initiale Kreisstruktur für Unic, um den Verantwortlichen eine bessere Vorstellung einer Holacracy-Struktur im eigenen Unternehmen zu ermöglichen.*³⁹⁷

Bei der Entwicklung des Kreis-Modells und der Rollen für die Mitarbeiter ist es wichtig, von dem jetzigen Status Quo auszugehen und keine ideale zukünftige Struktur abzubilden. Die jetzige Organisationsstruktur wird einfach „übersetzt“ und dann mit den holakratischen Methoden im Laufe der Implementierung angepasst.

Zweitens wurde „die gesamte Unternehmensstruktur in ein Kreismodell übertragen, Arbeitspakete und Richtlinien [...] neu definiert und die Mitarbeitenden auf diese neue Arbeitsform eingestimmt.

*Unic machte für die Pre-Launch Phase eine sorgfältige Planung. Viele Fragen standen im Raum, zum Beispiel zu welchem Zeitpunkt welches Level an Tiefenstaffelung der Kreise erreicht werden muss und wie man in einem relativ kurzen Zeitraum die 250 Mitarbeitenden an Bord holen und optimal auf die Umstellung vorbereiten kann. Für die Beantwortung dieser Fragen definierte Unic im Januar 2017 einen Change Office Kreis, der zum einen für die gesamte Holacracy Implementierung zuständig war und in dem alle Holacracy relevanten Rollen verankert wurden.*³⁹⁸

Dieser *Change-Office-Kreis* erinnert an den Implementierungskreis in der Soziokratie und wird auch in der Holakratie „Implementation Circle“ genannt. Bei größeren Transformationen kann ein solcher Kreis sinnvoll sein, bei kleineren Unternehmen ist es nicht notwendig und teilweise sogar davon abzuraten.

Für die weitere Schulung der Mitarbeiterinnen wurde eine Multiplikatorenstrategie gefahren. Sieben Rollenträger aus dem Implementierungskreis haben das 4,5-tägige Holakratie-Practitioner-Training³⁹⁹ besucht und dann ihr Wissen an die Kollegen weitergegeben. Dabei entwickelten sie *„kreative Ideen, die Inhalte und Konzepte von Holacracy zu veranschaulichen, produzierten Lern-Videos, richteten virtuelle und physische Gesprächsforen*

³⁹⁷ Aus: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-die-suche/>

³⁹⁸ Aus: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-pre-launch/>

³⁹⁹ Bei kleineren Organisationen besuchen alle Mitarbeiter dieses Training bei einem zertifizierten Holakratie-Anbieter. Bei *MySign* haben alle Mitarbeiter dieses Training Inhouse bekommen.

ein, erstellten ein firmeninternes Wiki mit allen relevanten Materialien und organisierten Workshops zur initialen Kreisstruktur, um die 40 Kreise auszugestalten.“⁴⁰⁰

Um das neue Spiel gut zu beherrschen oder zumindest am Anfang damit spielen zu können, braucht es eine ausreichende Schulung der involvierten Mitarbeiter.

Jetzt bei *Unic* wurden sieben Mitarbeiter umfassend geschult und dann die restlichen 243 haben kleine Lerneinheiten auf unterschiedliche Weise, im eigenen Tempo und nach eigenem Gutdünken absolviert. Das scheint bei vielen Einführungen ähnlich abzulaufen.

Bei *Mysign* zum Beispiel haben ALLE Mitarbeiter eine umfassende 4,5-tägige Einführung erhalten. *Vive la différence*.

Am Ende dieser Schulungen kann dann das Finden und Festlegen der Rollen im operativen Geschäft stehen.

Die Mitarbeiter können ihre täglichen Aufgaben auf einzelne Zettel/Post-Its schreiben und daraus Rollenbeschreibungen formulieren. Die bestehenden Stellenbeschreibungen sollten eher nicht als Hilfe herangezogen werden, weil dadurch unbeabsichtigt die alten Machtstrukturen übertragen werden. Zudem sind sie sehr stark auf eine Person ausgerichtet (Trennung Person von Rolle) und spiegeln selten das aktuelle Betätigungsfeld wieder.

Bei der Rollen-Übersetzung geht es nicht darum, einen Ideal-Zustand zu definieren, sondern den aktuellen Status Quo der Arbeit in Rollenform abzubilden. Die Rollen sind die Ausgangsstruktur für den Start mit der Holakratie und können im *Governance*-Prozess angepasst werden.

Die Vorbereitung zum Umstieg umfasst folgende Aspekte, die alle zumindest im Vorfeld geplant gehören und spätestens mit dem Start erfolgen sollten:

- Zumindest ein „vorläufiger“ Sinn/Zweck (Purpose) der Organisation
- Festlegen der groben Kreis-Struktur für den Start
- Festlegen der Rollen im operativen Geschäft für alle Mitarbeiter
- Schulung aller Mitarbeiter (in großen oder kleinen Happen)
- Begleitung der Führungskräfte, um die Rolle des Lead-Links gut ausfüllen zu können

⁴⁰⁰ Aus: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-pre-launch/>

Die Pilotphase und Ausrollen auf die gesamte Organisation

Das Ritual der Unterzeichnung der Verfassung durch die Geschäftsleitung ist wie der Anpfiff für das neue Spiel. Damit ist offiziell der Umstieg geschehen. Meistens erfolgt ein gemeinsamer *Kick-Off*⁴⁰¹ sowie die Basis-Schulung aller Mitarbeiter.

Die Umstellung bei *MySign* verlief mit einer 4,5tägigen Schulung für alle Mitarbeiter. Im Rückblick sind die Eigentümer sehr zufrieden mit diesem Prozess: *„Im Vorfeld war die Stimmung neutral bis verhalten positiv. Nach den vier Trainingstagen war bei sämtlichen Mitarbeitern großer Enthusiasmus spürbar. Alle kannten und verstanden den Prozess, hatten ihn vier Tage lang geübt und dabei auch mal anspruchsvolle Rollen übernommen. Dadurch entwickelten alle ein großes Verständnis und eine hohe Akzeptanz für jedes Element des rigiden Prozesses. Und es wurde auch bereits früh sicht- und erlebbar, welches Potential in den Mitarbeitern steckt. Die Simulationen waren sehr anspruchsvoll. Jeder musste auch unangenehme Rollen spielen. Dadurch empfanden alle den Einstieg mit der eigenen Firma danach als viel einfacher. Am Ende der vier Tage herrschte eine positive Erwartungshaltung. Endlich konnte es losgehen! Alle waren überzeugt, dass Holacracy *MySign* weiterbringen wird, und die Vorfreude vor dem Start war groß. Neben dem inhaltlichen Lernen war auch der Effekt auf den Teamzusammenhalt durch intensive gemeinsame Tage sehr deutlich sichtbar. [...]*

Beim Umstieg auf Holacracy ist die zentrale Herausforderung in den ersten Wochen Prozess-Sicherheit in allen Kreism Meetings zu erreichen. Bereits die ersten echten Meetings in den Folgewochen zeigten uns, welches Niveau und welche Professionalität wir schon nach kürzester Zeit erreicht hatten. [...]

*Für uns Eigentümer der *MySign* ist es kaum denkbar, Holacracy auf eine andere Art einzuführen als sämtliche Mitarbeiter zu Experten zu machen. Es ist wie beim Mannschaftssport: nur wenn alle die Spielregeln kennen, kann ein guter Spielfluss entstehen. Je mehr Sicherheit im Team herrscht, wie das Spiel funktioniert und was wann erlaubt ist, umso wahrscheinlicher ist ein gutes Zusammenspiel.“*⁴⁰²

⁴⁰¹ Der Begriff passt auch gut zur Fussball-Metapher. ☺

⁴⁰² Vgl. bei *MySign*: <http://webdenker.ch/2017/03/holacracy-experten-unternehmen-schlag/> . Ein kurzes (Werbe-)Video ist hier zu sehen: www.youtube.com/watch?v=linLr4SmwQ&feature=youtu.be

Bei *Unic* haben sie in einer Woche für jeden der 40 Kreise je ein *Governance-* und *Tactical-Meeting* durchgeführt, um so die Mitarbeiter gleich „on the job“ zu schulen.⁴⁰³

Sowohl *MySign* als auch *Unic* waren komplette System-Umstellungen. Die gesamte Organisation war der Pilot-Kreis.

Natürlich gibt es auch Implementierungen, die „vorsichtiger“ vorgehen, indem ein bis zwei Pilot-Kreise zuerst ihre Erfahrungen machen und dann weiter ausgerollt wird, ähnlich wie in der Soziokratie.

Die *Xpreneurs* haben die Pilot-Phase in einer Graphik noch näher differenziert.⁴⁰⁴

<i>Regelmäßige Reflexions-Treffen der Facilitatoren</i>			
Launch ⁴⁰⁵	Eingewöhnungsphase	Frühe Praxis 1.Phase	Frühe Praxis 2. Phase
Alles ist neu, keine/wenig Praxis	Erstes Verstehen und Anwenden der Praxis	Einfache Spannungen können selbstständig bearbeitet werden	Komplexe Spannungen können bearbeitet werden
Externe/erfahrene <i>Facilitatoren</i> leiten durch den Prozess	Auch unterstützt von internen <i>Facilitatoren</i> , die ein 4täg Training absolviert haben	Gewählte interne <i>Facilitatoren</i> leiten durch den Prozess <i>Shadowing</i> durch externe/erfahrene <i>Facilitatoren</i>	Interne <i>Facilitatoren</i> arbeiten eigenständig, externe Berater kommen bei speziellen Fragen punktuell hinzu

Abb. 57: Differenzierung der Pilotphase bei *Unic*

Ähnlich wie in der Soziokratie werden die ersten drei Sitzungen von einem externen Moderator geleitet, dann übernimmt der interne Moderator unter

⁴⁰³ Vgl. <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-der-sprung-ins-kalte-wasser/>

⁴⁰⁴ Ich habe die Grafik etwas verkürzt in eine Tabellenform übertragen, weil es drucktechnisch so besser zu lesen ist. Die Quelle ist: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-der-sprung-ins-kalte-wasser/>

⁴⁰⁵ Hier wollte ich schon „Unch“ korrigieren, es ist gleich Mittagspause. ©

Live-SuperVision des externen Begleiters. Danach ist der Kreis eigenständig und die internen Moderatoren werden gemeinsam in Gruppen supervisiert oder treffen sich zur InterVision.

In der Soziokratie wird allerdings eher währenddessen geschult, also statt einer umfassenden Schulung zu Beginn bekommt jeder Kreis während der Pilotphase die notwendige Schulung (ca. 30 Minuten von jedem Treffen).⁴⁰⁶

Die frühe Phase der Anwendung kann gut sechs bis zwölf Monate dauern bis die Technik und Rollenaufteilung in Fleisch und Blut übergegangen sind und die ersten Abgänge, Schwierigkeiten und Herausforderungen gemeistert wurden.

Aus Beratersicht beschreibt Stefanie Weck-Rauprich über den Prozess bei Unic: *„Das Heikle an einer ungeübten Holacracy-Praxis ist, dass sich wieder alt bekannte Schattensysteme und informelle Arbeitsweisen einschleichen. All die Klarheit und das Explizit-Machen von Erwartungen kann so wieder verloren gehen. Dann werden in Meetings eher belanglose Punkte behandelt und die wirklich wichtigen Spannungen an der Kaffeemaschine bearbeitet. Dabei geht auch ein hohes Maß an Transparenz verloren, wenn nämlich die Projekte und Aktionen nicht mehr im firmeninternen Dokumentationssystemen (wie zum Beispiel holaSpirit) festgehalten werden. Hätte man sich den ganzen Aufwand mit der Umstellung dann sparen können? [...]*

Ivo Bättig [der GF] erzählt von einem „Macht-Vakuum“, das zeitweise bei Unic entstanden ist. Die ehemaligen Chefs haben sich zurückgenommen, diejenigen, die bisher prägten und mit Initiative vorangeschritten sind, wollten (und durften) nicht mehr wie klassische Chefs agieren. Aber es kamen zu wenig andere nach, die übernahmen, Initiative ergriffen oder Themen und Projekte antrieben. Ob es daran lag, dass sich einzelne nicht trauten, nicht wussten, wie sie es machen sollten oder nicht gefragt wurden, die Gründe sind unterschiedlich. Unic machte die Erfahrung, dass es eine gewisse Zeit dauert, bis Mitarbeitende Verantwortung übernehmen. Für Ivo Bättig ist das verständlich, denn es [war] ihnen bisher ja quasi immer vermittelt worden: das sollten sie nicht machen und nun sagt man, warum macht ihr nicht?“⁴⁰⁷

⁴⁰⁶ Der Umstieg ist auch nicht so umfassend wie in der Holakratie. Es gibt kein neues Betriebssystem, dafür ein anderes Mindset und ein paar neue Grundprinzipien, siehe Kapitel 1.4.

⁴⁰⁷ Aus: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-die-praxis-im-alltag-entwickeln/>

Die oberste Führungskraft/CEO gibt seine *Über-Macht*⁴⁰⁸ an die Verfassung ab – es gibt schon Implementierungen, die an diesem Punkt gescheitert sind. Das ist ein großer Schritt, auch wenn die Unterzeichner der Verfassung den Ausgangszustand wieder herstellen könnten.⁴⁰⁹

Robertson beschreibt einen Fall in seinem Buch: „*Der Gründer eines kleinen Start-Up-Unternehmens sagte mir, er hätte einfach Angst, dass seine Organisation und sein Team noch nicht reif und stabil genug wären, um ohne eine starke Führung zu effektiver Selbstorganisation zu wechseln. Wie Eltern, die darüber besorgt sind, dass ihr Kind nicht stark oder gesund genug ist, von Zuhause wegzugehen, wollte dieser Geschäftsführer warten, bis sein Unternehmen und sein Managementteam mehr Erfahrung gesammelt hatten, bevor sie sich in solch eine große Veränderung begeben.*“⁴¹⁰

Auch führt Robertson später bei den Schwierigkeiten nach der System-Umstellung an, dass sowohl die oberste Führungskraft als auch das mittlere Management häufig Schwierigkeiten haben, ihre bisherigen Verhaltensweisen loszulassen.⁴¹¹

Konsolidierung und Kulturwandel

Diese Phase beginnt ca. zwölf Monate nach Unterzeichnung der Verfassung. In den mir bekannten Fallbeispielen habe ich noch zu wenig darüber gelesen, was auch an den vielen eher jungen Holokratie-Implementierungen liegt.

Zappos hat zumindest zwei bis drei Jahre Erfahrung mit der Holokratie gesammelt und die waren auch holrig.

Usha Gubbala⁴¹² beschreibt wie schwierig die Änderung der tief verankerten Sicht- und Verhaltensweisen war (*Mindset*). Vielen Mitarbeitern fiel es trotz der förderlichen Strukturen schwer, sich und ihre Sichtweisen ins Zen-

⁴⁰⁸ In der Hierarchie ist die Person an der Spitze Träger aller formellen Macht. Er kann allein entscheiden und auch in die Domänen seiner Untergebenden eingreifen. Und diese Macht wird an die Verfassung abgegeben.

⁴⁰⁹ Vgl. Kapitel 3.1. „Die Verfassung der Holokratie.“

⁴¹⁰ Robertson, Brian: *Holacracy*, S.158.

⁴¹¹ Das ist meiner Ansicht nach eine typische Herausforderung bei mehr Partizipation und Selbstorganisation, egal welches Modell genommen wird. Auch die Mitarbeiter tun sich häufig schwer mit der Übernahme der Verantwortung und dem Hineinwachsen in die neuen Rollen oder Gestaltungsmöglichkeiten. Wenn ein Problem auftritt, passiert es recht häufig, dass erstmal auf den Chef geschaut wird und er/sie das lösen soll.

⁴¹² Vgl. <https://medium.com/@Gonza2ax/reflections-on-holacracy-implementation-110fb9620399>

trum zu stellen, sich sichtbar und angreifbar zu machen. Dazu kam die Unsicherheit bei vielen Entscheidungen, die jetzt von der Holakratie nicht vorgegeben sind wie zum Beispiel die Entlohnung und das Einstellungs- und Entlassungsverfahren. Das hat zu weiterer Unsicherheit geführt.

In der Soziokratie werden in dieser Phase auch die institutionelle Verankerung des neuen Modells und die Gleichwertigkeit des Eigentümers behandelt. Die Holakratie gibt hier keine konkreten Antworten, wobei für das Mit-Eigentum der Mit-Arbeiter in der Start-Up-Phase das Modell *Slicing Pie* von Mike Moyer (<https://slicingpie.com/>) bei einigen Holakratie-Beratern Anklang gefunden hat.⁴¹³

Mir persönlich taugt die *Holakratie-Reife-Karte*⁴¹⁴, die sehr übersichtlich verschiedene *Reife-Grade* der Umsetzung beschreibt. Zum einen gibt die Karte noch mal einen guten Überblick zu den *Mustern (Patterns)* oder *Elementen* der Holakratie oder auch von Selbstorganisation allgemein. Zum anderen ist es eine Hilfe zur Selbsteinschätzung oder gemeinsamen Reflexion der Implementierung.

Ich habe drei Aspekte ausgewählt, um einen Eindruck auch hier im Buch zu geben:⁴¹⁵

⁴¹³ Auf diese beiden Felder hat sich in letzter Zeit besonders Encode spezialisiert: <https://encode.org/>

⁴¹⁴ Hier merkt man, wie „doof“ wörtliche Übersetzungen klingen: „Holacracy Maturity Map“.

⁴¹⁵ Auf deutsch hier zu finden:

<http://dwarfsandgiants.org/wp-content/uploads/2015/11/HOLACRACY-Maturity-MapConflict-2.pdf> (Für die Tabelle minimal modifiziert, damit zumindest drei Spalten auf die nächste Seite passen. ☺)

	Level 1 Hindert die Praxis	Level 2 Stabilisiert die Praxis	Level 3 Fördert die Praxis	Level 4 Entwickelt die Praxis
Macht und Autoritäts-system	Konventionelles <i>Command-And-Controll</i> -System, indem die Macht an der Spitze zusammengeführt ist. Manager nutzen Hierarchie und entscheiden über Andere hinweg (Holacracy nicht eingeführt)	Einspruchsrecht liegt noch beim Management. Die Kultur unterstützt die Verteilung der Entscheidungsmacht und unterstützt MitarbeiterInnen ihre Rollen zu führen und Fehler zu machen	Die Organisation hat ein Transparenz-System für die Verteilung und Entwicklung von Autoritäten in allen Rollen (die Holokratie-Verfassung ist vollständig eingeführt)	Das verteilte Autoritätssystem ist in sämtlichen organisationalen Prozessen abgebildet. Auch kulturell gibt es keinen Anschein eines CEOs mehr.
Lead-Links (LL)	LL verhalten sich noch immer wie Manager. Führung passiert gleich wie in einer pyramidalen Struktur. Die Macht ist implizit beim LL verdichtet.	Dem LL ist der Unterschied zwischen einem LL und einem Manager bewusst. Sie versuchen die Ausübung von Macht als LL oder in ihren anderen Rollen zu vermindern	Grenzen der Autorität des LL sind in der <i>Governance</i> abgebildet bzw. LL-Autoritäten sind an andere Rollen delegiert.	Die Organisation hat Prozesse um viele LL-Autoritäten durch effektive und verteilte peer-to-peer-Methoden zu ersetzen. Diese Prozesse sind in der <i>Governance</i> abgebildet
Funktionen (F)	Funktionen (Job-Titles) werden einfach in Rollen umbenannt. LL wird als „besser“ oder prestigeträchtiger angesehen und oft als Vollzeit-Arbeit verstanden	Funktionen und Rollen koexistieren als parallele Systeme, Menschen füllen mehrere Rollen; F sind oft Teil einer impliziten Machtstruktur, „Gefühltes Leben in zwei Welten“	Funktionen werden intern kaum genutzt (evtl. noch für externs Umfeld), Menschen verstehen den LL als einfache weitere Rollen, nicht als Vollzeit-Job	Abwesenheit von funktionaler Hierarchie zieht Menschen hin zu identitätsstiftender und sinnvoller Arbeit, Flexibele Rollenbeschreibungen fördern Entwicklung und Explorationen

Abb.58: Einige Elemente aus der *Holacracy Maturity Map*

Die Umstellungsgeschwindigkeit hängt meiner Ansicht nach von drei Faktoren ab:

- die Begeisterung und Identifikation der Geschäftsführung mit der Holakratie (je höher, desto schneller)
- die Größe des Unternehmens (je kleiner, desto schneller)
- die Branche (je näher an IT oder Unternehmensberatung, desto schneller und experimentierfreudiger)

Blinder Fleck? Persönlicher- und Gemeinschafts-Raum⁴¹⁶

In der Holakratie wird deutlich zwischen Person und Rolle unterschieden⁴¹⁷.

	Rolle (Durch die Verfassung abgedeckt)	Person (In der Verfassung nicht spezifiziert)
Individueller Kontext	Operatives im Rollen-Modell und <i>Tactical-Meeting</i>	Persönlicher Raum
Sozialer Kontext	<i>Governance-Meeting</i>	Gemeinschafts-Raum

Abb. 59: Unterscheidung Rolle - Person⁴¹⁸

Diese Trennung kann einerseits sehr förderlich sein, weil so persönliche Verstrickungen gelöst werden können und es zu mehr Klarheit beziehungsweise Effizienz in der Zusammenarbeit führen kann.⁴¹⁹

Andererseits sind wir Menschen soziale Wesen und auch ganzheitliche Personen⁴²⁰, die mit ihren Eigenheiten, Emotionen, Marotten und Befindlichkeiten am Arbeitsplatz sind.

In dem Modell der Holakratie wird dazu wenig angeboten, lediglich die Einstiegs- und Ausstiegsrunden sowie die Meinungsrunden im *Governance* geben Raum für persönliche Befindlichkeiten.

⁴¹⁶ In der Holakratie-Terminologie wird das *Personal-Space* und *Tribe-Space* genannt. Ich versuche so häufig wie möglich auf deutsche/österreichische Begriffe zurückzugreifen.

⁴¹⁷ „role“ and „soul“ – hier klingt das Englische schon besser. ☺

⁴¹⁸ Vgl. www.dwarfsandgiants.org/web/implementing-holacracy-the-dg-way/

⁴¹⁹ Vgl. Robertson bei der Implementierung von Holakratie bei David Allens Unternehmen: <https://blog.holacracy.org/differentiating-organization-tribe-2bc0190bf1c5>

⁴²⁰ Vgl. das Prinzip Ganzheitlichkeit bei Laloux' *Evolutionärer Organisation*. Das fällt mir erst jetzt auf, dass Holakratie als System dieses Prinzip von Laloux jetzt nicht direkt adressiert, spannend.

Das ist eine Schwachstelle⁴²¹ in der Holakratie oder neutral ausgesprochen: Diese Aspekte werden nicht spezifiziert oder von der Verfassung geregelt.

Positiv gesprochen: Jede Organisation kann dafür eine Rolle oder Regelungen finden, wie das menschliche Miteinander und die persönliche Entwicklung gestaltet werden können.

Bei *soulbottles* haben sie eine Rolle „Persönliche Entwicklung und Kultur-entwicklung“ geschaffen. Die holokratischen Berater von den *dwarfs and giants* empfehlen bei der Implementierung Meetings für die persönliche Beziehungsarbeit, Feedbackgespräche, Team-Super*Vision* und Coa-
ching.⁴²²

Wichtig ist, dass dieser Aspekt möglichst schon zu Beginn der Implementierung berücksichtigt wird, weil sonst die Holakratie leicht als blutleer, technisch, bürokratisch oder unmenschlich aufgefasst werden kann.⁴²³

Das ist sicher eine spezifische Herausforderung der Holakratie-Implementierung. Dieses Problem tritt in der Soziokratie so nicht auf.⁴²⁴

⁴²¹ Persönliche Wertung meinerseits. ☺

⁴²² Vgl. www.dwarfsandgiants.org/web/implementing-holacracy-the-dg-way/

⁴²³ Leider kann es passieren, dass einfach die finanziellen Mittel dafür fehlen. Eine offiziell begleitete Implementierung verschlingt schon einiges an Ressourcen, so dass für diese weicheren Themen wenig übrig bleibt.

⁴²⁴ Dafür gibt es da andere Probleme. ☺

Fragen und Antworten⁴²⁵

Was ist der wichtigste Faktor, um Holakratie erfolgreich zu implementieren?

Brian Robertson sagt dazu: „Der Geschäftsführer, die Person mit der Macht über das Unternehmen [...] muss wirklich ganz dahinterstehen. Und zwar nicht nur in dem Sinn, dass die Anderen sich ändern dürfen, sondern er braucht die umfassende Bereitschaft, den eigenen Führungsstil zu verändern und neue Wege zu lernen, wie er Einfluss nimmt und wie Sachen erledigt werden. Und es braucht eine langfristige Vision. Es ist eine 5-Jahres-Reise und kein Quick-Fix. Diese Bereitschaft und Identifikation ist der wichtigste Faktor. Es ist wirklich erstaunlich, dass die anderen Faktoren wie die kulturelle Passfähigkeit, die anderen Führungskräfte, die Gesundheit des Teams nicht diese Relevanz haben. Sie helfen bei der Transformation, aber kein Aspekt scheint wirklich ausschlaggebend zu sein.“⁴²⁶

Muss der Umstieg vom alten System zur Holakratie vollständig geschehen oder gibt es auch sanfte Ein- oder Umstiege?

Die Holakratie befürwortet eine ganzheitliche Umstellung. Als Einstieg kann ein Team zur Probe für eine bestimmte Zeit umstellen, die Verfassung wird dann befristet. Mit dem Ablauf wird gemeinsam evaluiert und entschieden, ob es weitergeht oder nicht. Sinnvoll erscheint eine möglichst frühe und umfassende Selbsterfahrung beim Managementteam.

Natürlich gibt es darüber hinaus die Möglichkeit, einzelne Elemente einfach in die traditionelle Struktur zu übernehmen. Die Rollen sind letztendlich nur eine Verfeinerung der sehr umfassenden und starren Stellenbeschreibungen und fast alle Aspekte von einem *Tactical-Meeting* können als normale operative Meetings übernommen werden.⁴²⁷

Prinzipiell wird schon die Empfehlung gegeben, die Verfassung ganz und vollständig zu implementieren, also alle Spielregeln für den jeweiligen Kreis oder die Organisation zu übernehmen.

Unic und *MySign* sind jetzt mittelständische Firmen mit ca. 120-250 Mitarbeitern und wurden mit einem Knopfdruck umgestellt. Es gab zwar eine

⁴²⁵ Vgl. Kapt. 1.4. Implementierung in der Soziokratie – viele Fragen können ident beantwortet werden, daher gibt es hier nicht so viele FAQs.

⁴²⁶ Aus: <http://xpreneurs.co/interview-with-brian-robertson-about-implementing-holacracy/> (meine Übersetzung). Und das gilt 1:1 auch für die Soziokratie. Es ist schön, dass Brian Robertson das auch so klar und deutlich ausdrückt!

⁴²⁷ Vgl. der Geschäftsführerkreis bei *it-design gmbh*, <https://angelikaneumann.de/ohne-fuehrungskraefte-arbeiten-ein-interview-mit-christoph-adamczyk/>

umfassende Vorbereitung und Schulung, aber der Umstieg war ganz, vollständig und abrupt. Das ist selbst bei dieser Größe nicht immer der Fall.

Es kann unterschiedlich lange Phasen des Kennenlernens geben, wobei es prinzipiell recht zielorientiert zugeht.

Eine längerfristige Experimentier- und Probephase könnte so ausschauen: Ein Team stellt um, ein anderes kommt später hinzu, vielleicht übernimmt ein weiteres Team die Rollenstruktur oder spielt mit der Software (Glas-Frog/holaSpirit), so dass es ganz unterschiedliche Impulse für die Organisation gibt. Das ist sowie ein „subversives“ Ausrollen und „Befruchten.“ Entweder ist irgendwann eine kritische Masse erreicht, so dass die Organisation als Ganzes umgestellt wird oder es bleibt bei diesen Experimentier-Inseln.

Kann es auch Implementierungen für einzelne Teams oder Projekte geben?⁴²⁸

Wie schon oben beschrieben ist das auch möglich. Christoph Adamczyk beschreibt zum Beispiel diesen Prozess für ein 8-köpfiges Projektteam bei der Firma *it-design gmbh*.⁴²⁹ Nach einem Discovery-Workshop von zwei Tagen im April, haben sie sich mit einem Mehrheitsbeschluss von 8:0 für die Implementierung entschieden und schon im Juli damit angefangen. Je kleiner das Team und je höher die Begeisterung der Beteiligten, desto schneller kann es umgesetzt werden.

Gibt es auch Implementierungen ohne Unterzeichnung der Verfassung?

Das passiert vor allem bei nicht-offiziell-begleiteten Implementierungen.⁴³⁰ *soulboutles*, *Blinkist* und *Ökofrost* haben selbst die Holakratie in ihrem eigenen Tempo und mit einigen Adaptionen durchgeführt. Entweder haben sie eine eigene Verfassung gebastelt (*Blinkist*) oder die Verfassung erst nach längerer Erprobung unterschrieben (*soulboutles*) oder ganz drauf verzichtet (*Ökofrost*). Es geht alles, allerdings wird dieses Vorgehen von offiziellen Holakratie-Begleitern eher nicht empfohlen.

⁴²⁸ Vgl Kap 1.4. – hier ist die Ausnahme von der Regel. Die Antwort bleibt gleich, aber ich habe ein schön Fallbeispiel gefunden. ☺

⁴²⁹ Vgl. <https://angelikaneumann.de/ohne-fuehrungskraefte-arbeiten-ein-interview-mit-christoph-adamczyk/>

⁴³⁰ Die Holakratie ist wie die Soziokratie und viele andere Ansätze ein Geschäftsmodell. Die Anwendung in der eigenen Firma ist erlaubt, die Beratung hin zur Holakratie nicht. Es gibt viele Firmen, die eigenständig experimentieren und „inoffiziell“ die Holakratie einführen.

Alle drei Beispiele kommen aus Berlin, dort gibt es zum Beispiel eine *Inter-Visionsgruppe* von Holakratie-Anwendern,⁴³¹ die sich gegenseitig unterstützen und ihre Erfahrungen austauschen.⁴³²

Brauche ich einen Berater für den Umstieg oder kann ich auch eigenständig die Holakratie implementieren?

Es gibt eine Reihe von Organisationen, die inoffiziell mit den Regeln und Elementen der Holakratie spielen. Sie übernehmen das Rollenmodell, finden einen *Purpose* und halten *Governance* und *Tactical-Meetings* ab. Das ist möglich und Realität.

Es ist eine Budget-Frage, weil sowohl die Trainings als auch die professionelle Begleitung schon „teuer“ ist. Zudem ist es eine Flexibilitätsfrage, also, ob ich das ganze System übernehmen oder meinen eigenen Weg auf Basis der Holakratie finden möchte. Offizielle Berater werden von *Holacracy One* ermutigt, den vollständigen, sofortigen Systemwechsel zu begleiten.

Vielen Unternehmen erscheint das Gesamtsystem zu bürokratisch und reguliert, dass sie etwas flexibler damit spielen und es individuell anpassen wollen.

⁴³¹ Vgl. https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Yd1maZ2BQzslzzP8sr_uqiCj9jurCLmKDPv7wNn2Z0/edit#gid=0

⁴³² Das ist eine Alternative zur begleiteten externen Beratung – *Inter Vision* statt *Super Vision*.

3.9 Ausbildung, Zertifizierung und Copyright⁴³³

Holacracy One ist als Organisation die Eigentümerin der Marke „*Holakratie*“ und hat ein Zertifizierungs- und Lizenzierungssystem erschaffen. Das soll einerseits die Qualität sichern und andererseits ist es ein Franchise-Modell als Geschäftsmodell, um Geschäft zu machen. ☺

Dabei wird unterschieden zwischen Anwendern, die in ihrem eigenen Unternehmen die *Holakratie* implementieren (ohne fremde Hilfe) und Unternehmensberater, die fremde Unternehmen begleiten.

Die Anwender können ohne Beschränkung die *Holakratie* benutzen und das Unternehmen auch „holakratisch“ nennen, Unternehmensberater und berufliche Multiplikatoren dürfen nur nach der jeweiligen Lizenzierung ihre *Angebote* unter dem Label „*Holacracy*“⁴³⁴ öffentlich durchführen.

Ausbildungsangebote

Die Ausbildungsangebote werden von Lizenznehmern von *Holacracy One* angeboten, sie sind für die Zertifizierung erwünscht, aber nicht obligatorisch. Für die Re-Zertifizierung braucht es eine bestimmte Anzahl von nachgewiesenen Fortbildungen. Dafür können diese Trainings angerechnet werden.

Derzeit gibt es folgende Formate:

- Der eintägige Einführungsworkshop kostet ca. 150 Euro
- Das 4,5-tägige Practioner- Training kostet regulär 4.000 Euro
- Das 4,5-tägige Coach-Training kostet regulär 4.000 Euro
- Die individuelle Begleitung zum Master-Coach durch einen bestehenden Master-Coach kostet sicher auch etwas. Leider gibt es dafür keine fixen Vorgaben, so dass es eine individuelle Abmachung ist.

⁴³³ Das Zertifizierungsverfahren wurde gerade (05/2018) von *Holacracy One* überarbeitet und ist jetzt auch online auf <https://www.holacracy.org/licensing>

Vor der Veröffentlichung und auch nachher habe ich große Unterstützung von Shioban Tonarelli von *Holacracy One* erhalten. Danke für ihre Engelsgeduld und die vielen Antworten per E-Mail und Skype. Sie ist derzeit für die Lizenzierung verantwortlich und hat mir nach bestem Wissen und Gewissen Rede und Antwort gestanden. Ich habe auch den Lizenz-Vertrag als Muster erhalten, allerdings ist dieser in einem juristischen Englisch verfasst, das ich nur begrenzt verstehe.

⁴³⁴ Es darf öffentlich nur der englische Name verwendet werden, also „*holacracy*“. Das ist auch ein Grund, warum ich in meinem Buch die deutsche Version „*Holakratie*“ verwende, um meine Äußerungen deutlich als in-offiziell bzw. nicht zertifiziert zu kennzeichnen.

Zertifizierung

Ich unterscheide jetzt die Zertifizierung von der Lizenzierung, auch wenn beide eng miteinander verbunden sind. Das eine ist ein Prüfungsergebnis für eine Fach-Kompetenz und das andere ist eine Art Franchise-Vereinbarung für das Anbieten von Holakratie-Workshops oder –Begleitungen.

Die Zertifizierung erlangt man durch eine Prüfung,⁴³⁵ welche aus je einer Simulation von einem *Tactical-* und *Governance-Meeting* besteht. Je nachdem, wie gut der „Prüfling“ abschneidet, erhält er ein Zertifikat als *Facilitator* oder *Coach*.⁴³⁶

Die Kosten betragen pro Meeting 895 US-Dollar, also ca. 1.900 US-Dollar für die Gesamt-Zertifizierung.

Diese Prüfung kann von jedem, jederzeit durchgeführt werden: Es braucht einen Termin und der Betrag muss natürlich bezahlt werden. Wieviele Ausbildungen im Vorfeld besucht worden oder welche Praxiserfahrungen vorliegen, werden nicht abgefragt. Für die Zertifizierung gibt es keine obligatorische Ausbildung oder Praxis-Erfahrung, die Prüfung selbst belegt es, ob die Person diese Meetings moderieren kann oder nicht.

Bei der Zertifizierung zum Master-Coach ist es anders. Da braucht es im Vorfeld nachgewiesene Praxiskenntnisse. Die Zertifizierung zum Master-Coach wird von einem existierenden Master-Coach⁴³⁷ verliehen.

Es gibt eine Reihe von Kriterien, die erfüllt sein müssen.⁴³⁸

1. Signifikantes Wissen und gelernte Erfahrungen in der Begleitung von Organisationen hin zur Holakratie.
2. Die Fertigkeit sehr kompetent mehrtägige Holakratie-Trainings zu leiten.
3. Die Fertigkeit Implementierungen effizient zu begleiten, mit dem Wechsel von der konventionellen Macht-Struktur zu einer nachhaltigen Holakratie-Praxis.

⁴³⁵ Ein hilfreicher Artikel zur Prüfungsvorbereitung ist hier zu finden:

https://medium.com/@Nick_Osborne/pathways-for-attaining-the-knowledge-experience-and-skills-to-earn-certified-holacracy-credentials-924067f88e4d

⁴³⁶ Leider ist *Holacracy One* hier auch nicht so transparent was die genauen Prüfungskriterien sind und wie gemessen wird, ob es jetzt schon für den Coach reicht oder net. Laut H1 sind es sehr erfahrende Prüfer, die für diese Meetings eingesetzt werden.

⁴³⁷ Laut Auskunft von Shioban Tonarelli gibt es aktuell fünf Master-Coaches (u.a. Brian Robertson, Bernard Marie Chiquet sowie eine Kandidatin auf dem Weg dorthin).

⁴³⁸ Vgl. https://app.glassfrog.com/roles/3296/role_notes/2035

Das erste Kriterium kann durch eine Sammlung von Artikeln und Audio-/Video-Aufnahmen belegt werden, für die Kriterien 2+3 braucht es eine Unterschrift eines Master-Coaches. Wie es zu dieser Unterschrift kommt, wird nicht beschrieben.⁴³⁹

Lizensierung⁴⁴⁰

Folgende Voraussetzungen gibt es für die Lizenzierung mit *Holacracy One*:

- Zertifikat als Holakratie-Coach (zumindest ein Coach pro Organisation)
- Umsatzbeteiligung von 15%

Folgende Leistungen und Pflichten sind Teil der Lizenzierung:

Leistungen für „normale“ Provider

- Erlaubnis unter dem Namen Holakratie Dienstleistungen anzubieten
- Listung als Holakratie-Experte auf der Homepage⁴⁴¹
- Nutzung der Workshop-Materialien von *Holacracy One*, wie zum Beispiel die Präsentationen für Einführungsworkshops sowie für die Unterlagen für das *Practioner-* und *Coach-Training*

Zusätzliche Leistungen für „Premium“-Provider

Besonders qualifizierte „normale“ Provider können Premium-Provider für einen bestimmten geographischen, Sprachen- oder anderen Nischenmarkt werden.⁴⁴² Diese haben dann noch zusätzliche „Benefits.“

⁴³⁹ „Alles, was in der Holakratie nicht spezifiziert ist, ist offen für Interpretation.“

Dieses Verfahren ist leider nicht näher geregelt, was dem Deutschen in mir so gar nicht schmeckt, aber für Holacracy One derzeit keine Spannung darstellt. Es muss halt gemeinsam verhandelt und interpretiert werden, inkl. der anfallenden Kosten.

Es klingt für mich nach einem „Ernennungs-Prinzip“, das sich durchaus über Jahrhunderte zum Beispiel bei religiösen Gemeinschaften bewährt hat (ein Zen-Meister ernennt den nächsten Zen-Meister).

In einer Rückfrage dazu auf CoP bestätigt Chris Cowan meine Sichtweise und sagte, dass es derzeit nicht genügend Spannungen zu dem Thema gäbe, es gut genug für jetzt sei.

vgl. <https://community.holacracy.org/topic/certification>

Ein ähnliches „Ernennungsprinzip“ gibt es bei der Erlaubnis Trainings zu leiten. Dort kann braucht es einen „Trainer-Batch“, der nur von einer Person verliehen werden kann, der auch schon einen „Trainer-Batch“ hat. Hier gelten ähnliche Bedenken.

⁴⁴⁰ Hier findet sich eine gute aktuelle Übersicht von den Leistungen:

www.holacracy.org/licensing

⁴⁴¹ Guckst du hier: www.holacracy.org/providers

⁴⁴² Es gibt ein Batch-System auch für Premium-Provider, das im Laufe des Jahres 2018 auf der Website öffentlich gemacht wird, zum Beispiel Dauer der eigenen Holakratie-Praxis, Anzahl der begleiteten Implementierungen, etc... Das scheint dann sehr transparent zu werden.

- Rolle als Repräsentant bei *Holacracy One*
- Besuch von Trainings zu Selbstkostenpreisen
- Einladung und Mitgestaltung von Experten-Fachkonferenzen

Qualitätssicherung und Pflichten⁴⁴³

- Es dürfen nur Organisationen begleitet werden, die dann auch die Verfassung unterzeichnet haben. Erst mit der Unterzeichnung kommt es zum „Macht-Wechsel“, dies ist die offizielle Geburtsstunde der Holakratie im Unternehmen.
- Es muss ein Dokumentationssystem genutzt werden, das höchstmögliche Transparenz schafft, zum Beispiel GlassFrog, holaSpirit, Google-doc.⁴⁴⁴ GlassFrog und holaSpirit unterstützen den *Facilitator* und Sekretär sehr gut bei ihren Aufgaben und geben für alle Beteiligten Einblicke in die Rollen-Aufgaben, in die bisherigen Entscheidungen. etc.
- Vor oder kurz nach der Implementierung muss ein 4,5-tägiges Einführungstraining mit einer kritischen Masse der Mitarbeiter durchgeführt werden. Damit wird gewährleistet, dass die Anwender auch wirklich umfassend geschult sind und das Experiment „Holakratie“ gelingen kann
- Im Laufen der Umstellung auf die Holakratie muss jede Organisation ein Gewohnheits-Unterstützungs-Programm erstellen, damit die Schlüssel-Fertigkeiten wirklich nachhaltig gelernt werden
- Es dürfen nur die Personen ein Training anleiten, die ein „Trainer-Badge“ erhalten haben. Voraussetzung dafür ist eine Zertifizierung als Coach sowie die Verleihung des Trainer-Badges durch einen zertifizierten Coach, der schon diese Auszeichnung hat.⁴⁴⁵
- Dokumentation der geleisteten Trainings und Implementierungen
- Übersetzung von Trainingsmaterial in die jeweilige Landessprache oder die Landessprache des Kunden

⁴⁴³ Die gelten, soweit ich es weiß, sowohl für „normale“ als auch „Premium“-Provider. Die Übersetzungspflicht steht ausdrücklich allerdings nur bei Premium-Providern. Das genaue Dokument ist nur lizenzierten Unternehmen vorbehalten, deshalb kann ich es hier nicht verlinken. Ich habe es fast 1:1 übersetzt und übernommen.

⁴⁴⁴ Ich weiß nicht, inwiefern GlassFrog als Produkt von H1 dann implizit genutzt werden muss oder auch andere Systeme erlaubt sind. Für Trainings muss nach meinem Wissen GlassFrog genutzt werden.

⁴⁴⁵ Es gibt hier ein System von „provisorischen“ Badget und „permanenten“ Badget sowie ein Feedback-System. Das heißt, wenn ein permanter Badge-Halter negatives Feedback erhält, wird sein Status auf „provisorisch“ gestellt. Vgl. zur Ernennungsproblematik auch meine Fussnote zur Ernennung zum Master-Coach.

Prinzipiell gibt es also drei Stufen der Zertifizierung und Lizenzierung (Erlaubnis), die ich hier übersichtlicher dargestellt habe:⁴⁴⁶

	Zertifizierung	Erlaubnis Workshops ⁴⁴⁷	Erlaubnis Beratungen
Facilitator	Workshops und Praxiserfahrungen erwünscht, aber nicht obligatorisch + Prüfung ⁴⁴⁸	Ja, wenn in Zusammenarbeit mit einem zertifizierten Coach	Ja, für Fortgeschrittene und unter Supervision eines Coaches
Coach	w.o.	Ja	Ja, wenn die Aktivitäten berichtet werden
Master-Coach	+ mehrmonatige Praxis-Erfahrungen unter Begleitung eines Master-Coaches	Ja	Ja, wenn die Aktivitäten berichtet werden

Abb.60: Überblick Zertifizierungen und Erlaubnisse

⁴⁴⁶ Die Tabelle habe ich mit der Spalte „Ausbildung“ ergänzt und die Spalte „private Einführungen“ gelöscht, weil sie mir nicht sinnvoll erschien. Wie immer meine unvollkommene Übersetzung: www.holacracy.org/licensing

⁴⁴⁷ Vgl. die Hinweise zu den Trainer-Batches auf der vorherigen Seite als Einschränkung.

⁴⁴⁸ Letztendlich gibt es keine Pflicht-Ausbildung. Du kannst auch gleich ohne vorherige Workshops die Prüfung machen. Die Trainings werden empfohlen, aber sind keine Pflicht.

Re-Zertifizierung⁴⁴⁹

Coach und Master-Coach müssen mindestens 40 Stunden Training über einen Zeitraum von zwei Jahren absolvieren. Dabei sammeln sie „Credentials“, die durch unterschiedliche Aktivitäten gewonnen werden können, zum Beispiel Trainings bei *Holacracy One*, Mitwirken in der Community of Practise oder Teilnahme am Internationalen Holakratie-Forum.

Copyright

Alle offiziellen Unterlagen sind Copyright geschützt. Dabei geht es darum, die Integrität von Holakratie zu bewahren und möglichen Kunden die Sicherheit zu geben, dass wo Holakratie drauf steht auch Holakratie drin ist. Siobhan Tonarelli von *Holacracy One* schreibt zum Umgang mit Copyright-Verletzungen: *„H1 sucht den Kontakt zu Menschen, die Holakratie außerhalb des Lizenzierungsverfahrens anbieten. Dabei geht es zuerst um das gegenseitige Verstehen bevor rechtliche Copyright-Konsequenzen folgen. Wir suchen dabei Lösungen, die einerseits das Copyright schützen, andererseits der jeweiligen Organisation helfen, ihre Projekte zu verwirklichen.“*⁴⁵⁰

Brian Robertson hat ca. 2012 versucht die Holakratie in den USA patentieren zu lassen, ist aber gescheitert. Einerseits ist das ein rechtlich nachvollziehbarer Versuch, das eigene Gedankengut zu schützen, andererseits hätte das auch negative Auswirkungen auf die Soziokratie gehabt, weil es doch eine sehr hohe Übereinstimmung zwischen beiden Ansätzen gibt.⁴⁵¹

⁴⁴⁹ Vgl. www.holacracy.org/maintaining-coach-certification/

⁴⁵⁰ Persönliche E-Mail an mich, etwas gekürzt und von mir übersetzt. Ich schenke dem Glauben.

⁴⁵¹ Für mich ist das eine der eher nicht so vorbildlichen Aktionen von Brian Robertson. Ich habe diese Information von John Buck, der damals schon erste rechtliche Schutzmaßnahmen ergriffen hatte, damit die Soziokratie weiterhin „frei“ bleibt bzw. die Soziokraten einen rechtlich sicheren Rahmen für ihre Tätigkeit haben.

3.10 Beispiele

Laut der *Holacracy-One*-Homepage arbeiten aktuell (2018) 1.000+ Organisationen mit der Holakratie.⁴⁵² GlassFrog ist das Online-Tool für Holakraten, das von *Holacracy One* gehostet wird. Im April 2018 benutzen ca. 500 Organisationen GlassFrog. Wobei nicht jede Organisation, die GlassFrog benutzt auch schon holakratisch war und es zudem auch noch andere Tools für die Dokumentation gibt.⁴⁵³

Erst mit der Unterzeichnung der Verfassung und der Übergabe der Macht der Geschäftsführer an die Verfassung ist eine Organisation holakratisch. Es gibt eine Vielzahl von Unternehmen, die mit der Holakratie experimentieren und nur Teile davon benutzen. Zudem gibt es viele Beratungsunternehmen, die sich auf GlassFrog angemeldet haben. Also, nichts Genaues weiß man.

In dem Interview mit Jacob Morgan beschreibt Robertson, dass sich meistens Organisationen für die Holakratie interessieren, die an sich schon innovativ und branchenführend sind.⁴⁵⁴

Derzeit (Stand 03/2018) sind mir zwei Listen von Holakratie-Organisationen bekannt:

- www.holacracy.org/resource/holacracy-adoptions/
- <http://structureprocess.com/holacracy-cases/>⁴⁵⁵

Die „offizielle“ Liste von *Holacracy One* umfasst eine Vielzahl von Beratungs-Unternehmen⁴⁵⁶ sowie Organisationen aus dem Technologie- oder Software-Bereich.⁴⁵⁷ Es ist eine Selbst-Eintragungsliste, das heißt der Um-

⁴⁵² Abgerufen am 06.06.2018 auf www.holacracy.org/. Laut H1 wurde diese Zahl mal fundiert recherchiert aus der Anzahl der GlassFrog- und holaSpirit-Abonnenten sowie der Auskünfte der lizenzierten Provider. Ich vermute, dass die Zahl etwas aufgerundet wurde, weil es einfach voller klingt.

⁴⁵³ Zum Beispiel www.holaspirit.com/ oder <https://consent.works> oder <https://nestr.io/> auch googledocs (wurde von *soulbottles* lange Zeit verwendet). Laut Auskunft von holaSpirit nutzen ca. 100-200 Organisationen den Dienst für ein holakratisches Unternehmen.

⁴⁵⁴ Interview auf: www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/06/23/3-steps-building-awesome-personal-brand/

⁴⁵⁵ Andreas Zeuch hat diese Liste Anfang 2017 genauer untersucht, vgl.

www.unternehmensdemokraten.de/holacracy-eine-kurze-analyse-der-fallbeispiele/

⁴⁵⁶ Meistens Firmen, die auch Holakratie anbieten ©. Das ist eh sinnvoll, es am eigenen Leib zu erfahren und so mit eigenen Praxiserfahrungen es weiterzugeben.

⁴⁵⁷ Stand 04/2018 sind es 74 Organisationen.

fang hängt davon ab, ob die Organisationen sich dort selbst eintragen oder nicht.⁴⁵⁸

Es gibt auch schon mindestens zwei post-holokratische Organisationen, *Medium* und *Blinkist*. Beide haben mit der Holakratie begonnen⁴⁵⁹ und haben jetzt ein anderes Modell gewählt bzw. Elemente übernommen.

Natürlich gibt es auch Organisationen, die mit der Holakratie begonnen haben und dann ab einem bestimmten Zeitpunkt das Experiment abgebrochen haben, beispielsweise *financefox* und ein stadtnahes Unternehmen einer deutschen Metropole. In beiden Fällen haben die Geschäftsführung bzw. die Eigentümerinnen „kalte Füße“ bekommen beziehungsweise wollten ihre Macht nicht in dieser Form delegieren oder es hatte andere Gründe.

Dieses Phänomen gibt es 1:1 auch bei der Soziokratie.⁴⁶⁰

3.10.1 *Zappos*

Das derzeit bekannteste Beispiel ist *Zappos*, eine Tochter von Amazon und Online-Schuhversand mit 1.500 Mitarbeiterinnen. Seit 2013 wird die Holakratie dort implementiert. Zuerst in einer Abteilung mit ca. 60 Mitarbeitern, inzwischen wurde es auf die gesamte Organisation ausgerollt.

Tony Hsieh, CEO und Vordenker von *Zappos*, wollte mehr eine Stadt mit vielen selbstorganisierten Häusern/Grundstücken als eine bürokratische Organisation, die zunehmen ineffizient wird.

Anfang 2015 waren *Zappos* und die Holakratie wieder in den Medien, weil es ein recht lukratives Angebot an die Mitarbeiterinnen gab, *Zappos* zu verlassen, wenn sie nicht mit der Holakratie weitermachen wollen und das Unternehmen verlassen möchten.⁴⁶¹ Jede Mitarbeiterin bekäme für jedes Dienstjahr einen Monatslohn gezahlt, mindestens drei Monatslöhne. 14%

⁴⁵⁸ Wenn sie überhaupt von dieser Möglichkeit wissen,

Stand 08/2018 ist sie schon ganz schön angewachsen und gibt einen guten Überblick.

⁴⁵⁹ Bzw. bei *Blinkist* mit ihrer Form/Variante der Holakratie – genannt *Blinkracy*

⁴⁶⁰ Das sind jetzt zwei mündliche Berichte eines Holakratie-Beraters und meine eigenen Kenntnisse aus dem betroffenen Unternehmen. Sicher wäre es fein, mehr Beispiele zu haben, allerdings halten sich die offiziellen Holakratie-Beraterinnen bzw. Holacracy One da sehr bedeckt. Leider. Ist aber auch bei den Soziokraten nicht viel anders. „Scheitern“ kommt als Marketing-Aussage nicht so gut an.

⁴⁶¹ Vgl. das Memo von Tony Hsieh an seine MA: www.zapposinsights.com/blog/item/a-memo-from-tony-hsieh

der Beschäftigten haben dieses Angebot angenommen und 86% sind geblieben.

Diese letzte Maßnahme hat zu einer Vielzahl von kritischen Artikeln geführt und damit steht das Vorzeigeprojekt *Zappos* noch deutlicher auf dem Prüfstand.

Für mich ist das Angebot an die Mitarbeiter durchaus nachvollziehbar, konsequent und anständig. Bei jeder Transformation gibt es eine Fluktuation und Menschen, die mit dem neuen System nicht mitgehen möchten oder können. So gibt es eine faire Ausstiegsmöglichkeit.

Hsieh beschreibt in seinem Memo auch deutlich, wohin die Reise gehen soll. Dabei ist sein Ziel die evolutionäre Organisation, wie sie in Frederic Laloux' Buch „Reinventing Organizations“⁴⁶² beschrieben wird. Dabei beziehen sich sowohl Laloux als auch Robertson auf die integrale Theorie von Ken Wilber und das dort sehr verbreitete Konzept von *Spiral Dynamics*. Danach gibt es eine Entwicklungslinie von Bewusstsein, Menschen und Organisationen, denen unterschiedlichen Farben zugeordnet werden.⁴⁶³

Für Hsieh ist die Holakratie eine Methode, diese evolutionäre Organisation mit einem hohen Grad an Selbst-Management in Richtung evolutionärem Zweck zu verwirklichen.⁴⁶⁴

Mit der Holakratie hat Hsieh zuerst mit einem Pilotprojekt in einer kleinen Abteilung begonnen. Nach der erfolgreichen Auswertung wurde die Holakratie 2013 auf die gesamte Organisation ausgerollt. Dabei ist es laut Robertson wichtig, dass die oberste Führungskraft/die Eigentümerin in einer Stabübergabe die holakratische Verfassung unterzeichnet und sich ihr damit unterordnet. Solange die Holakratie gilt, haben jetzt diese Regeln Vorrang vor der Autorität des obersten Chefs. Dafür steht die Holakratie-Begleiterin zur Verfügung und erinnert die Führungskraft und die Organisation immer wieder an die Regeln, und sorgt dafür, dass diese eingehalten werden. Hsieh kann natürlich das Experiment stoppen oder beenden, aber nicht die Spielregeln ändern oder nach seinen Wünschen anpassen.

Die ersten Erfahrungen waren durchweg positiv:

⁴⁶² Das Buch kann gegen freiwillige Spende hier auf Englisch heruntergeladen werden: www.reinventingorganizations.com/pay-what-feels-right.html. Und es gibt auch eine deutsche Version im Vahlen Verlag.

⁴⁶³ Vgl. Kapitel 5.1.1. zu *Spiral Dynamics*.

⁴⁶⁴ Vgl. auch www.enliveningedge.org/views/holacracy-three-teal-breakthroughs/, sowie meine Ausführungen zu Laloux.

„Die Macht, die zuvor die Manager hatten, ist nun auf jeden Mitarbeiter verteilt“, sagt Alexis Gonzales-Black, die in dem Team arbeitete, das in einem Pilotprojekt die Implementierung prüfte. Jeder hat jetzt die Verantwortung, seine Erfahrungen bei der Arbeit zu nutzen, um das Unternehmen weiterzubringen. Diese Veränderung war nicht einfach, denn wie Gonzales-Black anmerkt: „Wir trainieren die Manager darin, einen Schritt zurückzugehen, und die Mitarbeiter darin, nach vorn zu kommen.“ Solch ein Wandel kann mit Schwierigkeiten verbunden sein: „In der Holakratie kann jeder Mitarbeiter die Spannungen, die er oder sie wahrnimmt, offen und ungehindert bearbeiten und lösen. Aber diese Fähigkeit ist für manche sehr ungewohnt. Je mehr man die Holakratie übt, desto besser wird man darin; man muss diesen Muskel aufbauen und trainieren.“ Wenn sich die Menschen an diese neue Verantwortlichkeit gewöhnen, konnte Gonzales-Black eine Start-Up-Mentalität bemerken, bei der jeder ermutigt wird, zu fragen: „Was würde ich tun, wenn es mein Unternehmen wäre?“⁴⁶⁵

Rückmeldungen von Involvierten:

„Es gibt sehr unterschiedliche Reaktionen auf die Holakratie. Die Bandbreite geht von vorsichtiger Umarmung bis zum totalen Ekel, selten gibt es begeisterten Enthusiasmus.“

„Wir setzen uns da keine rosarote Brille auf“, sagt John Bunch, der die Holakratie-Implementierung bei Zappos voranbringt. „Wir gehen wirklich Baby-Schritte.“

„Es ist wirklich schmerzhaft und langsam am Anfang“, sagt Christa Foly, eine 10jährige Zappos Veteranin.

Selbst Josh Pedro, der Zappos Public-Relation verantwortet, beschönigt die Situation keinesfalls. „Es war eine sehr sonderbare Situation.“⁴⁶⁶

John Bunch hat als interner Projektmanager die Implementierung der Holakratie bei Zappos die letzten drei Jahre begleitet und schildert seine Erfahrungen in einem Kurzworkshop:

„Die Implementierung bei Zappos ist jetzt abgeschlossen und wir sind eine 100%-ige holakratische Organisation. Meine Aufgabe für die nächste Zeit ist es, die genaue Adaptierung dieses Betriebssystems für Zappos zu begleiten, weil viele Konzepte des bisherigen Managements einfach nicht zur

⁴⁶⁵ Aus: Robertson, Brian: Holacracy, S. 23/4. (ein Wort ausgetauscht, statt „Autorität“ = „Verantwortlichkeit“)

⁴⁶⁶ Aus: www.nytimes.com/2015/07/19/business/at-zappos-selling-shoes-and-a-Vision.html (Übersetzung von me, myself and I).

Holokratie passen. Es geht also darum, die passenden „Apps“ für Zappos zu entwickeln, wie zum Beispiel ein Marktplatz von internen Rollen, der wie eine Sammlung aller offener internen Stellen funktioniert, nur eben für die einzelnen Rollen.

Zuerst haben wir die Holokratie in der HR-Abteilung mit 60 Leuten eingeführt und dann auf die gesamte Organisation ausgerollt. Dabei haben wir sicher etwas die Schulungen unterschätzt. Auch wenn es insgesamt 6-7 interne Personen gab, die Vollzeit die Implementierung unterstützt haben (von 2.000 MA), hat es lange gedauert, bis wirklich ein Großteil der MA die Holokratie so verstanden haben. Derzeit haben ca. 800 MA die freiwillige interne 3-tägige Holokratie-Einführung besucht und wir haben ca. 500 Kreise. Dafür haben wir ca. 125 Moderatoren ausgebildet. Das nächste Mal würden wir sicherlich im Vorfeld noch mehr und besser schulen, bevor der Rollout auf die gesamte Organisation kommt.

Wir sind auch weitgehend unabhängig von Holacracy One. Wir brauchen sie nur noch für besondere Fragen, ansonsten haben wir die Expertise jetzt bei uns.

Auf die Frage, was die positiven Auswirkungen der Holokratie für Zappos wären, kann ich nichts Genaueres sagen. Es lässt sich zumindest so nicht messen. Einige Indikatoren sind in der Zeit der Implementierung rauf und einige runtergegangen. Und wir haben ja auch noch andere Sachen gemacht. Vom Gefühl her, war es erfolgreich und hilfreich für uns.

Unser Ziel ist es, eine evolutionäre Organisation zu werden und Holokratie hat sicherlich einen großen Anteil daran.

Natürlich verläuft so ein Prozess nicht reibungslos. In diesem Jahr haben 14% Zappos verlassen. Allerdings haben diese Angebote bei uns Tradition. Bei der Einstellung kann jeder Neuling gleich am Anfang wählen, ob er wirklich die Ausbildung machen möchte oder lieber ein paar hundert Dollar bekommt und geht. Auch als wir unsere Konzernzentrale verlegt haben, gab es so ein Angebot. Das gehört schon zur Kultur von Zappos.“⁴⁶⁷

Im Laufe der Implementierung haben 18% der Mitarbeiter Zappos verlassen, wovon 6% das ausdrücklich auf die Einführung der Holokratie zurückführen.

Zappos ist laut John Bunch und *Holacracy One* weiterhin ein holokratisches Unternehmen. Tony Hsieh, der Geschäftsführer von Zappos hat allerdings einige Andeutungen gemacht, dass sie die Holokratie nicht 100%-ig umset-

⁴⁶⁷ Kontakt: John@thoughtfulfutorg.com. Mitschrift eines Kurzworkshops auf der Konferenz Next-Organisation am 12.11.2015 in Wien.

zen. Sie haben einige Aspekte übernommen und weiterentwickelt. Tony Hsieh sagt dazu in einem Interview auf die Frage, ob sie die Holakratie aufgegeben hätten: *„Ich würde es nicht `aufgeben` nennen, sondern dass wir etwas anderes ausprobieren. Wir haben gelernt, dass einige Sachen an der Holakratie super funktionieren und dann gibt es andere Sachen, die vielleicht nicht optimal zu unserer Kultur passen. [...] Du kannst auch nicht sagen, dass Apple ihr erstes iPhone aufgegeben haben, sondern sie haben es über die Zeit hinweg verbessert.“*⁴⁶⁸

Ich habe John Bunch per E-Mail gefragt, ob und wie die Holakratie bei Zappos noch implementiert ist.⁴⁶⁹

„CR: Ist die Verfassung immer noch die Quelle der Macht?

JB: Ja.

CR: Sind alle Holakratie-Pattern in Anwendung?

JB: Ja.

CR: Wie zum Beispiel Governance-, Tactical-Meeting, Rollen-Aufteilung

JB: Ja.

CR: Hast du nähere Information, wie ihr Eure Kultur lebendig haltet und gleichzeitig Holakratie benutzt?

JB: Da gab es einige Bereiche, in denen wir kontextualisieren mussten, was die Verfassung für unsere Kultur⁴⁷⁰ übersetzt heißt und wie wir das umsetzen können. Zum Beispiel reden sie in der Holakratie von „egoistischen Prozessieren von Spannungen aus der Perspektive deiner Rollen“. Wir folgen diesem Prinzip weiterhin, gleichzeitig erwarten wir von unseren Mitarbeitern, dass sie das im Einklang mit unseren Grundwerten ausführen. Das Coaching zu diesen Themen ist sehr nuanciert.

Unterm Strich: Wir benutzen immer noch die Holakratie!“

Über die finanzielle Entwicklung bei Zappos kann ich wenig sagen, über ihre Anziehungskraft als attraktiver Arbeitgeber gibt es zumindest ein paar Daten.

⁴⁶⁸ Aus www.businessinsider.de/tony-hsieh-explains-how-zappos-rebounded-from-employee-exodus-2016-1?r=US&IR=T (veröffentlicht 01/2016 – freiere Übersetzung meine Wenigkeit).

⁴⁶⁹ Aus dem E-Mail-Austausch mit John Bunch, privat.

⁴⁷⁰ Vgl. meine Zusammenfassung von Tony Hsiehs Buch über Zappos vor der Implementierung von Holakratie: <http://www.christianruether.com/2010/12/zappos-fun-and-family-2/> (manchmal bin ich schon meiner Zeit voraus ☺ - auch mein Beitrag zu Semco war vor dem ganzen „Run“ auf Selbstorganisation und Partizipation. Selbstlob ist manchmal doch angenehm, in aller Bescheidenheit ☺).

Es gibt eine Fortune-Liste der 100 besten Arbeitgeber und *Zappos* war 2014 auf Rang 38, 2015 auf Rang 86 und seitdem nicht mehr auf dieser Liste.⁴⁷¹

Bei Glassdoor liegt die Bewertung bei 3,8 für *Zappos*⁴⁷², wobei das anscheinend ein guter Wert ist: Google hat 4,4 und ist Nr.1 auf der Fortune Liste 2017.

Nichts Genaues weiß man. ☺

Einige freundliche Artikel zu *Zappos* und Holakratie:

- www.zapposinsights.com/blog/item/thanks-for-all-of-your-concern-but-an-inside-perspective-on-the-changes-at-zapposcom
- www.fastcompany.com/3055657/the-zappos-exodus-wasnt-about-holacracy-says-tony-hsieh
- www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/12/01/tony-hsieh-got-rid-of-bosses-at-zappos-and-thats-not-even-his-biggest-idea/
- <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
- www.enliveningedge.org/views/self-organization-ricardo-semler-zappos-tony-hsieh/
- www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/safe-enough-to-try-an-interview-with-zappos-ceo-tony-hsieh

Einige kritische Artikel zu *Zappos* und Holakratie:

- www.sociocracy.info/self-mangement-at-zappos/ (Sammlung)
- www.nytimes.com/2015/07/19/business/at-zappos-selling-shoes-and-a-vision.html
- <https://hbr.org/2015/05/making-sense-of-zappos-war-on-managers>
- <https://pando.com/2015/07/03/holacracy-dunces/28d2b05b25f6ed1f0dcfb3ba75ebc24f039da506/>
- <http://corporate-rebels.com/zappos/>
- www.kassenzone.de/2017/08/03/was-wurde-eigentlich-aus-zappos/

3.10.2. Organisationen aus dem englischsprachigen Raum

⁴⁷¹ Vgl. <http://fortune.com/best-companies/2015/zappos-com-86/>, 2016 habe ich keine Ergebnisse gefunden auf: <http://fortune.com/best-companies/2016/> und 2017 nur ein Unternehmen in Nevada: http://fortune.com/best-companies/2017/visualizations/?iid=recirc_bestcoslanding-zone1

⁴⁷² Vgl. <https://www.glassdoor.at/%C3%9Cberblick/Arbeit-bei-The-Zappos-Family-ElIE19906.11.28.htm>

Holokratie ist noch nicht mal ein Teenager, das heißt die älteste holokratische Organisation ist 2007 gegründet worden und gerade mal acht Jahre alt: *Holacracy One*. Das ist das Beratungsunternehmen, welches Brian Robertson mit Tom Thomison gegründet hat, um die Holokratie in die Welt zu bringen.

Brian Robertson hat mit dem Experimentieren von neuen Organisationsformen bei seinem Unternehmen *Tenary Software* begonnen, bevor er *Holacracy One* gegründet hat. Leider hat *Tenary* die Rezession nicht überlebt und existiert nicht mehr.⁴⁷³

Es gibt auch ein paar dokumentierte Beispiele aus dem französischen Raum, die ich allerdings aufgrund meiner Sprachbarriere hier jetzt nicht aufgenommen habe.

Immer wieder genannte und bekanntere Anwender der Holokratie sind⁴⁷⁴:

- *Arca* (USA) – Cash Automation/Payment Technologies
- *David Allen – Getting Things Done Company* (USA)
- *Government-Agency Washington*
- *Precision Nutrition* (Canada) – Ernährungsberatung
- *Scarabee* (Frankreich) – Lebensmittel & mehr
- *Springest* (Holland) – Marktplatz für Weiterbildungen

⁴⁷³ Vgl. <http://qz.com/167145/the-story-of-holacracys-founder-began-when-he-started-coding-at-age-6/>. Es gibt noch eine LinkedIn Seite von Tenary, aber die eigentliche Homepage ist nicht mehr befüllt: www.linkedin.com/company/tenary-software

⁴⁷⁴ Hier habe ich jetzt nur die Organisationen aufgelistet und nicht genauer beschrieben. Dafür gibt es dann weiterführende Links.

Arca (USA und weltweit),

<http://arca.com/company/about-us>

ca. 100 MA, globale Anbieter von Bargeld-Automatisierungen und Zahlungs-Technologien mit Zweigstellen in Italien, den UK und Asien.

- Teil1: <http://arca.com/knowledge/blog/arca-life/we-only-changed-every-thing%E2%80%9494arca-adopts-holacracy>
- Teil 2: <http://arca.com/knowledge/blog/arca-life/what-does-holacracy-change>
- Kritisch: <https://www.glassdoor.com/Reviews/Employee-Review-ARCA-NC-RVW5172785.htm> + <https://www.glassdoor.co.in/Reviews/Employee-Review-ARCA-NC-RVW6387700.htm>

David Allen – *Getting Things Done Company* (USA)⁴⁷⁵

<http://gettingthingsdone.com/about/>

Ein früher Kunde und Partner von Brian Robertson ist David Allen, der einen Selbst-Management-Ansatz entwickelt hat und weltweit vertreibt: „Wie kann ich als Einzelperson möglichst effizient meine Dinge geregelt bekommen?“

Brian Robertson hat diesen Ansatz in frühere Versionen der Holakratie integriert und David Allens Company hat Holakratie übernommen. So ist eine fruchtbare gegenseitige Partnerschaft entstanden.

2011 wurde Holakratie implementiert mit dem Ziel den derzeit 50 Mitarbeiterinnen mehr Selbstverantwortung zu geben.

Government-Agency, Office of Chief Information Officer, Washington

Erste Regierungsorganisation, die Holakratie anwendet, mehr in ihrem Blog:

- <http://ocio.wa.gov/news/why-holacracy>
- <https://ocio.wa.gov/news/what-weve-learned-holacracy-experience-so-far>

⁴⁷⁵ Vgl. <http://www.holacracy.org/david-allen-company>

Precision Nutrition (Canada),

www.precisionnutrition.com/

ca. 60 MA in Nord-Amerika, Ernährungsberaterinnen und Ausbilder von Ernährungscoaches

- www.holacracy.org/precision-nutrition/
- www.ctvnews.ca/video?clipId=309650&playlistId=1.1732239&binId=1.810401&playlistPageNum=1

Scarabee (Frankreich)

www.scarabee-biocoop.fr/

mehr als 30-jährige Kooperative mit mehr als 150 Mitarbeiterinnen aus Frankreich

- <http://lexcellenceenholacracy.com/en/why-scarabee-biocoop-holacracy>
- <http://iqipartners.com/en/scarabee-biocoop-10-months-after-holacracy-implementation>

Springest (Niederlande)

www.springest.com/

wollen das Amazon der Weiterbildung werden – Marktplatz für Weiterbildungen

- www.youtube.com/watch?v=WNG5vQ0RG-s (Gründer erzählt von der Holakratie in ihrem Unternehmen)
- <https://blog.holacracy.org/why-the-holacracy-meeting-process-makes-you-wonder-how-other-companies-don-t-implode-484aee31f69d#.3n43j0i8a> (*Tactical-Meeting* bei Springest und some comments)
- <https://medium.com/@rubzie/8-challenges-to-overcome-when-adopting-holacracy-9bc38f5cbab4#.kkqn9gu15> (Tipps und Tricks für die Implementierung)
- <https://medium.com/@rubzie/productive-transparency-with-gtd-holacracy-and-asana-a-guide-through-my-setup-621080f6c939#.ycry1oic1> (Holacracy, Asana und Gettings things done merged)

3.10.3 Organisationen aus dem deutschsprachigen Raum

Aus dem deutschsprachigen Raum möchte ich folgende Organisationen vorstellen, die die Holakratie adaptiert haben:

- *Beratergruppe Neuwaldegg* (Wien)
- *Blinkist* (Berlin)
- *Ökofrost* (Berlin)
- *Soulbottles* (Berlin)

Diese vier Organisationen haben mit der Holakratie vor einigen Jahren begonnen und unterschiedliche Wege genommen. Drei von ihnen haben die holakratische Reise ohne offizielle Begleitung begonnen. *Soulbottles* hat inzwischen die Verfassung unterschrieben, *Blinkist* ist eines der ersten post-holakratischen Organisationen und *Ökofrost* hat eine eigene Interpretation der Holakratie gefunden.

Beratergruppe Neuwaldegg (BgN):⁴⁷⁶

www.neuwaldegg.at/

Die *Beratergruppe Neuwaldegg* ist 1980 in Wien gegründet worden (*Neuwaldegg* ist ein Teil eines Bezirkes in Wien) und hat sich auf die systemische Organisationsberatung konzentriert. Dabei gehört Methodenentwicklung, -offenheit und -reflexion zur eigenen Beratungsphilosophie. So wundert es auch nicht, dass die eigene Reise hin zur und Arbeit mit der Holakratie in zwei Artikeln in der Zeitschrift für Organisationsentwicklung niedergeschrieben wurde.

⁴⁷⁶ Update 03/2017: Der zweite Artikel aus ZOE, 01/2017 (zwei Jahre danach) konnte verarbeitet werden. Für diese Beschreibung konnte ich dankenswerterweise eine Rückmeldung von Frank Boos einarbeiten.

Beginn der eigenen Veränderung (Mitte 2011 – Mitte 2014)⁴⁷⁷

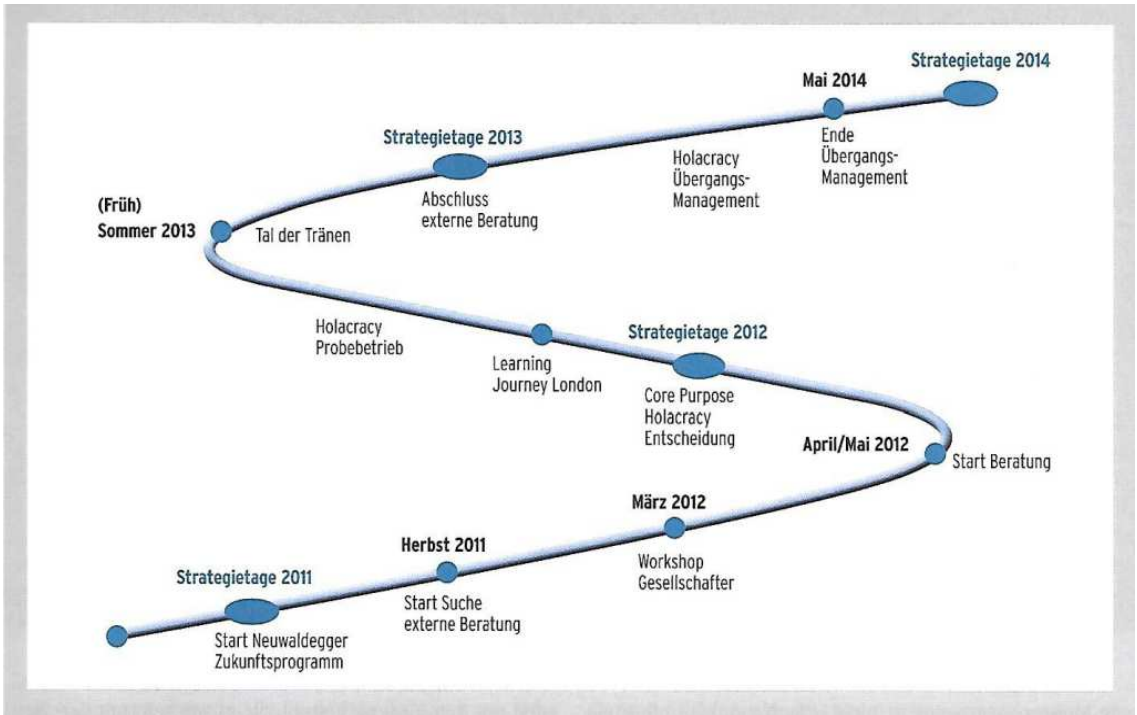


Abb. 61: Veränderungsprozess bei der *Beratergruppe Neuwaldegg* (Teil 1)

Ausgangspunkt war ein Bündel von Themen und Schwierigkeiten:

- relativ starre Machtstruktur – fünf bis acht Gesellschafter bestimmen letztendlich die Belange
- traditionelles Lehrling–Geselle–Meister–Prinzip
- junge Generation der Beraterinnen wollten mehr Innovation und ihre Anliegen wurden nicht ausreichend gehört
- langfristige Entscheidungsprozesse
- möglicher Generationenwechsel

⁴⁷⁷ vgl. Boos, Frank/Fink, Franziska: „Von Wissenden zu Lernenden“ - wenn Organisationsberater sich selbst verändern, aus ZOE, 01/2015, S. 54-60 – alle Grafiken stammen aus diesem Artikel, Leseprobe auf:

www.neuwaldegg.at/dateien/776_BoosFinkMitterer_Von_Wissenden_zu_Lernenden_ZOE2_015_Leseprobe.pdf

Zuerst wird ein offener Veränderungsprozess begonnen bis die Klarheit wächst, sich für das Modell der Holakratie zu entscheiden. Damit hat die Reise einen klaren Rahmen und ein klares Ziel bekommen.

Die Reise verläuft natürlich nicht geradlinig, sondern durchschreitet ein „Tal der Tränen“ sowie kommt immer wieder ins Stocken. Die Holakratie muss geübt werden und braucht Geduld.

Mit dem Holakratie-Übergangsmanagement sind dann die Erfolge schon sichtbar:

- hohe Identifikation mit dem neuen Modell
- Gemeinsames Lernen wird positiv gesehen.
- Alte Konflikte konnten geklärt werden
- Es gelingt besser im Dialog zu bleiben und Spannungen zu anzusprechen.
- Gemeinsamer Sinn/Zweck (Purpose) fördert das Miteinander.
- Neue Marktthemen und Kunden werden erschlossen.
- effizientere Abstimmungsprozesse

Die *Neuwaldegger* arbeiten nach wie vor systemisch und sehen das als ihre Grundhaltung, die mit Holakratie als *Betriebssystem* eine passende Umsetzung gefunden hat. Die Verfassung wurde im August 2013 unterschrieben und regelt die Abstimmung, vor allem die Entscheidungsprozesse (*Governance*) in den Kreisen. Die Kreise treffen sich ca. einmal im Monat, es gibt aber auch Abstimmungen jenseits der Meetings. Sollte es dort zu Widersprüchen kommen, wird das Thema in die *Governance-Meetings* gebracht. Die Beratergruppe legt großen Wert auch auf Meetings außerhalb der holokratischen Kreise. Es gibt sogar eine eigene Rolle dafür (*Neuwaldegger Tage*), die diese Treffen vollumfänglich plant und gestaltet.

Die nächsten Stationen (Mitte 2014 – Herbst 2016)

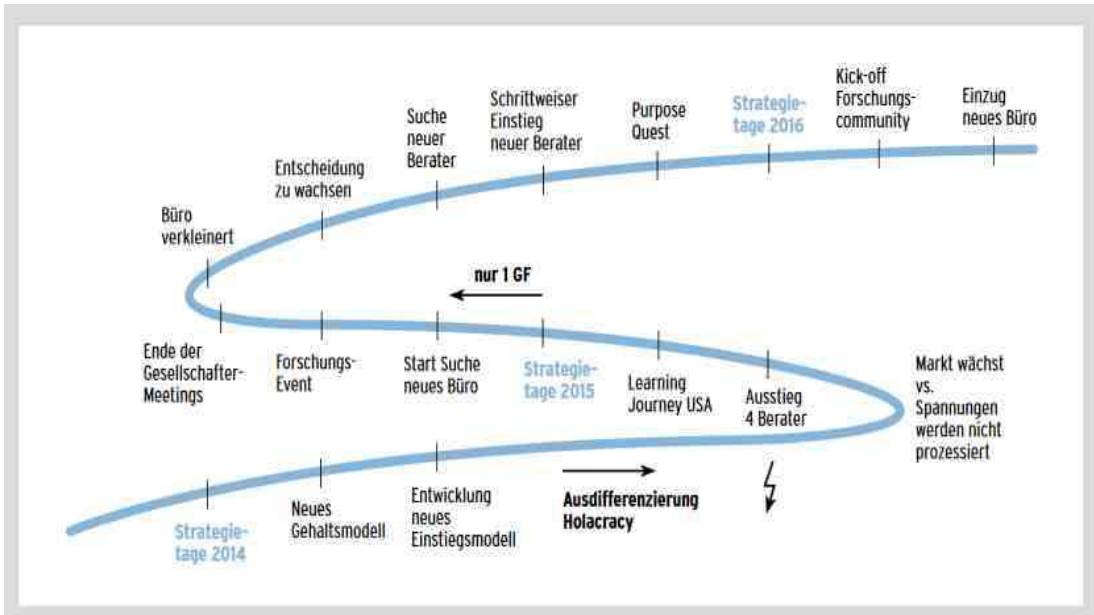


Abb. 62: Veränderungsprozess bei der *Beratergruppe Neuwaldegg* (Teil 2)

Das Resümee der ersten Phase war durchweg positiv: „*Der alte Pioniergeist war wiedererwacht. Alle jungen Beraterinnen waren an Bord geblieben, der Generationswechsel schien geglückt. Der Markt reagierte mit Interesse und Aufträgen zu genau den Themen, die wir an uns selbst beforschten.*“⁴⁷⁸

Es wurde ein neues Gehaltsmodell und ein neues Einstiegsmodell für eine Erweiterung des Teams entwickelt.

Sehr überraschend kam der gemeinsame Ausstieg von vier jüngeren Beraterinnen, die selbstständig sein wollten, die Beraterfirma *dwarfs&Giants* gründeten und sich ganz auf die Holakratie spezialisierten.⁴⁷⁹ So wurde aus der geplanten Integration eine Trennung, auch wenn einige weiter als Netz-

⁴⁷⁸ Aus: Boos, Frank/Fink, Franziska/Tobeitz, Gregor: „Wenn Krisen Krisen folgen. Die Beratergruppe Neuwaldegg im Changeprozess Teil 2, aus ZOE, 01/2017, S. 48-54, zu finden auf:

www.neuwaldegg.at/dateien/1348_BoosFinkTobeitz_Wenn_Krisen_Krisen_folgen_ZOE_2017_01.pdf

⁴⁷⁹ Mit einer schriftlichen Mitteilung: „Wir gehen!“

werkpartner mit der *BgN* verbunden sind und in gemeinsamen Projekten mitarbeiten. Allerdings sind solche „Trennungen“ nichts Ungewöhnliches. Auch in früheren Zeiten sind ehemalige *BgNler* eigene Wege gegangen wie zum Beispiel Roswitha Königswieser und Barbara Heitger. Das ist eine mögliche Ausformung von Wandel und Transformation.

Zwei Beraterinnen besuchten kurz danach in den USA Unternehmen, die Holakratie eingeführt hatten (*Zappos*) und weitere evolutionäre Organisationen.⁴⁸⁰ Sie brachten ihre Lernfrüchte in die Strategietage 2015 ein, wo einige wesentliche Richtungsentscheidungen getroffen wurden: „*Wir bleiben bei der Holakratie, wir arbeiten an unserem Purpose, wir nehmen neue Berater auf und suchen uns ein neues Büro!*“

Das Gesellschafter-Gremium löste sich auf und übertrug alle Gesellschafter-Themen an einen der Eigentümer als alleinigen Geschäftsführer. Es sollte keine Unterschiede mehr zwischen Eigentümer-Beratern und Nicht-Eigentümer-Beratern geben. Die obigen Ziele wurden umgesetzt und die Kosten reduziert.

Nach drei Tagen Sinnsuche⁴⁸¹ haben sie ihre Ausrichtung gefunden: „*inspiring organisations. elevate life*“⁴⁸² Dabei ging es nicht nur um das Finden dieses Sinns/Zwecks (Purpose), sondern auch die Stärkung der Gemeinschaft, das gegenseitige Zuhören, das gemeinsame Suchen und die Integration der neuen Beraterinnen.

Auch wenn der Artikel einige „Downs“ beschreibt, erscheinen doch beide Artikel als „Erfolgsgeschichte.“ Die Reise war beschwerlich, aber das Ziel wurde erreicht und jetzt sind wir wieder halbwegs im Lot. Ist es für eine Beratungsfirma überhaupt möglich ein anderes *Narrativ* zu schreiben? Natürlich ist es mutig, in der Öffentlichkeit „die eigenen Hosen runter zu lassen“, die eigenen Schwächen im Change-Prozess zuzugeben, gleichzeitig ist auch dieses erreichte Ziel wieder nur eine Momentaufnahme.

⁴⁸⁰ Gerade der Kontakt mit *Zappos* ist in diesem ungewöhnlichen Artikel festgehalten: www.neuwaldegg.at/dateien/936_20150730_Artikel_Pando.pdf. *BgN* sieht dabei Holakratie durchaus kritisch beziehungsweise als ein Modell für insbesondere junge Unternehmen.

⁴⁸¹ Meine Übersetzung von „Purpose Quest“ – die englischen Begriffe klingen schicker, aber ich mag eher die deutschen Übersetzungen oder Entsprechungen.

⁴⁸² Hier lass ich es mal in der Originalversion, weil so eine Essenz schon etwas „Heiliges“ hat: „Organisationen inspirieren, das Leben erheben/bereichern.“ Die Übersetzung ist schwierig: „erheben“ hat für mich etwas pastorales, „bereichern“ klingt erdiger, im Original würde es dann aber „enrich“ heißen.

Ein weiterer Aspekt kann sein, dass es um ihre Form der *Geschichtsschreibung* geht. Die Neugründung von *dwarfs and Giants* hat sich schnell in der Beraterszene und bei den Kunden herumgesprochen. Mit dem Artikel beschreiben sie ihre Sicht der Dinge und sorgen für mehr Klarheit in der Gerüchteküche.⁴⁸³

⁴⁸³ Vielleicht klingen meine Worte etwas kritisch, ich persönlich schätze diesen „kontrollierten“ Einblick in das Sein einer prominenten Beratungsfirma und würde mir da mehr Offenheit von anderen Beratern wünschen. Wäre doch mal fein, wenn McKinsey und Deloitte so offen ihre interne Transformationen dokumentieren.

Blinkist⁴⁸⁴

www.Blinkist.com

Status Quo März 2016: Blinkracy⁴⁸⁵

Blinkist ist ein Berliner Start-Up, das Kernaussagen aus Sachbüchern destilliert⁴⁸⁶ und den jeweiligen Kunden Zugang zu diesem kompakten Wissen ermöglicht. Im Gegensatz zum Konkurrenten *Getabstract* spricht *Blinkist* vor allem App- und Tablett-Nutzerinnen an.

In Neukölln sitzen ca. 25 jüngere Menschen zwischen 25-35 Jahren in einem Großraumbüro mit einigen Besprechungszimmern. Was mir beim ersten Besuch aufgefallen ist, ist wie ruhig die Arbeitsatmosphäre ist.

Einer der Gründer hat die Holakratie entdeckt und für sich und sein Team angewandt. Andere Teams haben davon erfahren und es dann selbst übernommen, ehe es so zu den anderen Gründern kam. Eine Top-Down- und Bottom-Up-Kombination.

Blinkist sind Praktikerinnen und statt sich mit der 40-seitigen Verfassung auseinander zu setzen oder erstmal nachzulesen, wie was funktioniert, haben sie es ausprobiert und adaptiert.

Die ersten Erfahrungen waren sehr positiv. Die doppelte Verknüpfung und Kreise haben getrennte Abteilungen abgelöst, klare Rollenfestlegungen haben die alten Stellenbeschreibungen ersetzt und so den Mitarbeitern mehr Verantwortung gegeben. Das gemeinsame Ziel hat zu einer höheren

⁴⁸⁴ Ich habe hier bewusst auch den Status Quo von 2016 beibehalten. *Blinkist* ist ein Original und das taugt mir. Sie haben zuerst ihre Version der Holakratie, die „Blinkracy“ entwickelt und sich dann jenseits Holakratie weiterentwickelt.

Sie sind neben *financefox* das erste post-holokratische Unternehmen im deutschsprachigen Raum, nach *Medium* in den USA, vgl. <https://medium.com/the-story/management-and-organization-at-medium-2228cc9d93e9#.ktwwau8hb>.

Das finde ich einfach spannend und als „alter“ Historiker (ich habe Geschichte studiert) möchte ich diese Entwicklung auch dokumentieren.

⁴⁸⁵ Vielen Dank für das fast zweistündige Interview mit Sina Haghst Ende Jänner 2016. Vgl. mit Film-Erklärungen: www.blinkist.com/magazine/posts/holacracy-explained sowie <https://www.blinkist.com/page19/about-holacracy> und https://medium.com/@j_henches/no-managers-what-holocracy-is-like-at-blinkist-19cdab018b11 sowie ein Artikel in der Berliner Zeitung: www.berliner-zeitung.de/berlin/berliner-start-ups-wenn-der-chef-sich-abschafft-24399340. Präsentation einer älteren Fallstudie zusammen mit *Zalando*: www.silabs.com/blog/2015/10/30/holacracy-and-the-challenges-of-self-organization.

⁴⁸⁶ Vgl. Kurzer Beitrag zu den Buchzusammenfassungen von *Blinkist*: www.iphoneticker.de/voelliger-schwachsinn-lese-app-blinkist-bedient-haepchen-kultur-77384/

Gruppenidentifikation geführt. Es macht jetzt mehr Spaß zu arbeiten und die Arbeit selbst läuft effizienter.

Derzeit gibt es fünf Kreise, die sich regelmäßig zu *Tactical-Meetings* treffen:

- General
- Produkt Development
- Growth – Marketing
- Tech Team
- People and Organisation

Jede Mitarbeiterin hat zwischen ein bis drei Rollen und einen klar abgegrenzten Aufgabenbereich. Gerade diese Selbstverantwortung und das eigene Reich werden von den Mitarbeitern sehr geschätzt.

Sina Haghiri ist einer der zwei Holokratie-Mentorinnen und arbeitet gerade an einer Eindampfung der offiziellen Holokratie-Verfassung: „*Wir möchten gerne 10 Seiten, statt der bisher 40 Seiten haben.*“

Als Software verwenden Sie nicht GlassFrog, sondern Asana, eine Kollaborationssoftware, die es schon seit längerer Zeit im Unternehmen gibt.

Sie haben offiziell keinen Holokratie-Begleiter an Bord geholt, sondern einfach experimentiert. Mit einigen anderen Berliner Holokratie-Anwenderinnen trifft sich Haghiri regelmäßig und tauscht sich über die Fragen der Anwendung aus. Das ist eine Form der *InterVision* von Praktikern, die das gemeinsame Lernen und Adaptieren unterstützt.

Letztendlich hat *Blinkist* die Holokratie für sich adaptiert, auch wenn jetzt auf den ersten Blick kaum wirkliche Unterschiede zu finden sind. Sie haben ihrer Interpretation den Namen „Blinkracy“ gegeben und in einem eigenen Handbuch die wesentlichen Erkenntnisse ihrer Arbeit beschrieben:⁴⁸⁷

1) Mehr Meetings, die es aber wert sind. Da eine Person mehrere Rollen hat, ist sie in mehreren wöchentlichen Meetings pro Rolle. Da die Meetings alle fokussiert und sinnvoll sind und die Entscheidungen schnell getroffen werden, ist die Produktivität enorm gestiegen.

⁴⁸⁷ vgl. <https://static-cdn.blinkist.com/ebooks/Blinkracy-Blinkist.pdf>, S.25-27. Ich habe es jetzt auf Deutsch zusammengefasst. Das lässt mich gerade etwas lächeln. Ich fasse das Handbuch von Blinkist zusammen, einem Dienstleister, der Buchzusammenfassungen erstellt. Unfreiwillig komisch. ☺

2) Die Abwesenheit einer einzelnen Person ist nicht mehr so gravierend. Zum einen kann eine Rolle zeitweise von jemand anderen übernommen werden, zum anderen geben die regelmäßigen Check-Listen, wiederkehrende Aufgabenverteilung und Projekte den restlichen Teammitgliedern eine Struktur, die das Geschäft am Laufen hält und klar die anstehenden Aufgaben verteilt.

3) Neue Ideen kommen auf und können schnell verwirklicht werden. Ein Element ist eine offene Agenda/Liste (Bucket-List), wo jeder seine Ideen, Sorgen und Vorschläge einbringen kann, vor und während eines Meetings.

4) Glückliche Mitarbeiterinnen und eine Wir-Kultur. Das Kreis-System gibt den Mitarbeitern Kontrolle und Verantwortung für ihren Bereich. Sie wissen, wofür sie geradestehen müssen und können entscheiden, was sie jetzt abarbeiten oder ob sie was Neues beginnen. Das gibt eine große Freiheit. Durch die vielen Rollen, die eine Person hat, gibt es auch viele Verbindungen über die damals klassischen Bereiche hinaus: *„Thanks to the overlapping, cross-functional circles and the weekly company-wide touch points, everyone now feels much more like they’re in the same boat, rowing in the same direction. This in turn makes the work itself far more motivating, and more fun!”*⁴⁸⁸

Status Quo März 2017: *Blinkist* Operating System (BOS)⁴⁸⁹

Bei einem Start-Up kann sich in einem Jahr viel tun: Der Umsatz hat sich verdreifacht, die Mitarbeiterzahl mehr als verdoppelt,⁴⁹⁰ außerdem sind sie in ein größeres Büro umgezogen. Sina ist nach München umgezogen und hat so schweren Herzens auch *Blinkist* verlassen, jetzt ist Molly für die Organisationsgestaltung zuständig.

⁴⁸⁸ <https://static-cdn.blinkist.com/ebooks/Blinkracy-Blinkist.pdf> S.27

⁴⁸⁹ Danke an Anna und Molly für die kurze Zusammenfassung und Korrektur. Hauptquelle zur neuen Arbeitsweise ist: www.blinkist.com/magazine/posts/whole-story-holacracy-blinkist (07.04.2017). Es werden sicher noch mehr Artikel folgen.

⁴⁹⁰ Das *Blinkist*-Team besteht nun aus 58 Mitarbeiterinnen 20 verschiedener Nationalitäten – und einem Hund. ☺

Was waren die Gründe für einen Wechsel des Betriebssystems?

- Es gab unterschiedliche Interpretationen der Holakratie und in vielen Fällen kein einheitliches Verständnis davon, wie bestimmte Sachen angegangen werden sollten.⁴⁹¹
- Holakratie als Ganzes ist sehr unflexibel und technokratisch.⁴⁹²
- Holakratie ist in einigen Situationen zu *komplex*.
- Holakratie braucht eine gewisse Zeit, bis sie in ihrer Komplexität auch von neuen Mitarbeitern verstanden wird. Dies lässt sich nur durch intensives *On-Boarding* auffangen, was *Blinkist* zuletzt nicht mehr leisten konnte.

Trotz dieser Schwierigkeiten lief das Tagesgeschäft noch recht gut und dennoch wurde erkannt, dass es etwas Neues braucht: „Weniger ist mehr!“ Es ging darum alle unnötigen Regeln, Prozesse, Vorgaben zu eliminieren und nur das Wesentliche vorzuschreiben. Es brauchte einen Rahmen mit einerseits klaren Grundlagen und andererseits genügend Freiraum, so dass jedes Team innerhalb dieses gemeinsamen Systems seine eigene Form finden konnte, wie es sich im Detail strukturiert.

In ihrem Transformationsprozess haben sie zuerst gemeinsam mit dem gesamten Team ihre Kern-Werte identifiziert und dann auf deren Basis Leit-Prinzipien und Kern-Prozesse herausgeschält. Sie haben die Konzepte der Holakratie behalten, die gut funktionierten⁴⁹³ und die reduziert, die Unklarheit verursachten oder die Zusammenarbeit unnötig verlangsamen. Spannend war ein deutlicher Wandel weg von „Prozessen und Regeln“ hin zu „Werten und Unternehmenskultur“. Der Mensch und das Miteinander stehen nun klar im Vordergrund.

⁴⁹¹ Das kann natürlich auch daran liegen, dass sie keine „offiziellen“ Berater der Holakratie hatten oder es Schwachstellen in ihrer Interpretation sind. Vielleicht hätte auch eine Richter-Rolle ausgereicht, die in solchen Fragen, Entscheidungen getroffen hätte, wie die Holakratie zu interpretieren sei. Natürlich passt eine *RichterIn* nicht zu einem jungen, agilen Unternehmen. Das sind zwei unterschiedliche Welten. Für mich war Sina ein sehr kompetenter Holakratie-Experte und wenn er die Firma verlässt, dann hinterlässt das auch eine entsprechende Lücke. Ich verliere mich gerade in einer Fußnote, deshalb wieder zurück zum Text.



⁴⁹² Das ist eigentlich ein Paradox, weil die Holakratie ja als agiles Betriebssystem der neuen Zeit verkauft wird. Wenn ein Unternehmen die Verfassung nicht selbst verändern kann, dann bleibt es ein sehr starres System.

⁴⁹³ So arbeitet noch der *Content-Circle* mit der Holakratie. Sie sind ein eingespieltes Team ohne große Fluktuation, daher kann alles so bleiben. Die Prinzipien der Selbstorganisation, delegierten Macht und Transparenz haben sie von der Holakratie übernommen.

Die sieben Kernwerte sind:⁴⁹⁴

- für Selbstermächtigung eintreten (Champion Self-Empowerment)
- stets Transparenz als Standard zu setzen (Default to Transparency)
- direkt zu kommunizieren (Communicate Directly)
- danach streben, zu lernen und zu wachsen (Strive to Learn and Grow)
- einander zu unterstützen (Support Each Other)
- das eigene Ego zurückzulassen (Leave Egos Behind)
- Fehler als Chance wahrnehmen (Embrace Failure)

Im Rückblick sehen sie ihre Holakratie-Zeit als sehr wichtig an, aber eben für die Wachstumsphase von vier auf 40 Mitarbeiterinnen. Für die weitere Wachstumsphase hat es einfach eine andere Struktur gebraucht, die allerdings wesentliche Prinzipien der Holakratie integriert hat.

Die Aufgabe besteht jetzt darin, ihr eigenes Betriebssystem weiter zu entwickeln und in den Alltag zu integrieren.

⁴⁹⁴ Von mir unvollkommen übersetzt aus: www.blinkist.com/magazine/posts/whole-story-holacracy-blinkist (mit späterer Hilfe von Anna-Lisa von *Blinkist*).

Ökofrost GmbH⁴⁹⁵

www.ökofrost.de/

Die *Ökofrost GmbH* ist ein Lebensmittelgroßhändler mit Spezialisierung auf Bio-Tiefkühlkost, der seit 21 Jahren besteht und in dem 24 Personen mitarbeiten. *Ökofrost* ist ein Pionier der Gemeinwohl-Ökonomie und hatte im Geschäftsjahr 2016 einen Umsatz von ca. 13,8 Mio. Euro.

Vor einigen Jahren hat der Geschäftsführer Florian Gerull die Holokratie entdeckt, in der er einige Prinzipien wiederfand, die seinem Ansatz von Geschäftsführung entsprachen:

- die *Dynamische Steuerung*, statt der ausgiebigen Planung von verschiedenen Szenarien
- Förderung der Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen. Als Geschäftsführer möchte er nicht alles selbst entscheiden, sondern die Mitarbeiter und Bereichsleitungen sollten eigene Verantwortungsbereiche haben.
- Es braucht einen gemeinsamen Leitstern, der das Unternehmen eint und verbindet. Diesen *Purpose* haben sie für sich gefunden: „*Gesunde Entwicklung durch echte LEBENS-MITTEL!*“

Damals wurde der erste Versuch einer Implementierung gestartet. Da gerade einige größere Projekte beendet waren, wollten die Mitarbeiterinnen erstmal verschlafen und nicht ein weiteres Projekt beginnen.

Ende 2014 wurde ein zweiter Versuch mit der Holokratie gestartet und diesmal war die Zeit reif. Die Bereichsleitungen ließen sich begeistern und zusammen nach und nach mit fast allen Mitarbeitern in zweitägigen Holokratie-Workshops schulen.

Eine Kreisstruktur wurde aufgesetzt und zunächst eine spezielle Anpassung der Holokratie beschlossen: Keine Doppelte Verknüpfung, weil sonst im Leitungskreis 13 von derzeit 24 Mitarbeiterinnen gesessen hätten, sondern eine einfache Verbindung über den jeweiligen Lead-Link. Zusätzlich wurde je ein Delegierter pro Kreis gewählt, der bei Abwesenheit des Lead-Links diesen vertreten sowie bei Bedarf in speziellen Fällen an den

⁴⁹⁵ Stand 03/2017 – Update zur ersten Auflage des Skriptes 03/2016. Vielen Dank an Katharina Gerull für das geduldige „Text-Ping-Pong-Spielen.“

Stand 03/2016 - Danke für das gut zweistündige Interview mit Florian und Katharina Gerull. Vgl. auch den GWÖ-Bericht von Ökofrost, insbesondere C5 Innerbetriebliche Transparenz und Demokratie:

http://ökofrost.de/userfiles/GWOE-Bericht_Oekofrost_29_01_2016%282%29.pdf sowie die Kreisstruktur auf http://ökofrost.de/userfiles/Darstellung_OF-OrgaStruktur.pdf .

Meetings teilnehmen konnte. Später wurden in allen Kreisen Initialstrukturen geschaffen. In diesem Kontext wurden reguläre Rep-Links gewählt, die je nach Bedarf an den Meetings teilnehmen – genau wie die Lead-Links. *Ökofrost* hat offiziell nicht die Verfassung unterschrieben und nennt ihr Experiment mit der Holakratie „Selbstorganisation“.

Im März 2017 besteht der Leitungskreis aus folgenden Rollen:

- LL Ökofrost und Geschäftsführung
- Assistenz der GF
- Lead und Rep-Link Vertrieb
- Lead und Rep-Link Einkauf
- Lead und Rep-Link Marken
- Qualitätssicherung
- Cross-Link Marketing
- Cross-Link Unternehmensentwicklung
- Cross-Link Finanzen
- Cross-Link IT

Derzeit trifft sich dieser Leitungskreis einmal in der Woche zu einem operativen Treffen (*Tactical-Meeting*). Sollten Struktur-Entscheidungen anstehen, wird das Treffen um ein *Governance-Meeting* erweitert, welches danach stattfindet.



Abb. 63: Kreisstruktur bei *Ökofrost*

Dem Lead-Link oblag es damals, die *Selbstorganisation*⁴⁹⁶ in ihre Kreise zu bringen, was zu unterschiedlichen Geschwindigkeiten und Intensitäten führte.

Im März 2017 herrschen keine völlig einheitlichen Vorgaben, sondern es wurde auf die Selbstverantwortung der Kreise gebaut. Jeder ist verantwortlich und kann zum Beispiel ein Meeting einberufen und die Etablierung der *Selbstorganisation* unterstützen. So entwickelt sich eine intrinsische Moti-

⁴⁹⁶ Der Name für ihre Interpretation der Holakratie.

vation, der Impuls zur Rollenklärung kommt dann aus der Spannung einzelner Rollen.

Es wurden außerdem zwei Rollen geschaffen, die diesen Prozess unterstützen: Unternehmensstruktur und –kultur (Unternehmensentwicklung). Im letzten Jahr konnte so die *Selbstorganisation* weiter vorangebracht werden und es gibt nicht mehr so große Unterschiede zwischen den Kreisen.

Entscheidungen, die den Kreis betreffen, werden auch dort getroffen (verteilte Autorität). So wurde eine Stellennachbesetzung im Marketing-Kreis dann von den zwei Mitarbeiterinnen mit Unterstützung von Florian und Katharina Gerull eigenständig entschieden und durchgeführt.

Der Geschäftsführer ist sehr zufrieden mit der Implementierung: *„Ich kann jetzt wesentlich mehr halten! Je besser wir die Verantwortung verteilen, desto weniger lastet es auf einer Schulter“*

Auch Katharina Gerull sagt: *„Wir sind noch nicht 100% selbstorganisiert und das brauchen wir auch nicht. Es geht darum, die Holakratie optimal auf Ökofrost anzupassen. Und wir lassen uns Zeit dafür. Es ist ein Lernprozess, der auch persönliche Veränderung mit sich bringen kann und dadurch viel Zeit zum Reifen braucht. Dabei sind auch Umwege und Rückschläge normal.“*

soulbottles⁴⁹⁷

www.soulbottles.de

soulbottles ist auch ein Berliner Start-Up und Social Business mit derzeit 25 Beschäftigten, das ursprünglich in Wien gegründet wurde.

Sie produzieren Glasflaschen mit einem Plopp-Verschluss und schickem modernen Designs. Jeder Mensch braucht zwei bis drei Liter Wasser pro Tag. *soulbottles* möchte diesen Verbrauch fördern und gleichzeitig den hohen Plastikverbrauch minimieren. Und mit einem Euro pro verkaufter Flasche werden auch Trinkwasser-Projekte in anderen Ländern unterstützt.

Seit ca. 2014 beschäftigt sich *soulbottles* zuerst mit einer adaptierten Form von Holakratie. Georg Tarne und Marian Gutscher sind die Holakratie-Mentoren und haben ähnlich wie *Blinkist* es einfach ohne zertifizierte Beraterin ausprobiert und die Grundlagen angewendet. In 2016 haben sie auch die Verfassung unterschrieben und sind damit offiziell holakratisch.

Derzeit gibt es folgende Kreise:

- MGMT (Management-Kreis, vergleichbar mit dem GCC)
- KMS (Kundenservice, Marketing, Sales)
- Logistik
- Business Development
- Laser

Die Holakratie ist die Grundlage und daneben gibt es noch einige wesentliche Ergänzungen:

- Die *Gewaltfreie Kommunikation (GFK)* nach Marshall Rosenberg ist so etwas wie die *lingua franca*. Sie fördert eine Herzensverbindung auf persönlicher Ebene und Win-Win-Lösungen, unterstützt bei der eigenen Persönlichkeitsentwicklung und sorgt für einen konstruktiven Umgang in Konflikten.
- Das *Systemische Konsensieren* ergänzt das No-Objection-Verfahren in Einzelfällen, wo es einfach schneller und effizienter geht.

⁴⁹⁷ Update 03/2017 – Seit der ersten Auflage hat sich nicht viel an der Struktur verändert. Es gibt mehr Mitarbeiter, zwei neue Kreise und sie haben offiziell die Verfassung unterschrieben. Vielen Dank für das zweistündige Interview mit Marian Gutscher und Georg Tarne im März 2016.

Vgl. auch www.soulbottles.de/soulblog/social-entrepreneurship/wie-wir-eine-organisation-aufbauen-die-wirklich-die-welt-verbessert-ohne-dabei-auszubrennen.

Sowie www.tbd.community/de/a/effizienz-holacracy-definition

- Ein Community-/Culture-Manager sorgt für den *Tribe*, die Gemeinschaft:

Rolle: Persönliche Entwicklung & Kulturentwicklung⁴⁹⁸

Purpose

- Alle MA sind in ihrer Arbeit im Fluss und entwickeln sich anhand ihrer eigenen Bedürfnisse und den Bedürfnissen der Organisation freudvoll weiter.

Accountabilities

- 2x im Jahr und auf Anfrage ein einstündiges 1-on-1 Coaching-Gespräch mit jeder FCMA⁴⁹⁹ führen, für Reflektion, Feedback und Bedarfsklärung bzgl. persönlicher Entwicklung
- Probezeit
 - Mit neu eingestellten FCMA in der Probezeit 2-3 einstündige Gespräche führen um frühzeitig Spannungen mit Kultur und Organisation zu klären und Feedback zu geben.
 - Fachliches Feedback von den Personen, mit denen sie zusammenarbeitet, in diese Gespräche integrieren bzw. anderweitig dafür sorgen, dass dieses Feedback sinnvoll an die jew. FCMA herangetragen wird.
 - Probezeitmeetings organisieren, strukturieren und dafür sorgen, dass die Entscheidung entsprechend der Hiring & Firing Policy getroffen wird.
- Personal Relations Meeting
 - Organisieren (Timeframe, Ort, Dauer)
 - Format & Frequenz nach Bedürfnissen der Beteiligten und mit ihrem Feedback weiterentwickeln
- Holt sich regelmäßiges Coaching durch eine erfahrene Person außerhalb der Organisation, um selbst klar und mit sich verbunden zu bleiben.
- Passende Weiterbildungsangebote [...] aussuchen bzw. entwickeln und Ideen und Feedback der MA berücksichtigen und MA anbieten
- Organisation der regelmäßig stattfindenden Team-Tage
- Strategien zur Weiterentwicklung der Firmenkultur entwickeln und Umsetzung organisieren

Abb. 64: Rolle *soulbottles*: Persönliche Entwicklung und Kulturentwicklung

⁴⁹⁸ Aus der internen Rollenbeschreibung, persönliche E-Mail von Georg Tarne.

⁴⁹⁹ Full-Commitment-MA*innen, d.h. fest angestellt und langfristig verbunden.

Ihr Zugang zur Arbeit haben sie auf ihrer Homepage wie folgt beschrieben:⁵⁰⁰

*„Wir glauben an das Prinzip, je wohler sich jede*r einzelne fühlt, desto mehr trägt sie/er auch zu den gemeinsamen Zielen bei. Wie Arbeit `auszusehen hat` wollen wir uns daher nicht vorschreiben lassen, sondern setzen uns jeden Tag aktiv und kreativ damit auseinander die bestmögliche Alternative für unser Team zu finden und weiter zu entwickeln und somit unseren großen Zielen Stück für Stück näher zu kommen.*

Wir schauen lieber, wie Arbeiten besser gehen kann.

Mit Sinn. Wo man sich als ganzer Mensch zeigen kann und der Alltag miteinander Spaß macht. Wo wir unsere Aufgaben wirklich ernst nehmen und Freude daran haben, Dinge massiv voranzubringen. Statt innerlich gekündigt zu haben, und sehnlichst auf das Wochenende zu warten. (Nichts gegen Wochenenden.)

Wo wir so 100% ehrlich miteinander sein können, wie soulbottles plastikfrei sind. Und wo wir diese Ehrlichkeit – so gut es geht – frei von Urteilen und mit Wertschätzung ausdrücken.

Wo Leben und Arbeiten nicht mehr so scharf getrennt sind. Stichwort Work-Life-Integration. Und wir dadurch nochmal extra darauf achten, dass wir uns nicht überarbeiten. Genug Urlaub machen. Und das Leben in vollen Zügen genießen. Oder in ruhigen, halbleeren Zügen. Je nachdem, was gerade am besten passt.“

Für mich ist *soulbottles* ähnlich wie *Blinkist* ein schönes Beispiel, wie ein junges Unternehmen ihren eigenen Weg mit Hilfe der Holakratie geht. Dabei geht es nicht um Formalismen, sondern um das lebendige Adaptieren und Anreichern eines Grund-Systems. Spannend ist, dass *soulbottles* jetzt die Verfassung unterschrieben haben, während *Blinkist* sich offiziell von der Holakratie gelöst und ihr eigenes System gefunden haben. So unterschiedlich können die Wege sein.

⁵⁰⁰ Aus: www.soulbottles.de/story/das-sind-wir/

Weitere Organisation aus dem deutschsprachigen Raum

Die Holakratie wächst vor allem im Tech-nahen Bereich und in der Schweiz. Hier habe ich einige Artikel zu bekannteren Adepten der Holakratie zusammengestellt ohne Anspruch auf Vollständigkeit.⁵⁰¹

Business School Lausanne (Schweiz):

www.bsl-lausanne.ch/

Schon als Erstellerin der Gemeinwohl-Bilanz war die BSL eine Pionierin. Seit Oktober 2015 beschäftigen sie sich mit Holakratie und haben ihre Reise sehr detailliert dokumentiert:

- <https://bsl-blog.org/tag/holacracy/>
- Ihre Struktur auf GlassFrog:
<https://app.glassfrog.com/organizations/1763>

dwarfs and Giants (Wien)

Von vier Ex-Beraterinnen der *Beratergruppe Neuwaldegg* begründet und seitdem einer der bekanntesten Holakratie-Beratungsfirmen im deutschsprachigen Raum. Neben der Holakratie sind sie Experten für das „Nextland“ und agile Organisationsformen. Sie versuchen auch viel Know-how zur Holakratie frei zur Verfügung zu stellen.⁵⁰²

- www.dwarfsandgiants.org/
- Ihre Struktur auf GlassFrog
<https://app.glassfrog.com/organizations/1664>

Freitag (Schweiz):

www.freitag.ch/de

Freitag stellt Taschen sowie Accessoires aus LKW-Planen und neuerdings auch Kleidung aus wiederverwertbaren Stoffen her. Sie haben eigene Shops in verschiedenen Großstädten und stellen seit Ende 2015 auf Holakratie um:

- <http://folio.nzz.ch/2016/dezember/die-sache-mit-dem-chef>
- <http://forbes.at/freitag-junger-dino/>

⁵⁰¹ Es sind teilweise auch Organisationen, die noch nicht vollständig oder offiziell mit der Holakratie arbeiten oder in der es nur Abteilungen mit Holakratie gibt. Die Auswahl ist sehr willkürlich.

⁵⁰² Auf: <http://www.dwarfsandgiants.org/we-provide/>

Lipp (Schweiz)

IT-Firma mit ca. 150 MA

- www.liip.ch/en/blog/tags/holacracy
- www.youtube.com/watch?v=gWnDQbmUY8

My Sign (Schweiz)

www.mysign.ch/

My Sign bezeichnet sich selbst als Symbiose aus Agentur und Softwarehaus und bieten Internetauftritte, Apps und E-Commerce-Lösungen für B2B- und B2C-Kunden an. Seit Mitte 2016 beschäftigen sie sich mit Holakratie und haben jetzt Anfang 2017 alle 50 MA vier Tage lang intensiv geschult, umso eine gute Basis für den Einstieg zu bauen.

- <http://webdenker.ch/2017/01/updating-ein-neues-betriebssystem-fuer-mysign/>
- www.facebook.com/mysign/photos/pb.109470894026.-2207520000.1485712119./10155645008379027/?type=3&theater
- <https://medium.com/@Reto.Baumgartner/50-holacracy-experts-in-one-fell-swoop-a6f375dff7aa>
- www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/kanton-solothurn/mein-8-letzten-tage-als-chef-130831595

Netcentric (Schweiz):

www.netcentric.biz/

Netcentric war zu Beginn das größte deutschsprachige holakratische Unternehmen mit mehr als 220 MA und Büros in vielen europäischen Großstädten. *Netcentric* ist ein IT-Dienstleister mit Lösungen rund um die Adobe Marketing Cloud.

- www.brandeins.de/archiv/2016/digitalisierung/netcentric-holakratie-wenn-kreise-denken-und-lenken/
- www.netcentric.biz/blog/2014/11/netcentric-goes-holacracy.html sowie
- <http://dwarfsandgiants.org/portfolio/frank-klinkhammer-und-melanie-vones-netcentric/>

Structure And Process (Dresden)

<http://structureprocess.com/>

Structure And Process ist ein fünfköpfiges Beratungsunternehmen aus Dresden, die mit Holakratie, Art of Hosting, Open Space und der "Circle"-Methode arbeiten.

- <http://structureprocess.com/blog/birth-holacracy-org/> und
- <http://structureprocess.com/blog/holacracy-alltag-praxis/> und ihre
- Ihre Struktur auf GlassFrog:
<https://glassfrog.holacracy.org/organizations/161>

Telekom (Deutschland)

60-köpfiges Team für Rechnungsschreibung von T-Systems stellt auf Holakratie um:

- <http://t3n.de/magazin/management-methode-holacracy-funktioniert-freiheit-241520/>

Unic (Schweiz)

Schweizer E-Business Dienstleister mit 250 MA und wohl jetzt das größte deutschsprachige Holakratie-Unternehmen. Ihre Organisationsform nennen Sie *Responsive Organization* und die Holakratie ist ein wichtiger Teil davon.

Ihre Holakratie-Implementierung haben die Begleiter von Xpreneurs in vier Blog-Artikeln näher beschrieben:

- Kennenlernen: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-die-suche/>
- Vorbereitung: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-pre-launch/>
- Sprung ins kalte Wasser: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-der-sprung-ins-kalte-wasser/>
- Erste Schritte und Konsolidierung: <http://xpreneurs.co/holacracy-bei-unic-die-praxis-im-alltag-entwickeln/>
- Interview mit beiden Geschäftsführern:
www.unic.com/de/magazin/holacracy-bei-unic
- Unics Selbstbild einer *Responsive Organization*
www.unic.com/de/kompetenzen/unic/responsive-organisation

Zalando (Berlin)

Der Technologie-Bereich von Zalando arbeitet mit Aspekten der Holakratie, zum Beispiel dem *Purpose* und fast eigenständigen Teams mit Selbstorganisation. Sie haben sich für ihre Adaption einen eigenen Namen gegeben: *Radical Agility*.

- www.si-labs.com/blog/2015/10/30/holacracy-and-the-challenges-of-self-organization
- www.fr.de/wirtschaft/manager-wenn-der-chef-sich-selbst-abschafft-a-323946

Weitere Organisationen

- *3coins*, Wien: www.threecoins.org/
- EMPAUA, Berlin: www.empaua.com/
- *Impact HUB Vienna*:
<https://vienna.impacthub.net/2014/02/26/can-holacracy-work-for-your-social-venture/>
- *Kühlhaus*: www.kuehlhaus.com/Themen/Holacracy-Interview
- *Velian GmbH*: <http://blog.zukunft-personal.de/de/2017/01/18/unternehmenspolaroid-momentaufnahme-von-holokratie-bei-der-velian-gmbh/>
- *Die Wertschätzer*: www.wertschaetzer.com/blog/holacracy-struktur-und-motor-der-evolution

Es gibt eine sehr gute Übersicht von Berliner Unternehmen, die irgendwie anders arbeiten. Da sind viele Holakratie-Organisation dabei, aber auch andere evolutionäre Unternehmen:

3.11 Kritische Bewertung der Holakratie

Die Holakratie ist vom Ursprung her eine amerikanische Adaption der Soziokratie, die sich nachher eigenständig weiterentwickelt hat und durchaus signifikant von ihrem Ursprung unterscheidet. Natürlich gibt es noch wesentliche Übereinstimmungen, gleichzeitig legt die Holakratie andere Schwerpunkte.

Im Vorherigen habe ich versucht, die Holakratie nüchtern, sachlich und wertschätzend darzustellen. Jetzt geht es mir auch darum, sie kritisch zu durchleuchten. Ich habe im Folgenden die Punkte zusammengeschrieben, die mir persönlich nicht gefallen oder die ich durchaus kritisch sehe. Es ist eine subjektiv-gefärbte Sichtweise, der sicherlich der tiefgehende Einblick in die konkrete Praxis fehlt. Zwar habe ich einige Gespräche mit Holakratie-Anwendern geführt, aber ich habe keine realen Meetings besucht und kann nur aufgrund der verfügbaren Ressourcen urteilen.

Wesentliche **Unterschiede zur Soziokratie**⁵⁰³

- Der schwerwiegende Einwand in der Soziokratie wird nicht auf Validität getestet und allein der Einwand-Geber entscheidet, ob der Einwand wirklich schwerwiegend ist.
In der Holakratie gibt es den Test, ob ein Einwand valide ist oder nicht.
- Wenn ein Kreis zu keiner Entscheidung kommt, dann wird die Entscheidung in den nächst höheren Kreis delegiert.
In der Holakratie gibt es den Break-Down-Process.
- Lineare Struktur versus Selbstorganisation in Rollen: Die Soziokratie arbeitet meistens innerhalb einer traditionellen hierarchischen Struktur, während die Holakratie diese durch selbstorganisierte Rollen-Strukturen abgelöst hat. So kommt es auch zu den unterschiedlichen Rollendefinition von Führungskraft (Soziokratie) und Lead-Link (Holakratie).
- Die Soziokratie konzentriert sich auf die vier Basisregeln – die Holakratie konzentriert sich auf die Rollenverteilung und das operative Geschäft. Diese Festlegungen gibt es in der Soziokratie nicht.

⁵⁰³ Vielleicht gibt es in einer weiteren Fassung auch einen Vergleich der Holakratie zur Soziokratie 3.0. Dafür braucht es, aus meiner Perspektive, erst einige Implementierungen von S3.

Kritisches. Was mir persönlich an dem Ansatz nicht so ganz gefällt:⁵⁰⁴

- Amerikanisch positiv: Von zertifizierten Holakraten oder *Holacracy One* hörst du kaum Negatives oder Skeptisches über den Ansatz. Alles läuft super und ist kein Problem. Mir wäre eine ausgewogenere Beschreibung auch mit den Schwierigkeiten lieber und wohl auch authentischer.⁵⁰⁵ Zusätzlich wird dadurch eine konstruktiv-kritische Auseinandersetzung und Weiterentwicklung verhindert. Allerdings gibt es auch hier Parallelen zu soziokratischen Zentren.⁵⁰⁶
- Wenig Würdigung der Soziokratie: In dem Interview am Anfang des Kapitels beschreibt Robertson den Einfluss der Soziokratie. Eine Zeitlang wurde die Soziokratie eher abgewertet und heute wird sie kaum genannt als Hauptquelle, auch wenn die Parallelen für Außenstehende offensichtlich sind. Wenn man die soziokratischen Aspekte (Kreis, Konsent, doppelte Verknüpfung, Wahl, *Dynamische Steuerung*) aus der Holokratie nimmt, fehlen entscheidende Elemente.
- Fehlende langfristige Erfahrungen: Die Holokratie gibt es seit 2007. Bis zur Implementierung bei *Zappos* (seit 2014) gab es eher nur kleinere Organisationen, die die Holokratie übernommen haben. Es gibt keine langfristigen Erfolgsgeschichten, lediglich *Holacracy One* existiert schon knapp zehn Jahre.⁵⁰⁷ Robertson hat die Holokratie erstmals bei *Ternary Software* implementiert, die die Wirtschaftskrise 2008 nicht überlebt haben. *Endenburg Elektrotechnik* als Mutterbetrieb der Soziokratie besteht seit mehr als 45 Jahren, auch wenn die Soziokratie dort nicht mehr in dem Ausmaß gelebt wird wie zu Beginn.
- Das Board als oberstes Organ ist kaum wirklich beschrieben. Es gibt wenig Hinweise in Robertsons Buch und keine in der Verfassung. Die wirkliche Macht in einem Unternehmen liegt bei den Eigentümerinnen

⁵⁰⁴ Vgl. eine kritische Rezension von Robertsons Buch (von einem Soziokraten und damit natürlich auch gefärbt ☺): <http://janhoglund.eu/?p=5422%20http://janhoglund.eu/?p=5422>

⁵⁰⁵ Wobei Robertson in seinem Buch schon auf drei wesentliche Schwierigkeiten bei der Adaption hinweist:

- 1) Die Führungskraft, die nicht loslassen will,
- 2) das mittlere Management, das nicht mitspielen möchte und
- 3) der fehlende lange Atem, das heißt zu früh damit aufhören.

Vgl. Robertson, Brian: *Holacracy*, S. 157-63. Das sind auch die drei häufigsten Gründe für den Abbruch der Soziokratie. Hier ähneln sich Mutter und Tochter.

⁵⁰⁶ Das ist leider bei den offiziellen Soziokraten auch nicht anders. In deren Newslettern sind nur Erfolgsgeschichten zu finden, kein „Scheitern“ oder deutlich formulierte Schwierigkeiten.

⁵⁰⁷ Das ist zumindest ein Unterschied zur Soziokratie, die es schon seit Anfang der 1970er Jahre gibt. Und *Endenburg Elektrotechnik* ist schon seit knapp 40 Jahren soziokratisch, auch wenn jetzt gerade in einer abgespeckten Version.

und da macht die Holakratie keinen Vorschlag. Bei *Holacracy One* besetzt Robertson als Lead-Link alle wesentlichen Rollen. Er hat das Unternehmen um sich als Person herum aufgebaut und wenig Macht wirklich verteilt. In der Soziokratie gibt es ein klares Modell für den Spitzenkreis mit vier externen Experten. Und das Ziel in der Soziokratie ist entweder die Neutralisierung des Kapitals oder die Gleichwertigkeit der Eigentümer im Spitzenkreis, zumindest keine Über-Macht mehr.

- Hohe Kosten und Copyright: Die Ausbildung zum Holakratie-Begleiter ist mit sehr hohen Kosten und mehreren Hürden belegt. So kosten die ersten beiden Stufen zum Holakratie-Coach für 10 Tage Seminar regulär 7.000 USD. Selbst danach ist es nicht erlaubt, als externe Beraterin Holakratie-Beratungen durchzuführen. Nach weiteren Schritten muss man selbst als fertig ausgebildeter Berater eine Umsatzbeteiligung an *Holacracy One* abführen. Holakratie ist eben vor allem ein Business-Modell und die Open-Source-Elemente überschaubar.⁵⁰⁸ Beziehungsweise ist es wichtig zu unterscheiden zwischen der Holakratie als Open-Source-Modell und dem Business *Holacracy One*, das die Lizenz für Organisationsberater hält und diese ausbildet und als Franchise an *Holacracy One* bindet.
- Trennung von Person und Rolle ist nur bedingt realistisch und möglich: Wir sind alles Menschen mit einem großen oder kleinen Ego. Und das ist auch okay. Es ist wichtig die Rollenperspektive in Meetings einzunehmen, um dem gemeinsamen Ziel zu dienen. Gleichzeitig gehört für mich ein liebevolles Akzeptieren unserer beschränkten Ego-Sicht auch dazu, statt diese zu verneinen oder abzulehnen.⁵⁰⁹
- Relativ starre Verfassung als Grundlage: Die Verfassung beinhaltet die Spielregeln der Holakratie. Entweder ein Unternehmen übernimmt diese (zumindest am Anfang) oder es ist keine Holakratie⁵¹⁰. Zwar gibt es die Möglichkeit, die Verfassung zu verändern oder zu adaptieren, aber diese Möglichkeit ist nicht allen bewusst beziehungsweise braucht es viel Erfahrung, um die passenden Änderungen durchzuführen.⁵¹¹ Auch

⁵⁰⁸ So werden zum Beispiel die Schulungsunterlagen nicht elektronisch zur Verfügung gestellt, aus Angst vor unkontrollierter Weitergabe.

⁵⁰⁹ Anke Lessmann (Holakratie-Expertin) korrigierte mich hier (persönliche E-Mail): „*Es geht um die Trennung von `Role and Soul`. Das Ego wird nicht abgelehnt, sondern nur sichtbar gemacht und von der Rolle entmischt.*“

⁵¹⁰ Also in der Sportmetapher, nicht mehr Fußball, sondern Futsal oder was anderes. ☺

⁵¹¹ In der Betriebssystem-Metapher heißt es: Bitte nicht gleich zu Beginn die Verfassung verändern, sondern erst, wenn man schon sich sehr gut damit auskennt. Das Programmie-

hier gibt es Parallelen zur „traditionellen“ Soziokratie. Dort bestimmen entsprechende Normen vom Soziokratischen Zentrum in den Niederlanden die „Spielregeln.“ Die müssen nicht 1:1 übernommen werden, sind allerdings noch schwieriger zu ändern, als die einzelne Verfassung für ein Unternehmen.

- ggf. Überforderung durch zu viel Selbstverantwortung: Die Mitarbeiter entscheiden weitestgehend autonom in ihrem Verantwortungsbereich. Der Übergang von einer linearen Struktur mit Anweisungen hin zur Selbstorganisation braucht Zeit und Schulung zur Eigenverantwortung. Das geschieht nicht auf Knopfdruck.⁵¹²
- Es ist weniger „demokratisch“ als die Soziokratie.⁵¹³ Die Mitarbeiterinnen erhalten hohe Selbstverantwortung und können in ihren Bereichen autonom entscheiden. Es gibt zwar gemeinsame Richtlinien-Entscheidungen, der Großteil des Outputs von *Governance-Meetings* sind aber Rollen-Entscheidungen, d.h. neue Rollen entstehen oder alten Rollen werden Elemente hinzugefügt. Und diese Rollen-Fürsten entscheiden dann autonom. Dennis Wittrock schreibt dazu: „*So ist es in der Regel auch. Richtlinien sind ihrer Natur nach sehr global und nur in bestimmten Fällen nützlich, um Spannungen zu lösen.*“
- Einigen Anwenderinnen kommt die Holakratie etwas „blutleer“ oder „roboterhaft“ vor, weil die Abläufe und Regeln so starr sind und das Menschliche häufig zu kurz kommt. Der Schwerpunkt der Holakratie liegt auf der Ebene der Rolle und Organisation, weniger bei der Person oder dem kollektiven „Wir.“ Das wird von der Verfassung einfach nicht abgedeckt. Jede Organisation kann diese Spannung aufnehmen und kreativ Rollen oder Apps entwickeln, um das kollektive Miteinander oder die persönliche Entwicklung zu verbessern. Mögliche Lösungen sind

ren am Betriebssystem braucht gute Programmierkenntnisse und kann große Konsequenzen haben.

⁵¹² Das verlangt zumindest eine gute Begleitung, Unterstützung und Reflexion. Dieses Argument gilt für alle Change-Prozesse, die eine ganz andere Denke und ein anderes Mindset verlangen, d.h. letztendlich für alle in diesem Skript vorgestellten Modelle.

⁵¹³ Anke Lessmann (Holakratie-Expertin) sagte mir dazu: „*Es ist ausdrücklich KEINE Demokratie.*“ Vgl. auch Brian Robertsons Statement ganz unten bei der Überschrift „*Holacracy is not a democracy*“: https://blog.holacracy.org/holacracy-is-not-what-you-think-67144c3adf8#_6p6a23t27. Für mich ist der Governance-Prozess demokratisch im Sinne des Keineinwand-Prinzips, auch wenn in der Praxis wenige Richtlinien beschlossen werden. Die Holakratie an sich ist vor allem ein Selbstorganisations-Modell mit hoher Autonomie der einzelnen Rollenträgerinnen.

wie bei *soulbottles* die Einführung von Community/Culture-Managern oder Rollen, die den *Tribe*/die Gemeinschaft fördern.⁵¹⁴

Die Holokratie hat in den letzten Jahren eine weite Verbreitung gefunden und wahrscheinlich aktuell mehr Praxisimplementierungen als die Soziokratie. Und das hat seine guten Gründe. So kann die „klassische“ Soziokratie auch einiges von der Holokratie lernen, wie zum Beispiel:⁵¹⁵

- „sexy“ Vermarktung
- flexible Weiterentwicklungen zulassen
- Open Source Prinzip – seit den Konstitutionen 5.0⁵¹⁶
- Angebot von ergänzenden Konzepten jenseits den Basisprinzipien, zum Beispiel Meetingformate und Selbstorganisationssystem wie „*Getting Things Done*“ von David Allen
- Software Terminologie, moderne Sprache und Vergleiche Stadt/Flugzeug/Körper/ Regierung
- viele freie Materialien, Audios und Videos
- schicke Software, wie zum Beispiel das GlassFrog Software Tool, das einen guten Überblick über die holokratische Organisation gibt und als Logbuch dient⁵¹⁷

⁵¹⁴ Das Holokratie-nahe Beratungsunternehmen <https://encode.org/> befasst sich gerade mit diesem persönlichen Bereich. Auch das Thema „Eigentum“ und „Rechtsform“ wird von ihnen näher erforscht.

⁵¹⁵ Bernhard Bockelbrink und James Priest haben die Soziokratie 3.0 (S3) entwickelt, die Aspekte der Holokratie integriert hat. Sie haben somit schon direkt von der Holokratie gelernt.

Leider gibt es bei der „traditionellen“ Soziokratie ein gewisses Beharrungsvermögen, so dass sich Änderungen nur schwer durchsetzen können.

⁵¹⁶ Zumindest auf der Ebene des frei zugänglichen Wissens wie bei der Verfassung, dem Einblick in die Organisation von *Holacracy One* und vielen Webinaren, Artikeln etc. Auch die Implementierung durch einen internen Berater ist frei/Open Source sowie eine Basisausstattung von GlassFrog. Die Arbeit als externe Beraterin ist, wie oben schon gesagt, stark eingeschränkt. Die Soziokratie zum Beispiel stellt ihre „Normen“ nicht öffentlich zur Verfügung und es gibt deutlich weniger frei zugängliches Wissen oder aufgezeichnete Webinare/Vorträge als bei der Holokratie. Aber das bessert sich seit ein paar Monaten vor allem auf Initiative von www.sociocracyforall.org.

⁵¹⁷ Eine gute Alternative zur glassFrog soll www.holaspirt.com sein. Ein Experte meinte, dass es von der Admin-Seite leichter zu handhaben sei. Ich habe es nicht ausprobiert. Eine weitere Alternative ist <https://consent.works/de>, die allerdings im Moment noch in einem Beta-Stadium sind.

Letztendlich bin ich gegenüber der Holakratie hin und her gerissen. Einerseits gibt es viele charmante Weiterentwicklungen wie das Rollen-Modell sowie einige Aspekte der Meeting-Kultur. Das *Tactical-Meeting* ist super strukturiert und fokussiert, es gibt Kraft und motiviert die Teilnehmer. Andererseits ist mir der Hype um die Holakratie etwas zu viel. Derzeit scheint die Holakratie gut bei Start-Ups und IT-nahen Firmen zu passen. Darüber hinaus hat sie sich bisher noch nicht wirklich langfristig bewährt. Die Soziokratie hat sich bisher gut in Wohn-Projekten, NPOs und KMUs etabliert.

Jedes der beiden Modelle hat für sich den Anspruch, für alle Organisationen zu passen. Das Narrativ der Holakratie versucht der Soziokratie das Feld der NPOs zuzuschieben und der Holakratie dem Business-Bereich zu sichern. Das ist sicherlich kritisch zu hinterfragen, genau wie der Universalanspruch beider Ansätze an sich.

Die Grundfrage ist, ob ein Unternehmen „etwas von der Stange kauft“ oder sich etwas maßschneidern⁵¹⁸ möchte. Beides hat seine Vor- und Nachteile. Die „Stangenware“ ist erprobt und klar, während beim Maßschneider viel von dem „Schneider“ abhängt und es zusätzlich den Entwicklungsaufwand braucht. Holakratie ist sicher mehr „Stangenware“ als die Soziokratie, weil mehr vorgeschrieben ist und es weniger Raum für individuelle Anpassungen gibt, wie bei der Soziokratie.

⁵¹⁸ Vgl. Kap 6. New Work – Dort gibt es viele Anregungen für den eigenen Maßanzug.

3.12 Ressourcen

Artikel/Bücher

- 7geese: Learning about Holacracy:
- <http://support.7geese.com/hc/en-us/articles/206287627-Best-Practices-Holacracy-Collaboration-Change-Management-and-Remote-Work>
- Chiquet, Bernhard-Mari: Comic book Introduction to Holacracy
<http://igipartners.com/flipbook-fullscreen#page-1>
- Ferenstein, Georgry: Umfassender Artikel zur Holakratie (Fokus Zap-*pos*, 2014): www.vox.com/2014/7/11/5876235/silicon-valleys-latest-management-craze-holacracy-explained
- GlassFrog System – Software für Holacracy (Gratis Account mit eingeschränkten Funktionsumfang möglich):
<https://glassfrog.holacracy.org/announcements>
- Greenfield, Rebecca: „Holawhat...“ auf www.fastcompany.com/3044352/the-secrets-of-holacracy
- Holacracy – a step toward equality:
https://medium.com/@Kristy_/holacracy-a-step-toward-equality-447898ae4c73
- Holacracy – Einführung:
<https://medium.com/about-holacracy/part-1-the-living-map-d59be0b31cdd>
- Holacracy: Whitepaper:
www.integral-context.de/fileadmin/user_upload/Bilder/Holacracy/holacracy-whitepaper-v4.1_1.pdf
- Holacracy – Glossar: http://dwarfsandgiants.org/wp-content/uploads/2015/11/Glossar-DE_Mappe-hinten.pdf
- Holacracy-Wiki: http://wiki.holacracy.org/index.php?title=Main_Page
- Holacracy – self-organization maturity map:
www.dwarfsandgiants.org/wp-content/uploads/2015/11/1612_DAG_01_PLAKAT_A3_Holacracy-Maturity-Map.pdf
- Moreno, Helga: Holacracy. Against the conformist management style.
www.templatemonster.com/blog/holacracy-against-conformist-management-styles/
- Pisoni, Adam: Here´s why you should care about holacracy, in fast company: www.fastcompany.com/3045848/hit-the-ground-running/heres-why-you-should-care-about-holacracy
- Robertson, Brian: Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, Vahlen, 2016 (Original: Holacracy, 2015)

- Robertson, Brian: Leading-Edge Organisation – Einführung in die Holacracy (36 Seiten):
[www.integralesforum.org/fileadmin/user_upload/images/DIA/Info-Material_Seminare/Leading_Edge_Organisation - Holacracy 2007-06_deutsch_01.pdf](http://www.integralesforum.org/fileadmin/user_upload/images/DIA/Info-Material_Seminare/Leading_Edge_Organisation_-_Holacracy_2007-06_deutsch_01.pdf)
- Robertson, Brian: Organisationen weiterentwickelt. Einführung in Holacracy (10 Seiten auf deutsch)
[www.integral-context.de/fileadmin/user_upload/Bilder/Holacracy/Organisation weiter entwickelt.pdf](http://www.integral-context.de/fileadmin/user_upload/Bilder/Holacracy/Organisation_weiter_entwickelt.pdf)
- Robertson, Brian: Interview 2006,
[www.integralesforum.org/fileadmin/user_upload/images/DIA/Flyer/Interview mit Brian Robertson 2006-02-08 v3_01.pdf](http://www.integralesforum.org/fileadmin/user_upload/images/DIA/Flyer/Interview_mit_Brian_Robertson_2006-02-08_v3_01.pdf)
- Robertson, Brian: Interview 2016:
www.foundingfuel.com/article/holacracy-managerless-offices-and-the-future-of-work/
- Sisney, Lex: An inside look at holacracy, auf:
<http://organizationalphysics.com/2014/03/09/an-inside-look-at-holacracy/>
- Sutherland, Jeff: Agile principles behind holacracy:
<http://labs.openviewpartners.com/agile-principles-behind-holacracy/>
- Verfassung/ Statuten einer holokratischen Organisation:
 - http://dwarfsandgiants.org/wp-content/uploads/2015/11/Holacracy-Verfassung-v4_1_4_DE.pdf
(deutsche Übersetzung)
 - <https://github.com/holacracyone/Holacracy-Constitution>

Kritisches zur Holokratie allgemein:

- Apelo, Jurgen: Holacracy is fundamentally broken
www.forbes.com/sites/jurgenappelo/2016/07/14/holacracy-is-fundamentally-broken/#1eafd6531126
- Bernstein, Ethan: Beyond the holacracy hype (HBR):
<https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
- Corporate rebels nach einem Besuch des Einführungsworkshops Holacracy
<http://corporate-rebels.com/workshop-holacracy/>
- Fischer, Markus: Selbstorganisation/Holokratie löst nicht alle Probleme im Unternehmen - und wird oft selbst zum Problem
<https://medium.com/@markusfischer/holokratie-selbstorganisation-im-unternehmen-d69b73e2af30>

- Medium: Warum sie mit der Holakratie aufhören:
<https://medium.com/the-story/management-and-organization-at-medium-2228cc9d93e9#.ktwwau8hb>
- Mont, Simon: Autopsy of a failed holacracy:
<https://nonprofitquarterly.org/2018/01/09/autopsy-failed-holacracy-lessons-justice-equity-self-management/>
- Veuve, Alain: Holacracy, aber:
www.aoe.com/de/blog/holacracy-aber.html
- Zeuch, Andreas: Vom Scheitern eines Betriebssystems,
www.unternehmensdemokraten.de/holacracy-eine-kurze-analyse-der-fallbeispiele/
- Zeuch, Andreas: Eine kurze Analyse der Fallbeispiele,
www.unternehmensdemokraten.de/holacracy-eine-kurze-analyse-der-fallbeispiele/

Audios/Videos

Einführungen und Interviews von Brian Robertson:

- www.youtube.com/watch?v=R9Pb7aBWrvq
- www.youtube.com/watch?v=PH4RVc4F-E
- www.youtube.com/watch?v=zGLJRpAKS6E (Google Talks)
- www.youtube.com/watch?v=0r2CGHWecO8 (Webinar)
- www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/06/18/everything-you-have-ever-wanted-to-know-about-holacracy-explained-by-the-guy-who-created-it/
- www.youtube.com/watch?v=0FmKsDf_CnI (Book summary)
- Ö1-Radiokolleg – Arbeiten ohne Boss?
www.dwarfsandgiants.org/radiokolleg/

Wissens-Test:

www.holacracy.org/assessment

Online Community of Practice:

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

Umfassende Ressourcensammlung:

www.holacracy.org/resources/

4 Vergleich Soziokratie und Holakratie⁵¹⁹

Aspekt	Soziokratie	Holakratie
Definition, Ausrichtung der Organisation	Entität/Einheit von Menschen, die eine gemeinsame <i>Vision</i> haben und diese verwirklichen wollen	Entität ausgerichtet auf ihren Seinszweck
Grundlegende Prinzipien	<ul style="list-style-type: none"> ➤ KonsenT-Prinzip – KonsenT, d.h. ich habe keinen schwerwiegenden und argumentierbaren Einwand ➤ Kreisstruktur und Hierarchie ➤ doppelte Verknüpfung der Kreise ➤ Funktionsträgerinnen werden durch offene Wahl im KonsenT bestimmt ➤ Prinzip der Dynamischen Steuerung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integrative Entscheidungsfindung – valider/invalidier Einwand ➤ Kreisstruktur und Holarchie ➤ doppelte Verknüpfung der Kreise ➤ integrativer Wahlprozess, nur Lead-Link wird vom Lead-Link des oberen Kreises bestimmt ➤ Prinzip der Dynamischen Steuerung ➤ Selbstorganisation durch Rollen
Hierarchie der Kreise	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Top-Kreis ➤ Allgemeiner Kreis ➤ Bereichs-Kreise + Abteilungs-Kreise 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Board Circle ➤ General Company Circle (GCC) ➤ Sub-Circles
Schwerpunkt + Output Gov. Meeting	Kollektiv: Gemeinsame KonsenT-Entscheidungen Grundsatz- und Rahmen-Entscheidungen	Rolle: Schaffung/ Anpassung/ Verantwortlichkeiten, eher wenige Policy-Entscheidungen

⁵¹⁹ Vgl. <http://www.holacracy.org/sociocracy-holacracy/> - das war mein erster Kontakt mit der Sicht der Holakratie, meine Antwort darauf war folgende Übersicht: <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2012/01/ChartSociocracyHolacracy-CR.pdf>; vgl. eine weitere Sichtweise eines Soziokraten: <http://janhoglund.eu/holacracy-vs-sociocracy/> + <http://janhoglund.eu/sociocracy-vs-holacracy-vs-sociocracy-3-0/> sowie <https://agile-unternehmen.de/holakratie-soziokratie-demokratie/>

Aspekt	Soziokratie	Holokratie
Moderation	Kümmert sich um den Prozess, die Menschen und das höhere Ziel (<i>Vision</i>), FK darf nicht Moderator sein	Kümmert sich nur um den Prozess Lead-Link darf nicht Moderatorin sein
Wer entscheidet?	Jede Person als Mensch/Kreismitglied <i>„Im Hinblick auf das gemeinsame Ziel/Vision kann ich mitgehen, habe ich keinen schwerwiegenden Einwand.“</i>	Jede Person aus ihrer Rolle heraus (idealerweise ohne Ego): <i>„Gemäß unseres Seinszweckes habe ich als Rollenverantwortlicher keinen validen Einwand.“</i>
Offene Wahl	Vorschlag zur Wahl nach Güte der Argumente	Vorschlag zur Wahl nach Anzahl der Nominationen
Meeting-Struktur	Es wird nur unterschieden zwischen <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kreism Meetings für Grundsatz- und Rahmenentscheidungen und (ca. alle 4-6 Wochen) ➤ Arbeitsbesprechung für Ausführungsentscheidungen 	In der Verfassung sind folgende Meetings vorgeschrieben <ul style="list-style-type: none"> ➤ monatliche: <i>Governance-Meetings</i> ➤ wöchentliche <i>Tactical-Meetings</i>
Wer entscheidet, ob ein Einwand gültig ist?	Die Person, die den Einwand einbringt entscheidet, ob der Einwand schwerwiegend ist oder nicht. Niemand kann sie überstimmen.	Beim Einwand wird die Validität anhand bestimmter Kriterien/ Fragen getestet. Moderation überprüft, ob jede Testfrage mit einem Argument beantwortet wurde, unabhängig von der Güte des Arguments. Der Einwandgeber entscheidet, ob der Test bestanden wurde

Aspekt	Soziokratie	Holokratie
Ablauf von Meetings	i.d.R. zwei Meinungsrunden zu Grundsatz-Themen, dann Erarbeitung eines Vorschlages, dann Konsent-Runde	i.d.R. liegt ein Vorschlag vor, eine Runde und dann Einwandrunde (weniger Austausch auf Kreisebene)
Einwandbehebung	Aufgabe des gesamten Kreises, Moderation unterstützt.	Aufgabe der Einwand-Geberin und des Vorschlag-Einbringers, eher bilateral, der Kreis kann unterstützen.
Was passiert, wenn der Kreis zu keiner Entscheidung kommt?	Verschiedene Formen, wie mit einem „schwerwiegenden“ Einwand umgegangen werden kann: nach 48 h nächstes Meeting, etc. Wenn es nicht gelingt, entscheidet der nächsthöhere Kreis.	vgl. 3.6. Geschäftsordnung „Prozess-Zusammenbruch“: Es gibt ein extra Meeting – Restorative-Process (Wiedergutmachung).
Führungskraft: Legitimierung	Führungskraft eines Kreises wird im nächsthöheren Kreis mit Konsent des Delegierten gewählt.	Es gibt keine Führungskraft. Die Rolle Lead-Link wird vom Lead-Link des nächsthöheren Kreises bestimmt.
Führungskraft: Philosophie, Verantwortung	Nicht konkret spezifiziert eher „dienende“ Funktion, d.h. sorgt dafür, dass gemeinsam getroffene Entscheidungen auch im Tagesgeschäft umgesetzt werden	Verteilung der Macht auf Viele. Eigenverantwortung jedes Einzelnen – „Rollenfürsten“. Als Lead-Link bei der Gründung des Kreises für alles verantwortlich; nachher nur noch „Lückenfüller“, entscheidet über die Ressourcenverteilung im Kreis.

Aspekt	Soziokratie	Holokratie
Wer stellt ein und wer entlässt?	Grundsatzentscheidung im Kreis, ggf. Delegation an eine Gruppe/ Person	Nicht bestimmt – letztendlich eine Governance-Entscheidung. Lead-Link darf Rollen anbieten (zuweisen)/ entheben, aber nicht Personen.
Konkrete Arbeitsorganisation	Nicht spezifiziert: Empfehlung des 9-Schritte-Plans als Organisationshilfe für den Geschäftsprozess Rollen wie in der Holokratie möglich	Hohe Form der Selbstorganisation und Eigenverantwortung: Rollen mit klaren Verantwortlichkeiten; operatives Geschäft v.a. in Projekten.
Umgang mit Eigentum	Ziel ist die Neutralisierung oder Gleichwertigkeit des Eigentums in der Beschlussfassung (keine Übermacht)	Nicht spezifiziert.
Referenzwerk, „Bibel“	Soziokratische Normen zu bestimmten Begriffen/Prozessen und Ausbildungen	Holokratische Verfassung
Copyright und Lizenzgebühren	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kein Copyright ➤ Als interne oder externe Beraterin ohne rechtliche Konsequenz möglich ➤ Ausbildung bezahlbar, keine Lizenzgebühren, aber Gebühren für (Re-)Zertifizierung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Copyright auf Holacracy ➤ Als interner Berater Implementierung ohne rechtliche Konsequenzen möglich ➤ Als externer Berater nur nach Zertifizierung ➤ Recht kostspielige Ausbildung und Lizenzgebühren

Abb. 65: Vergleich Soziokratie - Holokratie

Ergänzend möchte ich noch einen Vergleich von Bernhard Bockelbrink anfügen:⁵²⁰

	Tradit. Management	Agile Methoden	Social Business	Soziokratie	Holokratie	Sociocracy 3.0 (S3)
Organisations-Struktur	Hierarchie	cross-functional teams	Gemeinschaften	Hierarchie von Kreisen	Hierarchie von Kreisen	Heterarchie von Kreisen
Primär Handelnde	Manager + Mitarbeiter	Peet-Team-Mitglieder	Teilnehmer	Führungskr. Mitarbeiter	Rollen	Peers Rollen
Motiv, Treiber	Wirtschaftl. Bedürfnisse	Nutzer Bedürfnisse	Gemeinschaftsziele	<i>Vision</i> und <i>Angebote</i>	Spannung	Treiber
Entscheidungsprinzipien	Management	Produkt <i>Vision</i> , externer Pull	Eher Konsens	Konsent	Konsent und Regeln	Konsent
Primäre Führungsform	top-down	Aufgeteilt in Produkt, Prozess und Technologie	emergent	top-down und bottom-up	Delegiert an Rollen	Delegiert an Rollen
Prozesse	Linear, Wasserfall	Iterativer und kontinuierlicher Fluss	Informell und kontinuierlich	emergent, adaptiv	emergent, adaptiv	emergent, adaptiv
Fokus	Kontrolle + Anordnung	Software entwickeln	Konsens + Gleichwertigkeit	Konsent + Gleichwertigkeit	Regeln und autonome Rollen	Kultur einer effektiven Zusammenarbeit

Abb. 66: Verschiedene Management-Modelle – Vergleich Soziokratie – Holokratie – S3

⁵²⁰ Aus: <http://evolvingcollaboration.com/comparing-different-models-of-management/>, übersetzt wie immer unvollkommen von mir und ganz gering modifiziert

5.0 Evolutionäre Organisationen (Frederic Laloux)

Einerseits gibt es in unserer Wirtschaft eine Fülle an Wohlstand und Produktivität, zumindest für einen Großteil der Menschen in der westlichen Welt. Das ist der Verdienst unseres kapitalistischen Wirtschaftssystems, effizienten Produktionsformen und der arbeitsteiligen Welt. Andererseits gibt es wenige Innovationen bei den Organisationsformen. Wir arbeiten in Unternehmen, die noch immer hierarchisch strukturiert sind; ein Großteil der Arbeitnehmerinnen machen nur noch Dienst nach Vorschrift, ohne Leidenschaft und Herz.

Wie kann eine Organisationsform des 21. Jahrhunderts aussehen?

Frederic Laloux schreibt dazu in seinem Vorwort: *„Wir sehnen uns nach mehr, nach einer radikal anderen Weise der Zusammenarbeit in Organisationen. Aber ist das wirklich möglich oder nur Wunschdenken? Wenn es möglich ist, Organisationen zu schaffen, die mehr von unserem menschlichen Potenzial zugänglich machen, wie würden sie dann aussehen? Wie können wir sie verwirklichen? Dies sind die Fragen, die im Zentrum dieses Buches stehen.“*⁵²¹

⁵²¹ Aus: Laloux, Frederic: Organizations, S.4.

5.1 Grundlagen

Die Grundlagen seiner Arbeit sind ein Bewusstseinsmodell, das *an Spiral Dynamics (SD)*⁵²² angelehnt ist, sowie seine eigenen empirische Forschungen anhand von vierzig Beispiel-Organisationen, die schon Antworten auf diese Fragen gegeben haben.

5.1.1 Stufenmodell nach Spiral Dynamics (SD)⁵²³

Als theoretische Grundlage verweist Laloux auf die *Integrale Theorie* von Ken Wilber und *Spiral Dynamics (SD)* von Don Beck/Chris Cowan, die er zum Teil auch verbindet.⁵²⁴

Spiral Dynamics wurde von Don Beck und Chris Cowan auf Basis der Forschungen von Clare Graves entwickelt. Clare Graves postulierte in den 1950er bis 1970er Jahren mit Hilfe von psychologischen Tests an seinen Studentinnen eine Ebenen-Theorie der Persönlichkeitsentwicklung. „Graves' Theorie behauptet, dass der Mensch infolge der zwischen äußeren Bedingungen und innerem neuronalen System stattfindenden Interaktion neue bio-psycho-soziale Aktionssysteme bildet, die aufgetretene existentielle Probleme lösen [können]. Diese Aktionssysteme sind abhängig von der kulturellen und individuellen Entwicklung des Menschen.“⁵²⁵

⁵²² Laloux schreibt mir in einer persönliche E-Mail, dass „meine Inspiration vor allem Wilber und Wade [waren] und zum Teil Kegan, Graves, Loevinger usw. Viele Leute denken spontan an SD wegen den Farben, aber das war für mich nicht die Basis.“

Da ich kein Experte für die Differenzierung der Modelle bin und es mir schon schwer genug gefallen ist, SD halbwegs korrekt wiederzugeben, bleibe ich jetzt bei der Beschreibung von SD als Platzhalter für ein Stufenmodell auf Basis von Graves Arbeiten. Mir fehlt einfach die Expertise und Zeit, da jetzt genauer zu differenzieren. Der geneigte Insider dieser Stufenmodelle mag es mir verzeihen, dass ich Dinge in einen Topf packe, die evtl. so nicht vermischt gehören.

⁵²³ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Spiral_Dynamics. Ich bin kein Experte von Spiral Dynamics und stehe dem Ansatz auch sehr kritisch gegenüber. Bei der Zusammenfassung habe ich mir fast zwei Finger gebrochen und ein paar Hirnwindungen. Es ist nicht leicht, dieses Modell so in der Kürze zu beschreiben und den Kern zu finden, jenseits der positiven Bewertung aus der Integralen Szene. Geholfen haben mir Katharina und Florian Gerull, die mit einer Engelsgeduld meinen Text korrigiert haben. Die Letztverantwortung für den Inhalt liegt bei mir und ich bin für weitere Rückmeldungen dankbar.

⁵²⁴ So übernimmt er die Farbgebung von Wilber für die farbliche Abstufung der einzelnen Ebenen von Spiral Dynamics.

⁵²⁵ Aus: https://de.wikipedia.org/wiki/Clare_W._Graves

Aktionssystem klingt etwas abgehoben und meint wohl Verhaltensweisen, Einstellungen, Meme, Glaubenssätze oder –systeme, wie die Welt ist oder sein sollte.

Für Graves gab es durchaus eine bestimmte entwicklungspsychologische, zeitliche Abfolge von Aktionssystemen oder Bewusstseinsstufen. Es gibt eine Ausgangsstufe, als Babys fühlen wir uns noch eins mit der Umwelt und Entwicklungsschritte, die sich teilweise automatisch ergeben oder durch besondere innere/äußere Erfahrungen angeregt werden. Im Laufe der persönlichen Entwicklung gibt es die Trotzphase, das Kleinkindalter, die Pubertät bis hin zu dem Bewusstsein eines reifen Erwachsenen, jetzt nur als einfache Beschreibung. Diese persönliche Weiterentwicklung kann nur in einer bestimmten Reihenfolge geschehen, da keine Stufe übersprungen werden kann.

Allerdings ist zum einen eine Entwicklung auch horizontal innerhalb einer Stufe möglich und zum anderen kann es Rückschritte, wie auch Fortschritte geben. Auch als Erwachsene haben wir kindliche Verhaltensweisen oder sind nicht in allen Lebensbereichen wirklich reif und entwickelt. Es ist ein durchaus dynamisches Modell, aber mit einer klaren Abfolge.

Wichtig ist zu ergänzen, dass die jeweils aktuelle Bewusstseinsstufe alle vorherigen Ebenen beinhaltet und umfasst.⁵²⁶

Beck und Cowan haben die Theorie von Graves mit weiteren Aspekten angereichert und speziell auf Organisationen übertragen. Sie haben damit das Bewusstseinsmodell von der individuellen Ebene auf eine kollektive sowie historische Ebene gebracht. Laut *Spiral Dynamics* beziehen sich diese Ebenen nicht nur auf individuelle Bewusstseinsstufen, sondern können auch helfen, kollektive Strukturen (von Gruppen/Gemeinschaften/Organisationen) und historische Entwicklungen zu verstehen (von archaischen Sippen bis zur evolutionären Organisation im 21. Jahrhundert).

⁵²⁶ Diese Beschreibung klingt schon recht abstrakt und trocken und ich würde sie einfach überlesen. An diesem Abschnitt habe ich mir wirklich meine Gehirnzellen gebrochen, weil ich persönlich diese Abstufungen-Systeme nicht mag und irgendwas bei dem Modell nicht stimmt. In meiner kritischen Betrachtung am Ende des Laloux-Kapitels bin ich näher darauf eingegangen. Für mehr Fleisch bitte einfach das konkretere Modell auf der nächsten Seite ansehen und die abstrakten Worte dahin übertragen.

Die verschiedenen Organisationsstufen lassen sich in Tabellenform so darstellen:

Farbe	Eigenschaften und Merkmale	Führung	Metapher und Beispiele
Türkis	Integral, evolutionär, Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit und Sinn/Zweck	<i>Führung zum Gemein-/Globalwohl, gleichgewichtsorientiert, Sicherheit durch paradoxe-robuste Achtsamkeit</i>	<i>Lebendiger Organismus</i>
Gelb	Systemisch Ko-Kreation, Entrepreneurs, evolutionäres Entwickeln	<i>Führung durch kooperative Eigenermächtigung, prinzipienorientiert, Sicherheit durch evolutionäre Entwicklung</i>	?? ⁵²⁷
Grün	postmodern, pluralistisch, Beziehungen vor Profit, Stakeholder Modell, Empowerment MA	<i>Führung als ermächtigte Dienstleistung gemeinschaftsorientiert Sicherheit durch soziale Beziehungen</i>	<i>Familie</i> z.B. Southwest Airlines
Orange	modern, leistungsorientiert Effizienz, Predict & Control, Shareholder Value,	<i>Führung durch individuelle Ziele leistungsorientiert Sicherheit durch Materialismus</i>	<i>Maschine</i> Multinationale Konzerne
Bernstein	traditionell-konformistisch formale Hierarchien, Command & Control, Stabilität	<i>Führung durch gemeinsame Regeln rang-/hierarchieorientiert Sicherheit durch Gesetze</i>	<i>Armee</i> kath. Kirche, Verwaltungen
Rot	Stamm, impulsiv kämpfende Sippen, Anführer, Gehorsam, Angst	<i>Führung durch autoritäre Anweisungen persönlichkeitsorientiert Sicherheit durch machtvolles Handeln</i>	<i>Wolfsrudel</i> Mafia, Straßengang

Abb. 67: Entwicklungsstufen in Tabellenform⁵²⁸

⁵²⁷ Hier bin ich für sachdienliche Infos sehr dankbar. Diese „gelbe“ Stufe gibt es nicht bei Laloux, sondern nur bei Oesterreich und dazu habe ich bisher keine Metapher gefunden. So drei Fragezeichen in einem Sachbuch sehen etwas komisch aus, jetzt nicht im lustigen Sinne. Ich lasse es mal so stehen mit einem „komischen“ Gefühl. ☹

⁵²⁸ Zusammengestellt aus Laloux, Frederic: Organizations, S. 36/37 und Bernd Oesterreich: https://kollegiale-fuehrung.de/port-folio-item/evolution_organisationsformen_v2/ (viel ist von Oesterreich direkt zitiert, am liebsten hätte ich Oesterreichs Grafik ganz übernommen, aber das sieht als gedruckt meistens nicht so gut aus, schade.)

In vielen Darstellungen werden auch den einzelnen Stufen bestimmten historische Epochen zugeordnet (als Zeitpunkt des ersten Auftretens), z.B. begannen die orangenen Organisationen (Bild: Maschine) mit dem Auftreten der industriellen Revolutionen und Fabriken im 19. Jahrhundert.

Heutzutage existieren alle Formen nebeneinander. Es gibt es beispielsweise noch (wenige) von der westlichen Zivilisation unberührte indigene Stämme sowie stark hierarchisch aufgebaute Organisationen („katholische Kirche“ oder multinationale Konzerne) als auch evolutionäre Organisationen wie jene, die von Laloux untersucht wurden. Auch an einem Ort wie zum Beispiel einer Metropole wie Berlin oder New York leben Menschen und Gruppen mit ganz unterschiedlichen Bewusstseinsstufen zusammen.

Organisationen an sich haben natürlich keine Bewusstseins-Stufen, nur die Menschen können durch ihre Sichtweisen und Denkstrukturen die Kultur und Struktur einer Organisation beeinflussen. Dabei werden die Meinungs-Führer und formalen Führungskräfte sowie die Eigentümerinnen im besonderen Maße die Organisation prägen. In einer „grünen“ Organisation würde der Großteil der Mitarbeiter auf einer grünen Bewusstseinsstufe sein, bzw. viele der Strukturen und Prozesse oder Artefakte der Organisation würden Ausdruck eines „grünen“ Bewusstseins sein.

Im ersten Kapitel seines Buches erläutert Laloux umfangreich diese verschiedenen Stufen mit den jeweiligen Wesensmerkmalen der Organisationen. Als prinzipielle Metapher der evolutionären Organisation beschreibt Laloux einen lebendigen Organismus oder lebendige Systeme.⁵²⁹

⁵²⁹ Diese biologische Metapher gehört sicherlich auch genauer untersucht und verglichen, ob seine drei Merkmale sich auch bei lebendigen Organismen finden. Auf jeden Fall klingt es gut.

☺

5.1.2 Empirische Basis

Seit 2012 hat sich Frederic Laloux auf die Suche gemacht, lebendige Organisationen zu finden und zu erforschen. Kriterien waren neben den Ausprägungen der evolutionären Stufe auch eine Mitarbeiterzahl von mindestens einhundert sowie eine mindestens fünfjährige Praxis auf dieser Stufe.

Ursprünglich hatte er vierzig Organisationen gefunden und sich dann auf zwölf konzentriert und näher angeschaut. Von diesen zwölf Unternehmen haben sich zwei nach einem Führungs- oder Eigentümerwechsel inzwischen wieder in das orange „Maschinen-Bewusstsein zurückentwickelt (BSO und AES). Es hängt wie bei der Soziokratie und Holakratie viel von der obersten Führungskraft oder der Eigentümerin ab, ob diese neuen Organisationsformen langfristig verankert bleiben.⁵³⁰

Laloux hat folgende Organisationen näher untersucht:⁵³¹

⁵³⁰ Vgl. in der Soziokratie *Endenburg Elektrotechnik* und *Rexks*. Bei *Zappos* hat der Wandel in Richtung Holakratie funktioniert, weil Tony Hsieh 100% dahinterstand und auch bei Schwierigkeiten dem Modell „treu“ geblieben ist. Ohne diese Rückendeckung oder Identifikation der obersten Führungskraft wird die neue Organisationsform nicht bestehen.

⁵³¹ Die Darstellungsform habe ich übernommen aus Gerndt, Ulrich: Präsentation zu Laloux Reinventing organizations http://www.reinventingorganizations.com/uploads/2/1/9/8/21988088/140305_laloux_reinventing_organizations.pdf Folie 20, vgl. auch Laloux Buch. S- 55-58. Die Anzahl der Mitarbeiterinnen bei *Buurtzorg* und *Heiligenfeld* können sich inzwischen verändert haben. In seinem Buch zitiert Laloux auch weitere Organisationen, wenn sie besondere Eigenschaften oder Strukturen kennzeichnen, zum Beispiel *Holacracy One*, *WES* und *BSO/ Origin*.

Name	Branche	Land	MA	Non-profit/ Profit
Buurtzorg	Häusliche Krankenpflege/ Gesundheit	Holland	8.000	Non-Profit
ESBZ: Evangelische Schule Berlin Zentrum	öffentliche Gesamtschule, Klassen 7-12	Deutschland	1.500*	Non-Profit
FAVI	Metallverarbeitung	Frankreich	500	Profit
Heiligenfeld	psychiatrische Kliniken	Deutschland	600	Profit
Morning Star	Lebensmittelverarbeitung	USA	400 – 2.400	Profit
Patagonia	Bekleidung	USA	1.350	Profit
Ressources for Human Development (RHD)	Menschen mit Beeinträchtigungen	USA	4.000	Non-Profit
Sounds True	Medien	USA	90	Profit
Sun Hydraulics	hydraulische Komponenten	Global	900	Profit

*Schülerinnen/Lehrer/Eltern

Abb. 68: Unternehmen, die Laloux näher untersucht hat

Neben diesen konkreten Organisationen verweist Laloux immer wieder auf das Modell der Holakratie, welches auch in der integralen Szene sehr verbreitet ist und einige Aspekte der evolutionären Organisationen abdeckt.⁵³²

Laloux selbst war von der Vielfalt der Organisationen einerseits und von den ähnlichen Strukturen/Patterns andererseits überrascht:

⁵³² In einem persönlichen Gespräch mit einem Soziokratie-Kollegen sagte Laloux, dass ihm bei den Recherchen seines Buches das Modell der Soziokratie noch nicht bekannt war.

„Ich war erstaunt von der Diversität dieser Organisationen. Es handelt sich dabei um Organisationen mit öffentlichen oder privaten Eigentümern, um profit- und non-profit-Organisationen, verschiedenen Branchen wie Konsumgüter, Industrie, Gesundheitsbereich, Einzelhandel und Erziehungs-Sektor. Normalerweise wussten die Führungskräfte dieser Organisationen gar nichts voneinander. Sie dachten, sie wären die einzigen, die so verrückt waren, die Management-Praxis in solch fundamentaler Art und Weise anders zu denken. Und dennoch kamen sie, nach vielen Versuchen und Irrtümern, zu durchaus ähnlichen Zugängen zum Management. Es scheint, als ob ein kohärentes neues Organisations-Modell emergiert.“⁵³³

⁵³³ Aus: Laloux, Frederic: „The Future of organisation ist teal“, <http://m.strategy-business.com/article/00344> (meine Übersetzung).

5.1.3 Drei Prinzipien einer evolutionären Organisation

Laloux hat bei den von ihm untersuchten Organisationen drei wesentliche „Durchbrüche“ gefunden, die für ihn charakteristisch für eine evolutionäre Organisation sind:⁵³⁴

1. Selbst-Organisation, Selbst-Management
2. Ganzheitlichkeit
3. evolutionärer Zweck/Sinn

Diese Aspekte werden im Folgenden genauer beschrieben. Laloux relativiert diese Aspekte gleich zu Beginn noch einmal. Zum einen ist davon auszugehen, dass nicht alle Beschäftigten in allen Interaktionen diese Aspekte leben und verinnerlicht haben und zum anderen gab es bei den untersuchten Organisationen auch deutliche Unterschiede in dem Grad der Verwirklichung der drei Aspekte. Dabei führt er *Morning Star* an, das vorbildlich in der Selbst-Organisation ist, aber die Ganzheitlichkeit und den evolutionären Zweck kaum verwirklicht hat.⁵³⁵

⁵³⁴ Bei der Beschreibung der einzelnen „Durchbrüche“ vgl. vor allem: Ulrich Gerndt: Präsentation zu Laloux's *Reinventing Organizations* auf:

www.reinventingorganizations.com/uploads/2/1/9/8/21988088/140305_laloux_reinventing_organizations.pdf

⁵³⁵ Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S. 58/59, wobei ich persönlich die *Mission von Morning Star* schon als sinnvoll ansehe, zumindest den Aspekt der Nachhaltigkeit.

Ich gehe davon aus, dass die am häufigsten zitierten Beispiele von *Buurtzorg*, *FAVI* und auch *AES* (vor der Neuausrichtung) Beleg dafür sind, dass diese Organisationen im besonderen Maße die drei Aspekte/Durchbrüche verwirklicht haben. Leider habe ich sonst in seinem Buch keine konkreteren Rückmeldungen dazu gefunden, welche Organisation besonders „reif“ oder evolutionär in allen drei Aspekten waren.

Vielleicht habe ich es auch überlesen – sachdienliche Hinweise sind sehr willkommen. ☺

5.2 Selbst-Organisation, Selbst-Management

- *Wie kann ein System ohne Führungskraft im traditionellen Sinne ausschauen?*

Indem die Mitarbeiterinnen einzeln oder das Team als Ganzes die Führungsfunktionen übernehmen. Führung und Aus-Führung sind nicht mehr getrennte Einheiten, sondern verbunden. Die Entscheidungs- und Gestaltungsmacht wird im hohen Maße an die handelnden Personen delegiert. Sie können fast alle Entscheidungen in ihrem Tätigkeitsfeld selbst treffen und stimmen sich bei Themen, die mehrere Menschen betreffen, im Team oder mit den Betroffenen ab.

Selbst-Organisation zeichnet sich durch folgende Aspekte aus:

- Selbstführung und Selbstverantwortung, statt externer Führung
- Selbst- und Gruppen-Controlling
- Subsidiarität statt Zentralismus

Die Entscheidungsmacht wird an die Peripherie oder an die Basis verlagert. Nicht mehr *oben* entscheidet, sondern *unten*, vor Ort, im direkten Kundenkontakt. Nicht mehr *eine* Zentrale oder *eine* Führungskraft macht Vorgaben, wie der Arbeitsalltag gestaltet wird, sondern die einzelnen Personen und Teams entscheiden eigenständig, wie sie ihre Arbeit aufteilen und die Bedürfnisse der Kunden befriedigen. Auch die Personalentscheidungen werden von den Betroffenen gefällt, wer eingestellt wird, wer entlassen wird. Zentrale Dienste unterstützen die Arbeit statt sie zu strukturieren oder Vorgaben zu machen.

Die konsultative Einzelentscheidung.⁵³⁶

Für Laloux ist das Kernelement der Selbstorganisation die konsultative Einzelentscheidung.⁵³⁷ Die Entscheidungen werden dezentral an den betroffenen Stellen getroffen, nicht im Zentrum oder an der Spitze der Hierarchie. Danach kann jede Person jede Entscheidung für ihren Aufgabenbereich treffen, sie muss nur im Vorfeld den Ratschlag aller betroffenen Personen sowie der vorhandenen Experten einholen. Sie braucht deren Meinung nicht über-

⁵³⁶ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S.99-102

⁵³⁷ Neben der konsultativen Einzelentscheidung gibt es weitere effiziente Formen der Gruppenentscheidung wie den KonsenT aus der Soziokratie oder das systemische Konsensieren. Auf diese verweist Laloux leider nur am Rande, auch wenn zum Beispiel bei Buurtzorg die gemeinsamen Entscheidungen im Team sehr wesentlich sind.

nehmen, aber sie muss diese zumindest hören und, so gut es geht, berücksichtigen.

Dabei gibt es keine Vorgabe, wie um Rat gefragt werden sollte. Entweder in einem Vier-Augen-Gespräch oder als Gruppen-Workshop oder elektronisch wie zum Beispiel in dem firmeninternen Blog-Beitrag von Jos de Blok bei *Buurtzorg*.

Die Relevanz und der Umfang der Entscheidung kann durchaus sehr weitgehend sein wie ein Beispiel bei *AES* zeigt, als ein Manager nach Pakistan expandieren und dafür 300 Millionen Dollar investieren wollte. Der Vorstand in Person von Dennis Bakke hatte schwere Bedenken, aber kein Einspruchsrecht und letztendlich wurde dieser Schritt zu einer wirtschaftlich erfolgreichen Expansion für *AES*.

Dennis Bakke von *AES* beschreibt die Vorteile dieses Entscheidungsprozesses:⁵³⁸

- Es fördert den Austausch von Informationen und erhöht die Kompetenz von allen Beteiligten – so geschieht gemeinsames Lernen am Arbeitsplatz.
- Es fördert die Beziehungsqualität und das gegenseitige Rücksichtnehmen.
- Die Qualität der Entscheidung steigt, weil viele Sichtweisen integriert werden und die Auswirkungen besser untersucht werden können.
- Es macht Spaß gemeinsam an einer Sache zu arbeiten, wie die Freude beim Team sport.

Auch in Krisenzeiten kann dieser Prozess funktionieren, wie zum Beispiel bei *FAVI* als es aufgrund des Golfkrieges 1990 zu Umsatzeinbußen kam. Der damalige Geschäftsführer Jean-Francois Zobrist stellte sich auf einen Seifenkarton in der Fabrikhalle und besprach das Problem mit all seinen Arbeiterinnen. Es hätte die Möglichkeit gegeben, die Zeitarbeiter zu entlassen, aber die festen Angestellten schlugen vor, dass sie nur drei Wochen pro Monat arbeiten und damit auf ein Viertel des Lohnes verzichten wollen, um alle in Lohn und Brot zu halten. Nach einer Stunde wurde der Vorschlag sogar einstimmig angenommen und die Arbeit konnte weitergehen.⁵³⁹

⁵³⁸ Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S. 101 – Zitat aus Bakke, Dennis: *Joy at work*, S. 98-99.

⁵³⁹ Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S.103-105. Wieder für mich ein Beispiel für die kollektive Intelligenz und die Qualität von Gruppen-Entscheidungen, die manchmal über den konsultativen Einzelentscheid hinausgehen und diesem auch überlegen sein können.

Exkurs zum Menschenbild: X oder Y?

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 wertschätzende 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.	Verantwortung	Menschen suchen und akzeptieren 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. 69: Theory X and Theory Y.⁵⁴⁰

Niels Pfläging meint, dass alle Menschen der Theorie Y entsprechen, nur sich viele Menschen an eine Umgebung mit der Theorie X anpassen.

⁵⁴⁰ 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.

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.

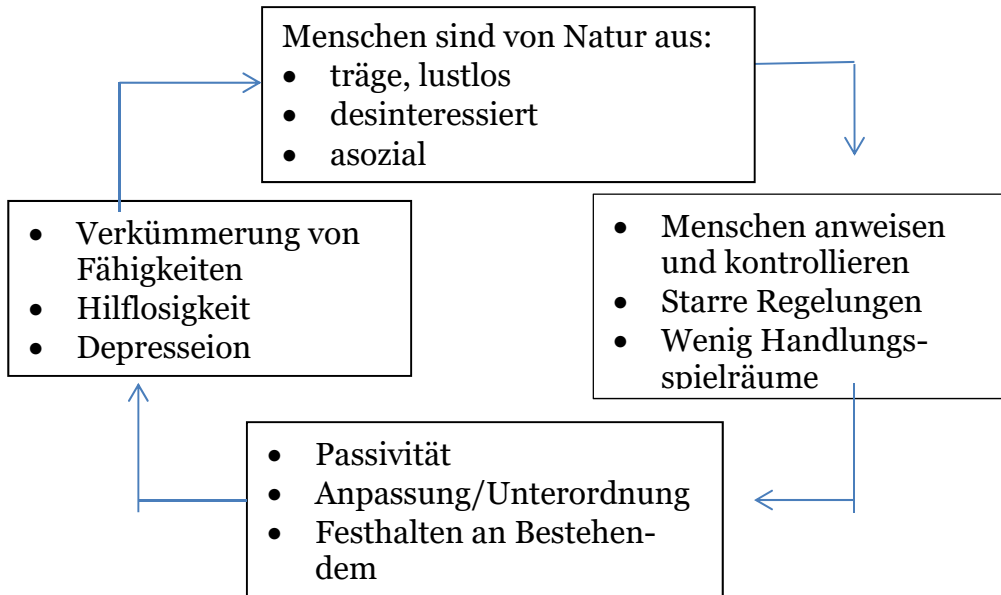


Abb. 70: Teufelskreis Theorie X⁵⁴¹

⁵⁴¹ Fast wörtlich übernommen aus Scheller, Torsten: Organisation, 2017, S. 127.

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

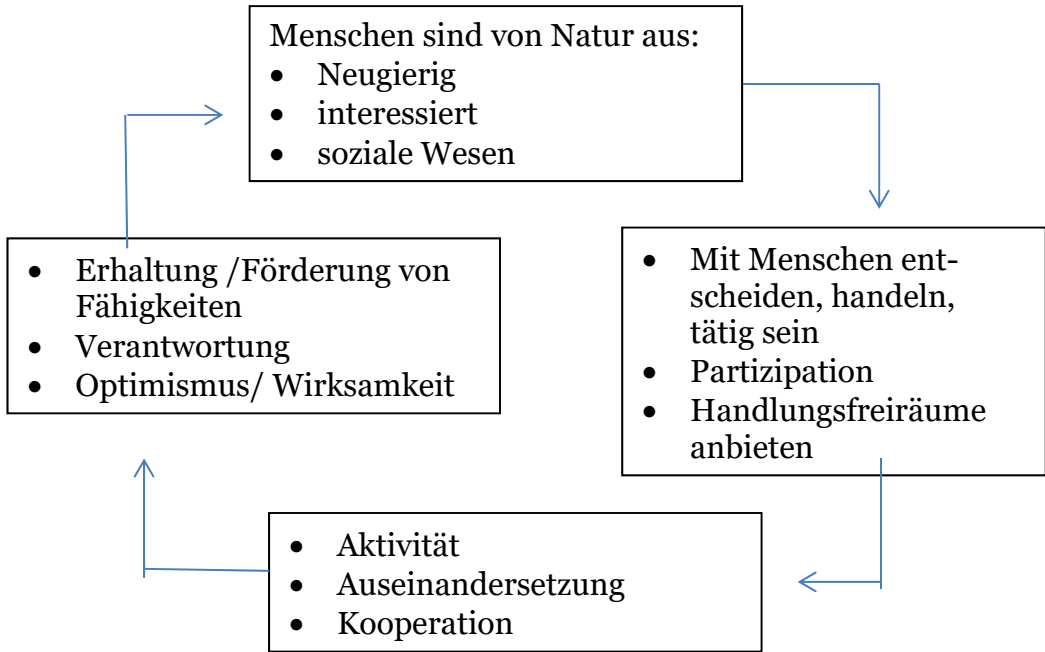


Abb. 71: EngelsKreis der Theorie X⁵⁴²

Evolutionäre Organisationen haben das Menschenbild der Theorie Y und schaffen einen Rahmen, der ein entsprechendes Verhalten fördert und fordert.

⁵⁴² Fast wörtlich übernommen aus Scheller, Torsten: Organisation, 2017, S. 127.

Transparenz und interne Kommunikation⁵⁴³

In evolutionären Organisationen herrscht eine hohe Transparenz aller wesentlichen Informationen, auch der kritischen finanziellen Daten, Gehälter oder Leistungsindikatoren der einzelnen Teams. *„Den Mitarbeitern wird das Vertrauen entgegengebracht, dass sie mit guten und schlechten Nachrichten umgehen können. Es gibt keine Kultur der Angst, deshalb müssen Teams mit schlechten Resultaten nicht den Schutz der Anonymität suchen. Den Teams, die durch eine schwierige Phase gehen, wird das Vertrauen entgegengebracht, dass sie sich der Situation stellen und nach Lösungen suchen.“*⁵⁴⁴

AES ist beispielsweise ein börsennotiertes Unternehmen und der Zugang zu allen Informationen hätte aus allen Mitarbeiterinnen „Insider“ gemacht, d.h. sie dürfen keine Aktien der eigenen Firma handeln. In einer Mitarbeiterbefragung wurde das Thema besprochen und gemeinsam entschieden, dass sie alle lieber diese Transparenz haben und dann als Insider gelten, anstatt bestimmte Zahlen nur noch wenigen Mitarbeiterinnen zur Verfügung zu stellen. Prinzipiell bietet ein firmeneigenes Intranet Organisationen die Möglichkeit, alle Informationen in Echtzeit zur Verfügung zu stellen. Die technischen Voraussetzungen sind in den meisten Unternehmen gegeben, die Frage ist, ob der politische Wille dazu vorhanden ist.

Viele evolutionäre Organisationen führen auch regelmäßig mit allen Mitarbeitern Versammlungen durch, wo die wesentlichen Themen ergebnis- und methodenoffen diskutiert werden.

Konfliktlösungen⁵⁴⁵

Konflikte werden in evolutionären Organisationen offen und direkt angesprochen. In den meisten Firmen gibt es einen ähnlich gelagerten Eskalationsprozess für die Lösung von Konflikten, wobei die nächste Stufe nur dann zum Einsatz kommt, wenn auf der aktuellen Stufe keine Lösung gefunden wurde:

- 1) direktes Ansprechen und Klärung im Dialog
- 2) Einschaltung einer Vermittlerin, der beide vertrauen
- 3) Einschaltung eines Gremiums von betroffenen Kollegen
- 4) oberste Führungskraft ergänzt das Gremium

⁵⁴³ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 111-13.

⁵⁴⁴ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 111.

⁵⁴⁵ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 113-15. Dieser Eskalationsprozess findet sich in Reinform bei *Morning Star*.

Das Ziel ist jeweils eine Lösung, mit der alle Beteiligten leben können. Sowohl der Vermittler als auch das Gremium haben unterstützende Funktion und keine Entscheidungsmacht, selbst wenn die jeweilige CEO anwesend ist.⁵⁴⁶

Es gibt eine Reihe von speziellen Kommunikationsansätzen, die für den Arbeitsalltag sinnvoll und hilfreich sind und auf die teilweise auch von Laloux hingewiesen wird, wie zum Beispiel:⁵⁴⁷

- die Gewaltfreie Kommunikation,
- das Harvard Konzept,
- Kommunikationspsychologie nach Schulz von Thun,
- dialogische Modelle, zum Beispiel nach David Bohm, u.a.

Definition und Verteilung von Rollen⁵⁴⁸

In evolutionären Organisationen gibt es keine fixen Stellenbeschreibungen mehr, sondern jeder Mitarbeiter bekleidet eine Vielzahl von Rollen.

Eine bestimmte Rolle lässt sich anhand folgender Kriterien spezifizieren:

- Verantwortungs- und Tätigkeitsbereich
- Entscheidungskompetenzen
- Evaluationskriterien für eine gute Rollenausübung
- Zielsetzungen für eine gute Rollenausübung
- Schnittstellenkontakte
- Sinn und Zweck der Rolle

Die Rollen können selbst geschaffen werden, wie zum Beispiel der Innovationsmanager bei *FAVI*, oder in Absprache mit den Team-Mitgliedern festgelegt werden. Die Mitarbeiterinnen können zeitlich befristet oder permanent die Rollen untereinander wechseln. Die Aufgaben einer Rolle können sich erweitern, verringern oder in zwei Rollen aufgeteilt werden. Das ist ein sehr flexibles System, welches schnelles und agiles Handeln ermöglicht.

Mit den Rollen sollten alle Arbeitsaufgaben im ganzen Betrieb abgedeckt sein. Bei *Morning Star* gibt es zum Beispiel das Konzept der vollen Verant-

⁵⁴⁶ Dieser Stufenprozess findet sich zum Beispiel bei Morning Star, wobei da in der letzten Stufe der CEO entscheiden kann oder seine Entscheidungsmacht an eine andere Person delegieren kann.

⁵⁴⁷ Vgl. auch Kap 1.3.2., wo ich genauer auf die GFK eingegangen bin und weitere Ansätze anführe.

⁵⁴⁸ Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S. 115-124. Dabei verweist Laloux immer wieder auf die Erfahrungen aus der Holakratie, die auch einen klaren Umgang mit Rollen hat.

wortung, das heißt jeder Kollege ist verpflichtet zu handeln, wenn er ein Problem bemerkt, auch wenn es außerhalb seiner eigenen Rolle liegt. Dabei kann er entweder selbst aktiv werden oder sich mit der Person in Verbindung setzen, die dafür schon eine Rolle hat oder deren Rolle angrenzt. Wichtig ist das eigenverantwortliche, aktive Handeln und nicht etwa ein Problem zu ignorieren oder darauf zu hoffen, dass es jemand anderem auffällt.

Feedback und Leistungsrückmeldung⁵⁴⁹

In den evolutionären Organisationen gibt es normalerweise eine kollegiale Form der Leistungsrückmeldung. Meistens treffen sich die Kolleginnen in unterschiedlichen Settings mindestens einmal im Jahr und tauschen sich über ihr Selbstbild und das jeweilige Fremdbild aus. Es hat dabei den Charakter einer wertschätzenden Rückmeldung und eines gemeinsamen Lernens und findet auf Augenhöhe statt, anstelle der Leistungsbeurteilungen durch die Führungskräfte in traditionellen Unternehmen. Feedback dient dem Lernen und dem gegenseitigen Controlling.

Kündigungen⁵⁵⁰

Die meisten Organisationen haben eigene Prozesse installiert, wie bei Kündigungen vorzugehen ist. Allerdings kommen sie dort nicht so häufig vor. Zum einen gibt es einen sehr flexiblen Umgang mit unterschiedlichen Rollen in der Organisation. Rollen und Teams können recht leicht gewechselt werden, so dass jede einen Platz findet, der ihren eigenen Talenten entspricht. So kann es auch sein, dass sich ein Mitarbeiter eine Zeit lang im Unternehmen umschaute, um den passenden Platz für sich zu finden. Zum anderen merken einige Mitarbeiterinnen von alleine, dass sie nicht mehr zur Organisation passen und gehen dann von sich aus. Jeder Mitarbeiter bekommt ständig die Rückmeldung seines Teams über seine Arbeitsleistung. So weiß man, ob und wie es passt. Wenn Schwierigkeiten auftreten, gibt es zunächst den „normalen“ Konfliktklärungsprozess. Bei häufigen „Problemen“ mit einer Mitarbeiterin kann die Lösung auch eine Kündigung sein. Insbesondere wenn diese von den anderen Mitarbeitern gewünscht wird.

⁵⁴⁹ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 126-28; und ebenso das Soziokratische Mitarbeitergespräch, das eine bestimmte Struktur vorgibt, wie eine Person von den jeweiligen Berührungsgruppen hilfreiches Feedback bekommt.

⁵⁵⁰ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 128-31.

Vergütung und Anreize⁵⁵¹

Entweder werden die Gehälter auf der Teamebene gemeinsam festgelegt oder jeder kann sein Gehalt persönlich auf Basis des Beratungsprozesses bestimmen. Beide Varianten gibt es in den unterschiedlichen Organisationen.

Zum Beispiel reichen die Mitarbeiterinnen von *Morning Star* ihre Gehaltswünsche mit den Rückmeldungen von Kollegen und möglichen Leistungsindikatoren an ein Lohngremium ein, das dann eine qualifizierte Rückmeldung gibt. Die Mitarbeiterin kann immer noch selbst die Höhe festlegen, das Komitee hat nur beratende Funktion. „*Die Erfahrungen bei Morning Star zeigt, dass die Mitarbeiter beeindruckend angemessen vorgehen und eine gerechte Bezahlung für sich selbst bemessen.*“⁵⁵²

Aufgrund der umfangreichen Transparenz, des gemeinsamen Zieles und des Gruppendrucks (*Peer-Pressure*) kommt es zu moderaten und angemessenen Gehaltsfestlegungen. Jeder muss sich und seinen Wert gegenüber dem eigenen Team rechtfertigen und im Vergleich zu den Überschüssen setzen, die das Team bzw. die gesamte Organisation erwirtschaftet. Beides sorgt für einen ausreichenden Realitätsbezug, der vielen Management-Gehältern in traditionellen Firmen abhanden gekommen ist.

Auch bei den Anreizen und Boni gehen die evolutionären Organisationen andere Wege: Sie haben sie meistens abgeschafft, zumindest individuelle Belohnungen. Manchmal gibt es noch Team-Boni. Dafür gibt es stattdessen bei den meisten Organisationen eine Gewinnbeteiligung am Ende eines profitablen Jahres. So wird jeder an dem erwirtschafteten Gesamtertrag beteiligt.

Innerhalb der Unternehmen gibt es eine geringere Lohnspreizung als in traditionellen Firmen. Es wird versucht, die niedrigen Löhne so anzuheben, dass Grundbedürfnisse gut abgedeckt werden können und die höheren Gehälter werden begrenzt (zum Beispiel bei *RHD* auf das 14-fache des niedrigsten Monatslohns).

⁵⁵¹ Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S. 131-36.

⁵⁵² Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S. 132.

Weitere Elemente der Selbstführung sind:

- wenig Besprechungen, häufig anlassbezogen oder kurz
- radikal vereinfachtes Projektmanagement
- ein Minimum an Plänen und Budgets
- Fokus auf Team-Resultate, Personal-Beurteilungen auf Basis der eigenen Peer-Gruppe
- Gruppendruck (*Peer-Pressure*) – Vergleich mit Kollegen/ anderen Teams, interne Ranglisten
- Druck vom Markt (*Market-Pressure*) – die Kunden fordern und bestimmen

Exkurs: Rolle der Führungskraft in evolutionären Organisationen⁵⁵³

Mit zunehmender Selbstverantwortung wandelt sich auch das Bild und die Aufgaben der Führungskräfte insbesondere der CEOs. Diese Transformation ist sicherlich sehr schwierig und braucht eine bewusste Begleitung.

Laut Laloux übernimmt die CEO noch folgende Rollen/Aufgaben:

- Repräsentation, also Gesicht nach außen zu sein. Er ist für die Außenwelt weiterhin der Ansprechpartner, ohne zwingend alle weiteren Aufgaben eines traditionellen Managers zu haben. Das schafft nach außen hin Vertrauen und Kontinuität.
- Hüterin der evolutionären Organisation, das heißt dafür zu sorgen, dass der neue Weg beibehalten wird. Es ist eine Schutz- und Vertrauensaufgabe.
- Rollenvorbild für evolutionäre Verhaltensweisen, sie lebt diese Haltung vor, insbesondere in der Entscheidungsfindung. Es herrscht Vertrauen statt Kontrolle, und damit die Bereitschaft, die Verantwortung Anderen zu übergeben.

Bei vielen evolutionären Organisationen gibt es keine „Statusspiele“ mehr aufgrund von Titeln und besonderen Stellenbeschreibungen. Meistens gibt es polyvalente Mitarbeiter, also Menschen, die verschiedene Rollen ausüben können, idealerweise alle wesentlichen Aufgaben in einem Team (zum Beispiel bei *Buurtzorg*). Oder es gibt besondere Rollen, die nach außen wie eine Führungskraft aussehen, aber nach innen nur eine dienende Funktion für das Gesamte haben (bspw. die Geschäftsführung sowie das regionale Management bei *Buurtzorg* oder der Innovations-Experte bei *FAVI*).

⁵⁵³ Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S. 235-51.

5.3 Ganzheitlichkeit⁵⁵⁴

Ganzheitlichkeit meint, dass jeder Mitarbeiter sich ganz als Mensch einbringen kann, als spirituelles Wesen, als verletzliches Wesen, als Familienmensch, mit all seinen Facetten, mit seinen Werten und Besonderheiten. Die Mitarbeiterin zählt als ganzheitlicher Mensch, nicht nur als „Produktionsfaktor“. Die eigene Persönlichkeit darf und soll eingebracht und die *unproduktiven Teile* sollen nicht am Eingangstor abgegeben werden.

Wenn das ermöglicht wird, dann fühlen sich die Mitarbeiter wohl und können sich mit ihren Talenten einbringen. Es entsteht eine Vertrauensatmosphäre, in der ein konstruktives Miteinander herrscht und die Kunden noch besser betreut werden können. Arbeiten macht Spaß und der Arbeitsplatz wird zu einem Raum der Begegnung, der gerne besucht wird. Und in den meisten Fällen steigt dadurch auch die Produktivität. Das geschieht fast von alleine und daher kann dieser ganzheitliche Zugang nicht als Mittel zum Zweck missbraucht werden, sondern basiert auf einem grundsätzlich positiven Menschenbild,⁵⁵⁵ das gelebt werden muss.

In vielen traditionellen Organisationen gibt es diesen menschlichen Zugang nicht. Richtlinien und teilweise unerreichbare Zielvorgaben von oben engen die Mitarbeiterinnen ein, machen sie zu einer rein rechnerischen Größe im Betriebsablauf. In einer solchen Umgebung tragen häufig viele eine *professionelle* Maske oder machen nur noch Dienst nach Vorschrift.

Auf der einen Seite geht es stark darum, dass **positive Werte und Leitlinien** innerhalb der Organisation gelebt werden (Kongruenz und Integrität). Diese Werte schaffen die Grundlage für eine sichere Umgebung, in denen sich die Mitarbeiter auch öffnen und sich verletzlich zeigen können.

Auf der anderen Seite braucht es konkrete Maßnahmen, die ein Leben dieser Werte ermöglichen, Beziehungs- und Dialog-Räume schaffen sowie Zeit-Räume geben, in denen der Mensch sich mit seiner Ganzheit einbringen kann.

⁵⁵⁴ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 144-93.

⁵⁵⁵ Vgl. die Gegenüberstellung von Theorie X und Y im letzten Kapitel.

Einzelne Maßnahmen/Aspekte⁵⁵⁶

- Hunde dürfen am Arbeitsplatz anwesend sein. (*Sounds True*)
- Betriebskindergarten mit offenen Türen zum Arbeitsplatz, d.h. die spielenden Kinder sind im Hof zu hören oder die Kinder können ihre Eltern am Arbeitsplatz besuchen oder sie gehen gemeinsam mit ihnen in der Mensa essen. Es ist nicht so getrennt, wie in anderen Betriebskindergärten. (*Patagonia*)
- Ein Werte-Tag oder Werte-Meetings, in denen die Werte des Unternehmens im Zentrum stehen und konkrete Wege gefunden werden, diese im Alltag zu leben (*RHD*)
- jährliche Fragebögen zu den Werten des Unternehmens und die Diskussion der Ergebnisse im Team (*AES*)
- kontemplative Übungen, Meditations-Möglichkeiten
- Team-Super *Vision*
- kollegiale Beratung, entweder monatlich fixiert oder bei Bedarf (*Buurtzorg*)
- Reflexion in der Großgruppe zu betriebsrelevanten Themen, Problemen, Anliegen – jede Woche 75 Minuten mit einer Präsentation und dann Austausch in Kleingruppen (*Heiligenfeld*)
- Einzel-Coaching für alle Mitarbeiterinnen (*RHD*)
- Stille-Zeiten oder Achtsamkeitstage für MA (und Patientinnen) (*Heiligenfeld*)
- konstruktiver und offener Umgang mit Konflikten mithilfe von Räumen zur Konfliktansprache, klaren Strukturen für Klärungsgespräche und konkrete Kommunikationshilfen wie zum Beispiel die gewaltfreie Kommunikation (*ESBZ*)
- keine Statussymbole oder Titel, der Geschäftsführer sitzt genauso wie die anderen im Großraumbüro (*RHD*) oder die Zentrale ist in einem schlichten Bürogebäude untergebracht (*Buurtzorg*)
- keine fixen Stellenbeschreibungen, so dürfen die Mitarbeiterinnen selbst ihre Rolle definieren und gestalten (zum Beispiel Rezeptionistin Thelma bei *RHD*)
- Besondere Räume für Begegnung, zum Beispiel eine Küche mit Herd (statt nur Mikrowelle) bei *Sounds True*, oder die Fabriken von *Sun Hydraulics*, die an einem See liegen, so dass die Natur leicht spürbar ist. Bei vielen Organisationen gibt es Meditations- oder Stille-Räume.

⁵⁵⁶ Das ist jetzt eine Sammlung von einzelnen Maßnahmen aus den von Laloux untersuchten Organisationen. Es gibt eine Fülle von weiteren Möglichkeiten, die konkreten Werte zu leben.

- Ökologisches und soziales Engagement, zum Beispiel pflanzte *AES* schon in den 90er Jahren Bäume, um den CO₂ Ausstoß der Kraftwerke zu kompensieren. Des Weiteren gab es die Selbstverpflichtung von ihnen, das Leben der eigenen Werte vor Gewinninteressen der Shareholder zu stellen. Bei *Patagonia* ist es der Verzicht auf Verpackungen oder die Umstellung auf ökologisch produzierte Baumwolle.
- keine fixen Arbeitszeiten, sondern Freiraum, Flexibilität und gemeinsame Verträge

Neben diesen Einzelmaßnahmen gibt es eine Reihe von Themen, bei denen sich auch die Ganzheitlichkeit und Menschlichkeit ausdrücken:⁵⁵⁷

- Story-Telling
- Besprechungskultur
- Einstellung von Mitarbeitern und Onboarding
- Weiterbildung
- Verpflichtungen, Arbeitsstunden und Flexibilität
- Feedback und Leistungsmessung
- Kündigung und Entlassung

Beim **Story-Telling** geht es um Geschichten, die aufbauen, die verbinden, die Wertschätzung ausdrücken oder um gemeinsam gefundene Rituale, zum Beispiel

- gegenseitige Wertschätzung bei der *ESBZ*, jeden Freitag in der Vollversammlung.
- eine Redestab-Runde am Morgen, in der etwas Gutes oder Neues berichtet wird. (*Oz Vision*⁵⁵⁸)
- Bericht über den Tag der Dankbarkeit: Jeder Mitarbeiter bekommt 1x jährlich 200 Dollar in bar mit der Auflage, damit einer wichtigen Person in

⁵⁵⁷ Im Folgenden fasse ich die einzelnen Themen zusammen, die Laloux alle als wesentliche Elemente der Ganzheitlichkeit beschreibt. Einige der Themen tauchen bereits im Kapitel der Selbst-Organisation auf, eigentlich alle, aber insbesondere das Feedback und die Kündigung. Das ist zum einen der Parallellität bei Laloux geschuldet, und zum anderen der Tatsache, dass die Dinge eben mehrere Perspektiven haben bzw. zulassen. Man kann eine Kündigung aus arbeitsorganisatorischer Sicht anschauen und aus kultureller Sicht. Und es ist gut, wenn dies einigermaßen kongruent passiert. Deshalb ist die Redundanz der Themen hilfreich.

⁵⁵⁸ Neben den acht „großen“ Fallbeispielen, die Laloux immer wieder zitiert, bringt er auch aus vielen anderen Organisationen kleinere Beispiele ein, wie zum Beispiel hier bei *Oz Vision*, einem japanischen Internet-Unternehmen mit 40 Mitarbeiterinnen (vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S.162)

- seinem Leben „Danke“ zu sagen oder etwas zu schenken. Am nächsten Tag berichtet er dann davon. (Oz *Vision*)
- Ein regelmäßiger Kunstsalon, in dem die Mitarbeiterinnen ihre künstlerischen Werke ausstellen oder präsentieren. (Sounds-True)
 - Ein einmal jährlich stattfindender Pyjama-Tag. Nach einem ausgiebigen Frühstück bleibt jeder, der will, gemütlich im Pyjama. Einige Pyjamas werden ausgezeichnet und es interessiert die Geschichte hinter dem jeweiligen Pyjama. (Sounds-True)

Besprechungskultur

In evolutionären Organisationen finden weniger Besprechungen statt, da vieles in der Selbstverantwortung der einzelnen Mitarbeiter liegt.

Wenn Besprechungen stattfinden, dienen die Zusammenkünfte dem Austausch, der Begegnung und auch immer wieder der gemeinsamen Entscheidungsfindung, soweit sie notwendig ist.

Bei den Besprechungen gibt es in fast allen Organisationen zuerst ein Check-In, entweder als reine Befindlichkeitsrunde mit einer Meditation, dem Vorlesen eines Textes oder einer kurzen Dankbarkeits-Geschichte. Ebenso gibt es einen Check-Out mit einem Rückblick auf das Meeting und einer Evaluation, wie es gelaufen ist.

In den Besprechungen geht es darum von Herzen zu reden und tief zuzuhören und nicht in einen Diskurs über Rechthaben oder Machtkämpfe einzusteigen. Um das sicherzustellen gibt es zum Beispiel in Heiligenfeld eine Zimbel, die von jeder Teilnehmerin genommen werden kann und an die Frage erinnern soll: „Dient dein Beitrag noch dem Thema, bzw. der Organisation, oder nur deinem Ego?“

Für die konkrete Entscheidungsfindung dienen dann meistens Formen der KonsenT-Moderation, wie sie aus der Soziokratie und Holakratie bekannt sind.⁵⁵⁹

Neueinstellungen und Onboarding⁵⁶⁰

Bei den Neueinstellungen geht es um einen ehrlichen Abgleich, ob der mögliche neue Mitarbeiter wirklich zum Team und zur Organisation passt. Deshalb führen die Teams selbst die Gespräche und entscheiden über die Neueinstellung. Dabei achten die Mitarbeiterinnen idealerweise auf eine dreifache Übereinstimmung:

⁵⁵⁹ Vgl. die jeweiligen Kapitel zur KonsenT-Moderation (Soziokratie, Kapitel 1.3) und zur Integrierten Entscheidungsfindung (Holakratie, Kapitel 3.6.2).

⁵⁶⁰ Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S. 175-79.

1. eine Übereinstimmung der Rolle mit den vorhandenen Fertigkeiten und Verhalten des Bewerbers.
2. eine Übereinstimmung der Werte und der Kultur der Organisation mit denen der Bewerberin.
3. eine Übereinstimmung , besser Zustimmung des Bewerbers zu dem Sinn des Unternehmens.

Sowohl für die Auswahl als auch für das Onboarding wird häufig viel Zeit aufgewendet.

Allerdings klärt sich die Kompatibilität dann meistens in den ersten drei Monaten der Zusammenarbeit. Bei *Zappos* gibt es sogar das Angebot an die neueingestellten Mitarbeiterinnen, dass sie für 3.000 Dollar nach den ersten vier Wochen wieder gehen können. So möchte man sichergehen, dass nur die Leute bleiben, die wirklich wollen und zur Organisation passen.

Beim Onboarding ist es wichtig, die neuen Mitarbeiter in Richtung der oben genannten dreifachen Übereinstimmung, sowie der anderen Form der Zusammenarbeit bei der Selbstorganisation zu schulen. Dafür gibt es in vielen Organisationen besondere Schulungsprogramme, damit den Mitarbeiterinnen der Übergang von der traditionellen Unternehmenswelt gelingt.

Eine ganzheitliche Maßnahme bei *FAVI* ist, dass auch die administrativen Büro-Mitarbeiter und (Entwicklungs-) Ingenieurinnen lernen, mindestens eine Maschine in der Fertigung zu bedienen. Wenn das normalerweise vorgesehene Personal nicht ausreicht und termingerecht geliefert werden muss (ein zentraler Wert bei *FAVI*), dann können an einem Nachmittag auch diese Mitarbeiter anpacken und unter der Leitung der Maschinenbedienerinnen arbeiten. So erleben sie, wie anstrengend diese Arbeit ist und es ist ein schönes Gemeinschaftserlebnis mit klarem Output.

Bei *Sun-Hydraulics* müssen alle festangestellten Mitarbeiter ein bis vier Monate in der Werkstatt arbeiten, bevor sie ihren eigentlichen Arbeitsplatz einnehmen. „Die Mitarbeiter von *Sun* glauben, dass es wichtig ist, Beziehungen mit Kollegen im ganzen Unternehmen zu formen, um es aus allen Blickwinkeln zu verstehen.“⁵⁶¹

Bei *FAVI* gibt es auch einen schönen Abschluss des Onboarding, eine Art Übergangsritual, indem die neue Mitarbeiterin einen offenen Brief an ihr Team schreibt.

⁵⁶¹ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 179.

Weiterbildung⁵⁶²

Die Weiterbildung liegt in der Verantwortung der Teams, das heißt sie entscheiden gemeinsam, inwieweit die Kosten für Fortbildungen für sie und die Arbeit wichtig sind. Einige Organisationen haben Budgets, bei Buurtzorg zum Beispiel kann jedes Team 3% des Umsatzes dafür ausgeben. Das hat dort zur Folge, dass sich die Pfleger umfassend ausbilden und medizinische Kenntnisse erwerben, die über den normalen Standard der Pflege hinausgehen.

Im Wesentlichen gibt es drei Formen von Weiterbildung:

- Training für bestimmte Fertigkeiten im Arbeitsprozess,
- Fortbildungen zur Förderung der gemeinsamen Unternehmenskultur und
- Trainings für persönliche Weiterentwicklung.

Bei vielen Weiterbildungen ist ein kontinuierliches Üben wichtig sowie das *Training-On-The-Job*, damit die Fertigkeiten in den Alltag integriert werden können. Darüber hinaus gibt es noch weitere Formate, zum Beispiel findet bei FAVI einmal wöchentlich ein Workshop über anderthalb Stunden zu Kernwerten der Organisation statt, der für alle offen ist. Bei anderen Organisationen gibt es Teamcoaching, Mitarbeiterinnen-Retreats und Gesprächsforen über den Sinn des Unternehmens oder dessen Werte.

Eine weitere Besonderheit ist, dass die Trainer meistens aus der eigenen Organisation kommen. Hat eine Mitarbeiterin Interesse an einem Thema, dann besucht sie außerhalb der Firma ein entsprechendes Seminar oder bildet sich autodidaktisch weiter. Später gibt sie selbst über das Thema dann innerhalb der Organisation einen Workshop angepasst an die Kultur und der Sprache der Kollegen.

Verpflichtungen, Arbeitsstunden und Flexibilität⁵⁶³

In evolutionären Organisationen gibt es selten fix geregelte Arbeitszeiten, sondern hauptsächlich gemeinsame Absprachen in den Teams oder individuelle Verträge mit den Mitarbeiterinnen. Wichtig ist hier auch eine offene Kommunikation über die sogenannte Work-Life-Balance: „Wieviel Zeit und Energie kann ich derzeit in unsere Organisation stecken?“ Auf der Teamebene findet dann ein Austausch darüber statt und es werden gemeinsame Lösungen gefunden. Meistens gibt es flexible Arbeitsverträge (zum Beispiel bei *Morning Star* die Arbeitszeitverpflichtung).

⁵⁶² Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S.180-83.

⁵⁶³ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S.183-85.

Und da die Teams eigenverantwortlich planen können, ist es auch leichter möglich, auf private Belange kurzfristig oder längerfristig flexibel zu reagieren.

Gilles Charest, Soziokratie-Berater aus Kanada, hat von einem Team einer U-Bahn-Überwachungsstelle in einer kanadischen Stadt erzählt. Ein Mitarbeiter hatte sich scheiden lassen. Daher musste er sich vor allem erst einmal um seine Kinder kümmern und die Situation neu ordnen. Das hat er im Team angesprochen und die anderen Teammitglieder haben ihm die Zeit freigeschaufelt und zusätzliche Schichten bei der Überwachung geschoben.⁵⁶⁴

Feedback und Leistungsmanagement⁵⁶⁵

Feedback und Rückmeldungen zur eigenen Leistung erfolgen in den jeweiligen Teams. Dabei helfen drei konkrete Praktiken:

1. Achtsamkeit und Akzeptanz: Aus einer positiven Haltung heraus in das Gespräch gehen. Bewusstsein, dass auch der Feedbackgeber nur eine beschränkte Weltsicht hat. Eine Minute der Stille oder ähnliche fördernde Rituale.
2. Echt-Sein: Beschreiben, was eine bestimmte Handlung oder Worte mit mir machen, auch meine Gefühle, Bedürfnisse und Reaktionen benennen und damit einen Blick in mein Inneres geben (Verletzlichkeit⁵⁶⁶). So kann ich über die persönliche Öffnung auch dem Anderen die Möglichkeit geben, sich zu öffnen und verletzlich zu zeigen.
3. Weite und offene Haltung: Es darf dabei nicht nur um Beurteilungsskalen gehen, sondern um den gesamten Menschen und sein Potenzial, seine Fertigkeiten, sein Charakter und sein Wesen. Das Gespräch ist keine Beurteilung, sondern ein gemeinsames Untersuchen, in einer offenen Haltung.

Laloux beschreibt drei Beispiele, wie ein solches Gespräch bei Unternehmen konkret ausschauen kann.⁵⁶⁷

⁵⁶⁴ Kurzer Bericht von Gilles Charest in einem Soziokratie-Seminar. Das ist zwar keine offiziell untersuchte Organisation von Laloux, aber ein bisschen Abwechslung und Verschränkung tut gut. ☺ Zudem entspricht es genau dem Geist, den auch evolutionäre Organisationen haben.

⁵⁶⁵ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 185-89.

⁵⁶⁶ Vgl. Brene Brown: Verletzlichkeit macht stark. Wie wir unsere Schutzmechanismen aufgeben und innerlich reich werden, Goldmann, 2017. Das ist jetzt kein Tipp von Laloux, sondern ein Verweis von mir. Vgl. ebenso das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation.

⁵⁶⁷ Wer mehr wissen möchte, muss das Buch lesen. ☺ Es geht doch nichts über Cliff-Hanger...

Kündigung und Entlassung⁵⁶⁸

Auch Entlassungen können mit Liebe und Achtsamkeit entschieden und ausgesprochen werden. Es ist wie eine Tür, die zugeht, eine Rückmeldung, dass eine Person mit ihren Talenten nicht zu dem Team passt und eine Lernchance für alle Beteiligten.

Bei AES kam es bei Werksübernahmen fast immer zu Entlassungen, weil es insbesondere bei früheren Staatsbetrieben viele sogenannte Versorgungsjobs gab. Aber auch diese Maßnahme wurde wertschätzend und rücksichtsvoll durchgeführt, zum Beispiel durch höhere Abfindungen als rechtlich notwendig oder einen Kreditfonds, aus dem ehemaligen Mitarbeiterinnen eine Anschubfinanzierung für die eigene Selbstständigkeit bekamen.

Besonders passend fand ich den Satz von Dennis Bakke: *„Die richtige Anzahl der Mitarbeiter ist genau die Zahl von Leuten, damit ein Arbeitsplatz Spaß macht.“*⁵⁶⁹

Ein weiteres Phänomen bei den untersuchten Firmen war, dass sie selbst in schwierigen Zeiten keine Mitarbeiterinnen entlassen haben, weil sie sehr flexibel reagieren konnten. Also prinzipiell wurden Kündigungen vermieden und nur dann durchgeführt, wenn es nicht mehr anders ging.

⁵⁶⁸ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 189-191.

⁵⁶⁹ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 190 (Er zitiert direkt aus Bakke, Joy at work, S. 185).

5.4 Evolutionärer Sinn/Zweck

Laloux geht davon aus, dass jede Organisation einen ihr innewohnenden Zweck oder Sinn hat, einen Auftrag für die Welt, eine Daseinsberechtigung. Diese Form der Ausrichtung gibt es auch in der Holakratie. In der Soziokratie wäre das die *Vision* einer besseren Welt.⁵⁷⁰

Dieser Daseinszweck ist mehr als der Sinn der handelnden Personen, die Struktur oder Kultur der Organisation; er offenbart sich durch ein achtsames Zuhören und Spüren anstelle einer rationalen Festlegung. Der Daseinszweck gibt die Richtung vor. Die innere oder äußere Umwelt gibt Feedback, inwieweit die Organisationen es schafft, den Weg in diese Richtung zu gehen. Das flexible Reagieren ersetzt das weit verbreitete Konzept des „Planens und Kontrollierens“ und entspricht damit dem Prinzip der dynamischen Steuerung, die wir aus der Soziokratie kennen.

Das Unternehmen wird als lebendiges Wesen gesehen, das ein Eigenleben hat und sich im gewissen Sinn in der Welt verwirklichen möchte.

Grundlegend für diese Betrachtungsweise ist ein Perspektiven-Wechsel von Mittel und Zweck. In vielen Organisationen geht es darum, möglichst viel Geld zu verdienen. Das Ziel ist der Shareholder-Value, der finanzielle Wertzuwachs des Unternehmens oder laufende Gewinne. Der Zweck ist hier die Geldvermehrung.

In evolutionären Organisationen gibt es einen *wirklichen* Zweck, eine Daseinsberechtigung im Austausch mit der Umgebung, mit den Kunden. Das Geld ist nur Mittel dafür, es zeigt gegebenenfalls einen finanziellen Erfolg an, ermöglicht Investitionen, um den Zweck noch besser zu erfüllen, und sichert den Mitarbeiterinnen hoffentlich ein gutes Leben. Geld dient dem eigentlichen Zweck und ist nicht der Zweck an sich.

⁵⁷⁰ Bei der Niederschrift war Laloux die Soziokratie noch nicht bekannt, deshalb fehlt der Ansatz wohl auch in seinem Buch. Leider ein Phänomen, das sehr verbreitet ist. Die Holakratie wird immer bekannter und die sehr erfahrene „Mutter“ hinkt da noch etwas hinterher.

Konkurrenz, Marktanteile, Wachstum und Gewinne⁵⁷¹

*„Wenn eine Organisation wirklich für ihren Sinn lebt, dann gibt es keine Konkurrenz. Jeder, der dabei helfen kann, diesen Sinn im größeren Ausmaß oder schneller zu verwirklichen, ist ein Freund oder Verbündeter und kein Konkurrent.“*⁵⁷²

So einfach es ist, so revolutionär ist es auch!

Als ein Beispiel führt Laloux *Buurtzorg* an, dessen Sinn es ist, *„alten und kranken Menschen ein selbstständiges und sinnvolles Leben zu ermöglichen.“*⁵⁷³

Und das Ziel kann letztendlich flächendeckend nur mit Hilfe von Partnern und anderen Organisationen erreicht werden. Deshalb berät Jos de Blok auch seine „Konkurrenten“ und stellt das Wissen kostenlos zur Verfügung. Er sagt: *„Meiner Ansicht nach ist die ganze Vorstellung von Konkurrenz idiotisch. Sie ist völlig sinnlos. Wir versuchen herauszufinden, wie wir unsere Arbeit so organisieren können, dass wir die bestmögliche Pflege gewährleisten können. Wenn wir dieses Wissen und diese Informationen teilen, dann wird sich die Betreuung der Menschen schnell verbessern.“*⁵⁷⁴

Damit ändert sich der Blick auf die Welt *grundlegend*. Es geht nicht mehr um Marktanteile oder Wachstum, sondern darum, möglichst gut diesen Sinn zu verwirklichen und meistens schafft das ein Unternehmen nicht allein. Wachstum heißt *Wachstum der Sinnverwirklichung*, für alle Menschen, nicht nur für die eigene Firma. Dieses *Wachstum der Sinnverwirklichung* kann auch dazu führen, dass das eigene Geschäft zurückgeht. Wenn das Ziel bei *Buurtzorg* selbstständige, ältere Menschen sind, dann ist der Zweck erfüllt, wenn diese möglichst wenig Betreuung brauchen. Dieses Ziel widerspricht den rein finanziellen Interessen aus dem alten wirtschaftlichen Paradigma, es ist sogar in dieser Logik „geschäftsschädigend“.

Dieses Dilemma gibt es zum Beispiel auch in Krankenhäusern: Geht es hier um die schnelle und ressourcenschonende Gesundung oder darum, möglichst eine hohe Betten- und OP-Saal-Auslastung zu erreichen?

⁵⁷¹ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 195-99.

⁵⁷² Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 195.

⁵⁷³ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 195.

⁵⁷⁴ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 195.

Der Outdoor-Bekleider *Patagonia* setzt sich dafür ein, dass weniger Kleidung produziert und verkauft wird, indem

- Kleidung qualitativ so hergestellt wird, dass sie möglichst lange hält.
- Kleidung repariert wird – *Patagonia* hat einen Reparaturservice.
- Kleidung wiederverwertet wird – *Patagonia* verkauft gebrauchte Kleidung über den Second-Hand-Bereich ihrer Läden oder Ebay.
- Kleidung recycelt wird – die Kunden können ihre Kleidung bei *Patagonia* zurückgeben.

Das sind nach traditionellen Paradigmen alles Aktivitäten, die den Umsatz schmälern und damit meistens auch den Gewinn.

Und dennoch haben *Buurtzorg*, *Patagonia* und viele andere evolutionäre Unternehmen stetig hohe Wachstumszahlen und meistens gute Erträge. Das ist ein Paradox. Das Loslassen von der Orientierung auf Gewinnmaximierung kann also Wachstum und steigende Gewinne fördern. Diese Gewinne sind dann Mittel zum Zweck, zur Sinnverwirklichung.

Auf den Sinn hören und organische Strategieentwicklung⁵⁷⁵

Es ist nicht einfach, den Sinn des Automobilzulieferers *FAVI* zu finden oder den von *Morning Star*, einem Unternehmen, das Tomatenmark herstellt.

Wichtig ist, über den Sinn ins Gespräch zu kommen und zu hören, was die Mitarbeiter zu sagen haben. Bei *FAVI* haben die Mitarbeiterinnen über mehrere Wochen folgenden Sinn herausgehört:

- Gute Arbeitsstellen in einer ländlichen Region schaffen.
- Den Kunden Liebe geben, das heißt den Kunden Produkte zu verkaufen, die mit Herz hergestellt wurden, und mit ihnen in eine liebevolle, respektvolle Beziehung einzutreten.

Dieser Sinn könnte für jede Organisation passen, die in ländlichen Regionen produziert oder Arbeitsplätze schafft. Bei *FAVI* spielen die konkreten Produkte bei der Sinn-Beschreibung keine Rolle.⁵⁷⁶ Das kann dazu führen, dass für Außenstehende diese Beschreibung „wenig sinnvoll erscheint“, ☺ für die Mitarbeiter von *FAVI* allerdings ist es wesentlich und leitet ihre Arbeit.

⁵⁷⁵ Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S. 200-208.

⁵⁷⁶ Anders ist es bei der Soziokratie, wo die *Vision* immer an die Angebote geknüpft ist. Die Angebote sorgen dafür, dass sich die Menschen in der Welt von heute in die Richtung der *Vision* verändern (als begeisterter Soziokrat muss ich einfach immer wieder Querverweise einfügen, auch weil Laloux die Soziokratie damals nicht rezipiert hatte).

Laloux beschreibt eine Reihe von Praktiken, um auf den evolutionären Sinn zu hören:

- Spüren: Ohne Struktur einfach die Frage stellen: „Warum gibt es unsere Firma? Was bringen wir der Welt, das sie braucht?“ Und dann Räume schaffen, in denen dieser Frage nachgegangen werden kann, ohne ein erwartetes Ergebnis oder eine Tagesordnung.
- Spirituelle Praktiken: wie zum Beispiel meditative Praktiken oder Visualisierungen, um die Zeichen zu lesen, die Intuition zu spüren. Laloux zitiert hier vor allem Tami Simon von *Sounds True* und schreibt auch, dass nur wenige der von ihm untersuchten Organisationen so etwas ausprobieren.
- Der leere Stuhl: Während der normalen Meetings repräsentiert ein leerer Stuhl den evolutionären Sinn einer Organisation. Jede Mitarbeiterin kann sich drauf setzen und da hineinspüren, aus dieser Rolle reden.
- Großgruppenmethoden: wie zum Beispiel *Theorie U*, *Appreciative Inquiry*, *Future Search* oder *Open Space*. Diese Formate helfen in besonderen Situationen, alle oder eine große, repräsentative Gruppe der Mitarbeiter zusammenzubringen und gemeinsam in Gesprächen eine Antwort auf brennende Fragen zu erhalten. Dabei können auch Stakeholder des Unternehmens eingeladen werden, um den Blick noch mehr zu weiten.
- Hinweise von außen: Häufig passiert es, dass, wenn eine Organisation innere Klarheit hat, sich auch die Gelegenheiten im Außen ergeben. Oder die Organisation ist offen für Impulse von außen, wie zum Beispiel bei *Buurtzorg*. Jos de Blok bekommt eine Vielzahl von Anfragen, und wenn diese Ideen interessant klingen, setzt er sich mit den Menschen zusammen und bespricht diese, hört mit offenen Ohren zu. Daraus können sich dann recht unkompliziert Experimente ergeben und so die Ideen in der Praxis getestet werden.

In evolutionären Organisationen steht der *Sinn* im Mittelpunkt.

Idealerweise sind die Mitarbeiterinnen mit ihm verbunden und versuchen ihn umzusetzen. Dafür braucht es ein Bewusstsein für die nächsten Schritte: „Was ist jetzt als Nächstes dran, um unseren Sinn, unsere *Vision* zu verwirklichen?“ Die Strategie ist damit weniger ein von „oben“ vorgegebener, fixer Plan, sondern sie entwickelt sich in einem organischen Prozess im Laufe der Zeit. Schritt für Schritt.

Produktangebote und Marketing⁵⁷⁷

Evolutionäre Organisationen haben einen anderen, sehr vereinfachten Zugang zu Werbung und verkaufsfördernden Maßnahmen, der sich folgendermaßen zusammenfassen lässt:

„Das ist unser Angebot. In diesem Moment haben wir den Eindruck, dass wir unser Bestes gegeben haben. Wir hoffen, es gefällt ihnen.“⁵⁷⁸

Bei neuen Produkten hören sie nach innen:

- *„Auf welches Produkt wären wir wirklich stolz?“*
- *„Welches Produkt wird ein echtes Bedürfnis in der Welt erfüllen?“⁵⁷⁹*

Es geht nicht darum, mehr zu verkaufen oder Bedürfnisse zu wecken, die vorher nicht da waren oder immaterielle Werte mit Produkten zu verbinden, so dass sie mehr gekauft werden. Sondern es geht darum, sinnvolle Produkte bestmöglich anzubieten.

Auch purer Entdeckergeist kann ein Ausgangspunkt sein, wie bei FAVI:

„Ist eine industrielle Produktion von Kupfer möglich?“

Nach zwei Jahren hatten sie es geschafft und dadurch eine neue Nische gefunden. Danach versuchten sie mit der antiseptischen Wirkung von Kupfer zu forschen und entwickelten Produkte für Krankenhäuser.

Jos de Block hat in einem Vortrag 2017 in Wien eine kleine Anekdote erzählt: *„Wir bekommen so viele Preise, dass ich teilweise auch den Überblick verliere. Ganz besonders erheitert hat mich, als sie mir in Holland einen Preis für das beste Marketing verleihen wollten. Weil wir null Euro für Marketing ausgeben.“⁵⁸⁰*

Planung, Budgetierung und Controlling⁵⁸¹

Bei diesem Punkt verweist Laloux auf die Holakratie, die klar unterscheidet zwischen:

- Planen und Kontrollieren (traditionelles Management-System) und
- Spüren und Antworten (intuitiver, evolutionärer Zugang).

Anleihen oder Ähnlichkeiten gibt es auch mit dem *Beyond-Budgeting-Ansatz*, der auch eher in diese zweite Kategorie passt.

⁵⁷⁷ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S.209/10.

⁵⁷⁸ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S.209.

⁵⁷⁹ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S.209.

⁵⁸⁰ Unvollkommen aus meiner Erinnerung vom 23.3.2017 in Wien (Ashoka Veranstaltung).

⁵⁸¹ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S.210-16.

Statt fixen Fünf-Jahres-Plänen gibt es eine Richtung, ein gemeinsames Ziel. Und auf dem Weg spüren sich die Mitarbeiterinnen mit den Stakeholdern immer wieder hinein, was die nächsten Schritte sind. Dabei geht es ähnlich wie in der Soziokratie um praktikable und machbare Lösungen, nicht perfekte Antworten.

Es gibt keine Zielvorgaben von oben wie in traditionellen Unternehmen (extrinsische Motivation). Die schränken nur ein und vermitteln eine Scheinklarheit.

Die Teams oder Personen können sich selbst eigene Ziele setzen (intrinsische Motivation), die nicht sklavisch verfolgt werden, sondern als Orientierung oder Wegmarken dienen. Diese Ziele sind wie alle Entscheidungen adaptierbar und nicht fix. Selbst gesetzte Ziele wirken motivierend, während von oben vorgegebene, rein wirtschaftliche Ziele eher demotivieren.

Die Budgetierung ist einfacher und unkomplizierter als in traditionellen Organisationen:

- *„Budgets werden nur dann definiert, wenn eine Vorhersage notwendig ist, um wichtige Entscheidungen treffen zu können. [...]*
- *Wenn ein Budget festgelegt wird, dann wird es nicht von oben verändert. Die Zahlen, die das Team vorhersagt, werden zum Budget. [...]*
- *Budgets werden genutzt, um Entscheidungen zu treffen, und nicht, um die Leistung zu kontrollieren.⁵⁸²*

Der Kampf um Budgets ist keiner, weil es kein „oben“ gegen „unten“ gibt sowie keinen Verteilungskampf zwischen den Abteilungen. Auch gibt es kein kameralistisches Denken oder Handeln. Es wird nicht am Ende des Jahres das Budget noch schnell aufgebraucht, um es im nächsten Jahr in der gleichen Höhe wieder zu bekommen, sondern man vertraut auf den Prozess und das Miteinander und plant so wenig wie möglich.

Allen Carlson von *Sun Hydraulics* beschreibt den evolutionären Zugang recht eindringlich: *„Sehen Sie, wir können nicht vorhersagen, wie sich die Wirtschaft entwickeln wird, und wir wissen auch nicht, wie viele Bestellungen wir in diesem Jahr haben werden. [...] Wir führen dieses Geschäft nicht nach Zahlen. Die Zahlen werden so sein, wie sie sein werden, wir können Ihnen höchstens eine möglichst gute Einschätzung des nächsten Quartals geben. [...] Wir wissen, dass unsere Leistung auf lange Sicht das Resultat davon sein wird, dass wir jeden Tag die richtigen Dinge tun. [...] Denn letztendlich*

⁵⁸² Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S. 215.

*gibt es so vieles, was außerhalb unserer Kontrolle liegt. [...] Es ist unmöglich, das Unvorhersehbare vorherzusagen.*⁵⁸³

Veränderungs- und Stimmungsmanagement⁵⁸⁴

Veränderungen gehören in evolutionären Organisationen zum Alltag, sind dadurch nichts Besonderes mehr wie in vielen traditionellen Unternehmen.⁵⁸⁵ Lebendige Systeme verändern sich und leben den Wandel aufgrund der Rückmeldungen von innen und außen. Die Veränderung ist natürlich und gehört mit zum Alltagsgeschäft.

Zum *Stimmungsmanagement* gehören alle Maßnahmen, die eine passende Arbeitsatmosphäre gewährleisten sollen:

- „Was für eine Stimmung brauchen wir im Team?“
- „Wie kann sie gefördert werden, so dass wir uns alle wohlfühlen und produktiv arbeiten?“

In einigen Organisationen gibt es sogar die Rolle des *Chief-Happiness-Officer*, der genau diese förderliche Arbeitsatmosphäre im Blick hat und dazu beiträgt.⁵⁸⁶

Kunden, Zulieferer und Informationsfluss⁵⁸⁷

Kunden und Zulieferer werden bei evolutionären Organisationen integriert, gehört und mit in die eigene Sinnerfüllung einbezogen. Sie sind Partnerinnen in der Sinnverwirklichung. Dazu gehört, dass die Berührungsgruppen transparent über den Sinn, die wesentlichen Werte und die Umsetzung informiert werden. Nicht nur schriftlich, sondern auch mit Workshops oder durch Stakeholder-Dialoge, aber nicht als PR-Maßnahmen, sondern um in den wirklichen Dialog zu gehen.

Laloux führt als Beispiel *Patagonia* und ihre *Footprint Chronicles* an.⁵⁸⁸

⁵⁸³ Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S. 215/216.

⁵⁸⁴ Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S. 216-217, 219-220.

⁵⁸⁵ Auch in vielen traditionellen Organisationen ist es nichts Besonderes mehr. Allerdings schaut es dort häufig anders aus. Ein Change-Projekt jagt das nächste und nach jedem Führungswechsel gibt es wieder neue Veränderungen, die von oben vorgegeben werden. Das ist ein anderer Zugang als der kontinuierliche Wandel von unten her oder in Richtung des gemeinsamen Sinns.

⁵⁸⁶ Vgl. <http://www.goodplace.org/blog/who-is-who-feelgood-manager-uebersicht/> – kommerziell, aber mit einigen Praxisbeispielen.

⁵⁸⁷ Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S.217-219.

⁵⁸⁸ Mir persönlich geht das noch nicht weit genug. Hier kann der umfassende CSR-Bericht, der vollständig informiert oder noch besser der GWÖ-Bericht ein geeignetes Instrument zur gesellschaftlichen Transparenz sein.

Sehr wichtig ist die interne Transparenz. Bei den meisten Organisationen gibt es einen hohen Grad und vielfältige Möglichkeiten für Transparenz im Unternehmen. Sei es mit Hilfe eines Intranets oder über Kommunikationsplattformen wie dem Blog von Jos de Blok.⁵⁸⁹

Der individuelle Sinn und der Sinn der Organisation⁵⁹⁰

Damit sich der Sinn der Organisation entfalten kann, braucht es eine Übereinstimmung zwischen dem individuellen Sinn, den Zielen des Mitarbeiters und der Ausrichtung der Organisation. Es muss kompatibel sein, damit sich der Mensch innerhalb der Organisation optimal entfalten und sein Potenzial einbringen kann.

Die evolutionären Organisationen verwenden viel Zeit und Aufwand auf diese Passfähigkeit im Rahmen der Neueinstellungen, Einschulungen und regelmäßigen Weiterbildungen. Auch die Beurteilungsgespräche können dazu dienen, diesen Check zu machen und zu schauen, wo die Mitarbeiterinnen am besten hinein passen, wo es die optimale Deckung/Überschneidung gibt.

In der *Heiligenfeld-Klinik* dienen folgende Fragen bei den Beurteilungsgesprächen dieser Reflexion und Auseinandersetzung:

- „*Bin ich mit meinem Herz bei der Arbeit?*
- *Bin ich meiner Einschätzung nach am richtigen Platz?*⁵⁹¹

⁵⁸⁹ Nettes Wortspiel ☺

⁵⁹⁰ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 220-22.

⁵⁹¹ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S.222.

5.4.1 Kurzer Exkurs: Holakratie und Laloux⁵⁹²

Laloux verweist immer wieder auf Holakratie und sieht dieses Organisationsmodell als eine Variante der evolutionären Organisation. Selbstorganisation und Zweck (*Purpose*) sind auch sehr stark in der Holakratie ausgeprägt, die *Ganzheitlichkeit* eher weniger. In der Holakratie wird vieles sehr effizient und mechanistisch strukturiert. Die Person als gesamter Mensch ist nicht wirklich gefragt, sondern nur wie sie ihre „Rollen“ ausfüllen. Dazu kommt die Vorstellung, dass dabei das „Ego“ möglichst rauszuhalten ist. Gemeinschaftselemente kommen in der Holakratie gar nicht vor, zumindest gibt es dafür keine Vorgaben. Der *Tribe-Space* kann durch eine Rolle abgedeckt werden, damit sich die Menschen hinter den Rollen auch begegnen können. Auf der Ebene der Ganzheitlichkeit gibt es aus meiner Sicht noch Nachholbedarf bei der Holakratie.⁵⁹³

⁵⁹² Vgl. <http://www.enliveningedge.org/views/holacracy-three-teal-breakthroughs/> und ein Gespräch zwischen Robertson und Laloux: https://www.youtube.com/watch?v=ne0_KVOY2F4.

⁵⁹³ Vgl. meine kritischen Ausführungen am Ende des Holakratie-Kapitels, Kapitel 3.9. Das Praxisbeispiel *soulbottles* hat eine Rolle für „Persönliche Entwicklung und Kulturentwicklung“ erfunden, um das Thema Ganzheitlichkeit dort zu lösen, vgl. Kapitel 3.8.3.

5.5 Fallbeispiele

Laloux bringt in seinem Buch immer wieder Beispiele von seinen untersuchten Unternehmen. Das macht das Buch sehr anschaulich und kurzweilig zum Lesen.

Hier möchte ich zwei Fallbeispiele näher betrachten, die besonders häufig von ihm zitiert werden und für mich viele Bereiche der evolutionären Organisation abdecken: *Buurtzorg* und *FAVI*.

5.5.1 Fallbeispiel *Buurtzorg*⁵⁹⁴

Buurtzorg ist eine Organisation, die in kleinen Teams Pflege für ältere und kranke Menschen anbietet – Nachbarschaftspflege. Jos de Blok hat sie 2006 als ein Team von vier Pflegekräften gegründet, und 2013 arbeiteten ca. 7.000 Pflegekräfte in unterschiedlichen Regionen der Niederlande. Je eine kleine Einheit von ca. zehn Pflegekräften betreut gemeinsam ca. 50 Patienten. Diese kleinen Teams sind sehr stark selbstorganisiert. Es gibt nur eine kleine Zentrale, die ein paar zentrale Dienste anbietet, aber nur geringe Entscheidungsmacht hat.

Das Ziel ist, dass jede Patientin idealerweise nur einen Pfleger hat und von ihm umfassend betreut wird. Dabei soll die Autonomie der Patientinnen im hohen Maße gefördert und erhalten bleiben. Die Pflegeperson ist nicht nur für die medizinische Betreuung zuständig, sondern auch die emotional-seelische Begleitung, es ist eine ganzheitliche Herangehensweise.

*„Eine Studie von Ernst & Young aus dem Jahre 2009 kam zu dem Ergebnis, dass bei Buurtzorg im Durchschnitt 40% weniger Arbeitsstunden pro Patient für die Pflege nötig sind als bei anderen Krankenpflegeunternehmen. [...] Zudem verbleiben die Patienten nur halb solange in der Pflege, genesen schneller und werden selbstständiger. Ein Drittel der Einweisungen in eine Notaufnahme werden vermieden. Wenn aber ein Patient in die Notaufnahme eingeliefert werden muss, dann ist der Aufenthalt dort im Durchschnitt kürzer.“*⁵⁹⁵

Das sind die nackten Zahlen. Darüber hinaus fördert dieser Ansatz zum einen das Wohlergehen der gepflegten Personen, weil diese langfristige, wertschätzende Beziehungen aufbauen können und zum anderen wächst auch

⁵⁹⁴ Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S. 61-72.

⁵⁹⁵ Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S. 64/65.

die Motivation und Identifikation der Pflegekräfte. Die Arbeitszufriedenheit ist bei *Buurtzorg* im Vergleich zu den anderen Pflegeeinrichtungen in den Niederlanden höher, es gibt weniger Fluktuation und immer mehr Pflegekräfte wollen bei *Buurtzorg* arbeiten: „So entwickelte sich *Buurtzorg* von zehn Pflegekräften im Jahre 2006 zu einem Unternehmen, das zwei Drittel aller mobilen Pflegekräfte in den Niederlanden beschäftigt.“⁵⁹⁶

Keine Vorgesetzte

„Die Teams bei *Buurtzorg* haben keinen Vorgesetzten. Alle Teammitglieder – meist zehn bis zwölf Mitarbeiterinnen – sind Krankenschwestern und -pfleger. Sie sind auch für all die gewöhnlichen Managementaufgaben zuständig, die in jedem Team anfallen: Sie bestimmen die Ausrichtung und setzen Prioritäten, analysieren Probleme, erstellen Pläne, bewerten die Arbeitsleistungen und treffen manchmal schwere Entscheidungen. Statt diese Aufgaben auf eine Person zu delegieren – den Vorgesetzten – werden diese Managementaufgaben im Team verteilt.“⁵⁹⁷

Meetings bei *Buurtzorg*

Die Meetings bei *Buurtzorg* laufen alle ähnlich ab: Eine Moderatorin wird gewählt, die dann für die Gesprächsleitung bei diesem Treffen verantwortlich ist. Es beginnt mit einer Einstiegsrunde, dort werden die einzelnen Agenda-Themen zusammengestellt. Jeder Agenda-Punkt wird einzeln besprochen und die Moderatorin fragt häufig nach: „Was ist dein Vorschlag?“ Oder „Aus welchem Grund machst du den Vorschlag?“. Die Vorschläge werden durchgesprochen und nach einem Konsent-ähnlichen Prinzip entschieden. Es gibt kein Veto, sondern ein Vorschlag wird angenommen, wenn es keinen prinzipiellen Einwand gibt (ähnlich wie in der Soziokratie).

YouTube Videos zu einem *Buurtzorg* Meeting (3 Teile):

- (1): www.youtube.com/watch?v=ff-FRhO5QmM
- (2): www.youtube.com/watch?v=Ay41B7Z4HxE
- (3): www.youtube.com/watch?v=35RhQ8s1rVQ

Innerhalb des Teams werden die einzelnen Aufgaben je nach Talenten und Qualifikationen aufgeteilt. Es entstehen dadurch „Verwirklichungs“-Hierar-

⁵⁹⁶ Premiere: Zitat ohne Quelle. Im Endstadium der Korrektur habe ich nimmer die Lust, die Quelle zu suchen. Irgendwo in Laloux' Buch. ©

⁵⁹⁷ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 65.

chien auf Basis von Kompetenz, Anerkennung und Wirksamkeit und keine Funktions- oder Amts-Hierarchien.⁵⁹⁸

Sollten die Teams weitere Unterstützung brauchen, können sie sich an die regionalen Berater oder über die landesweite Netzwerkplattform an andere Teams wenden. Meistens hat schon ein anderes Team ein ähnliches Problem gelöst und kann so Tipps aus der Praxis für die Praxis geben.

Es gibt bei *Buurtzorg* auch kein mittleres Management, sondern nur *regionale Beraterinnen*, die die Teams auf Anfrage unterstützen, und eine Zentrale, die mit wenigen Mitarbeitern die weiterhin notwendigen Unterstützungsfunktionen leistet.

Regionale Beratung als Unterstützung

Die *regionalen Beraterinnen* betreuen jeweils ca. 40-50 Teams; sie haben keine hierarchische Macht, sondern unterstützen bei der Selbstführung der Teams und helfen bei konkreten Problemen, bei denen das Team ausdrücklich um Unterstützung bittet. Des Weiteren dienen die Berater als Coaches und Begleiter, indem sie kluge Fragen stellen, ineffizientes Verhalten spiegeln und auch auf ernste Probleme hinweisen. Die Beraterinnen haben keine Entscheidungsmacht, sondern stoßen etwas an, geben Ratschläge oder verweisen auf gute Erfahrungen anderer Teams. Es ist wichtig den Teams den Raum zu geben, ihre eigenen Erfahrungen zu machen und Entscheidungen zu treffen, auch wenn der Berater glaubt, eine bessere Lösung zu haben. Insbesondere bei neuen Teams begleiten die Beraterinnen bei der Formierung und Strukturierung. Hier ist der Lernbedarf noch sehr hoch und die Begleitung am Anfang sinnvoll. Aber auch das ist eine Hilfe zur Selbsthilfe.

Mini-Zentrale

Bei *Buurtzorg* waren 2013 ca. 7.000 Mitarbeiterinnen beschäftigt und es gab eine Mini-Zentrale von etwa 35 Mitarbeitern. Allerdings gibt es dort keine *zentralen* Abteilungen wie in herkömmlichen Organisationen. Das Ziel ist es, die einzelnen Pflegeteams optimal in ihrer Arbeit zu unterstützen und Aufgaben zu übernehmen, die eine zentrale Unterstützung benötigen wie zum Beispiel die interne Kommunikationsplattform.

⁵⁹⁸ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 67.

Grundregeln

Der Zusammenhalt und die Identität von *Buurtzorg* werden durch ein paar Grundregeln festgelegt, an die sich alle Teams halten. Innerhalb dieser Leitlinien haben sie einen enormen Spielraum für individuelle Lösungen und eine weitgehende Entscheidungsmacht.

Zu diesen Regeln gehören:⁵⁹⁹

- Ein Team soll nicht mehr als zwölf Mitarbeiterinnen haben.
- Die Aufgaben im Team sollen gleichmäßig auf alle Mitarbeiter verteilt werden.
- Neben den Teambesprechungen sollen regelmäßige Beratungstreffen stattfinden, in denen konkrete Fragen rund um die Patientinnen im Vordergrund stehen (so eine Art Peer-SuperVision).
- Die Teammitglieder beurteilen sich jedes Jahr.
- Die Teams entwerfen Jahrespläne.
- In erfahrenen Teams sollen 60-65% der Stunden beim Fördergeber abrechenbar sein.
- Die Teams treffen ihre Entscheidungen auf Basis der vorgestellten Moderationsmethode.

Dennoch gibt es Entscheidungen, die auch auf der zentralen Ebene getroffen werden müssen. Dafür gibt es den konsultativen Einzelentscheid, wonach die entscheidungsbefugte Person die Betroffenen und Experten befragt und dann auf Basis der Rückmeldungen eine Entscheidung trifft.

In einer Krisensituation 2010 hat sich diese Form bewährt:

„Das noch junge Unternehmen wuchs in atemberaubender Geschwindigkeit als Jos de Blok erfuhr, dass die Krankenkassen ankündigten, fällige Zahlungen von vier Millionen Euro an Buurtzorg nicht überweisen zu können. Dafür wurden technische Gründe angegeben, wahrscheinlicher ist aber, dass die Krankenkassen Buurtzorg signalisierten wollten, dass das Unternehmen zu schnell und auf Kosten der bisherigen Anbieter wuchs. Dadurch drohte ein finanzieller Engpass. Jos de Blok schrieb einen Blogbeitrag im internen Netzwerk und kommunizierte das Problem mit den Pflegekräften. Er schlug zwei Lösungen vor: Buurtzorg könnte vorübergehend das Wachstum stoppen (neue Teams kosten am Anfang Geld) oder die Pflegekräfte könnten sich zu einer Steigerung der Produktivität verpflichten (also mehr Patienten annehmen). In den Kommentaren schrieben die allermeisten Pflegekräfte,

⁵⁹⁹ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 69.

dass sie lieber mehr arbeiten würden, weil sie die Alternative nicht mochten: Ein langsames Wachstum würde bedeuten, dass sie Patienten und Pflegekräfte ablehnen müssten, die mit Buurtzorg zusammenarbeiten wollten. Im Laufe von ein oder zwei Tagen war eine Lösung für den finanziellen Engpass gefunden (und nach einer Weile gaben die Krankenkassen die zurückgehaltenen Mittel frei).⁶⁰⁰

Experimentierfreude und Hinweise von außen⁶⁰¹

Aufgrund des Erfolges von *Buurtzorg* ist Jos de Blok ein gefragter Mann. Viele Menschen möchten von ihm lernen, haben ähnliche Ideen und Konzepte. Aus diesen Kontakten sind schon einige neue Organisationen und Angebote entstanden:

- *Buurtzorgdienst*: Hilfe für Menschen mit Alzheimer
- *Buurtzorg Jong*: Unterstützung für Jugendliche
- *Buurtzorg T*: Behandlung von Menschen mit psychischer Erkrankung im Frühstadium
- Angebot von Pflege-Urlaubsvertretungen für Angehörige von Alzheimerpatienten, damit diese Erholungsurlaube machen können, um aufzutanken zu können für die alltägliche Pflegearbeit

Es gibt weitere Ideen, wie WGs für ältere Menschen oder eine Übertragung der *Buurtzorg*-Prinzipien auf Krankenhäuser.

⁶⁰⁰ Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S. 105.

⁶⁰¹ Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S. 207/208.

Weitere Ressourcen:

Vorträge von Jos de Blok:

- (RSA) www.youtube.com/watch?v=jzCGvfUozf8
- (Meaning) www.youtube.com/watch?v=EE8t6FUfeVk
- (Agile People Schweden):
www.youtube.com/watch?v=HyS8Cy2Y_LE
- (AK Österreich):
www.youtube.com/watch?v=1JD0ibfetA

Präsentationen von Jos de Blok:

- www.kingsfund.org.uk/sites/files/kf/media/jos-de-blok-buurtzorg-home-healthcare-nov13.pdf

Artikel über Buurtzorg:

- www.buurtzorgusa.org/
- www.urban.org/sites/default/files/alfresco/publication-pdfs/2000250-Home-Care-by-Self-Governing-Nursing-Teams-The-Netherlands'-Buurtz-org-Model.pdf

5.5.2 Fallbeispiel FAVI⁶⁰²

FAVI ist eine französische Gießerei in Familienbesitz mit ca. 500 Mitarbeiterinnen, die in den 1950er Jahren gegründet wurde und heute zum größten Teil Zulieferer der Automobil-Industrie ist. Zuerst wurde FAVI konventionell geführt, bis 1983 Jean-François Zobrist als Geschäftsführer die Firma übernommen und nach neuen Grundsätzen geführt hat. Dieses Erbe führt seit 2009 Dominique Verlant weiter.

FAVI ist ein Spezialist für Getriebegabeln und der einzig verbliebene Betrieb in Europa mit einem Marktanteil von über 50%. Fast alle Konkurrenten haben die Produktion nach China ausgelagert. FAVI bleibt in Frankreich und kann jedes Jahr Gewinne von fünf bis sieben Prozent ausweisen. Die Mitarbeiterzahl ist von 80 auf 300 angestiegen, es gibt kaum eine Mitarbeiterfluktuation und sie erhalten ein vergleichsweise hohes Gehalt dank der Gewinnbeteiligungen (vergleichbar mit 17-18 Monatsgehältern einer „normalen“ Arbeitnehmerin). Die Qualität der Produkte und die fristgerechte Lieferung sind Markenzeichen von FAVI.

Zobrist hat FAVI innerhalb von zwei Jahren nach Amtsübernahme ähnlich aufgebaut, wie heute *Buurtzorg*. Die 500 Mitarbeiterinnen von FAVI sind auf 21 Teams verteilt mit jeweils 15-35 Personen, „die als `Kleinfabriken` bezeichnet werden. Die meisten Teams sind mit einem bestimmten Kunden oder einer Art von Kunden verbunden (das Volkswagen-Team, das Audi-Team, [...], das Wasseruhr-Team, usw.). Es gibt einige nachgelagerte Produktionsteams (das Team der Gießerei, das Team für die Reparatur der Gussformen, das Instandhaltungsteam) und unterstützende Teams (Ingenieure, Qualitätssicherung, Labor, Verwaltung, Verkauf und weitere unterstützende Dienste). Jedes Team organisiert sich selbst; es gibt kein mittleres Management und es gibt im Grund keine weiteren Regeln oder Abläufe als diejenigen, für die sich das Team selbst entscheidet.

Die Unterstützungsfunktionen sind fast völlig verschwunden. Die bisherigen Abteilungen für Personalentwicklung, Planung, Zeiteinteilung, Konstruktion, Produktions-IT und Einkauf wurden aufgelöst. Ihre Aufgaben wurden von Arbeitern in den Teams übernommen, die selbst die Neueinstellungen, den Einkauf, die Planung und Zeitpläne übernehmen. Bei FAVI wurde auch die Verkaufsabteilung aufgelöst. Der Kundenmanager für Audi ist jetzt Teil des

⁶⁰² Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 73-82 sowie S. 285/286.

*Audi-Teams, so wie auch der Kundenmanager für Volvo zum Volvo-Team gehört.*⁶⁰³

Kein Vorstand, wenig Besprechungen⁶⁰⁴

Es gibt keinen Vorstand und nur wenige Besprechungen auf der Teamebene. Meistens gibt es ein kurzes Treffen vor Schichtbeginn, dann ein wöchentliches Treffen mit der Kundenmanagerin und ein monatliches Treffen ohne fixen Inhalt. Wenn es ein Treffen zwischen verschiedenen Teams gibt, dann bezogen auf einen konkreten Anlass.

Koordination und Wissensaustausch zwischen den Teams⁶⁰⁵

Bei *FAVI* kann es immer vorkommen, dass einzelne Teams weniger Aufträge haben, während andere Teams noch Verstärkung benötigen. In regelmäßigen Intervallen treffen sich gewählte Delegierte der einzelnen Teams und besprechen diese Auftragslage und koordinieren mögliche Wechsel zwischen den Teams.

Einmal im Jahr erstellt jedes Team einen Investitionsplan für neue Maschinen und Werkzeuge. Meistens bekommen alle Pläne grünes Licht, weil sie realistisch und pragmatisch erstellt werden. Sollte es zu Engpässen kommen, dann treffen sich wieder delegierte Vertreterinnen der Teams und besprechen die Gesamt-Investitionsplanung und priorisieren. Meistens haben sich alle nach zwei Sitzungen geeinigt.

Bei neuen Geschäftsmöglichkeiten wird ein Projektteam aus dafür gewählten Vertretern gebildet, die gemeinsam diesem Projekt nachgehen.

Daneben gibt es manchmal Unterstützungsfunktionen, wie zum Beispiel eine Vermittlerin von *Best-Practice-Erfahrungen*. „Daniela“ übernimmt diese Rolle und ihre Aufgabe ist es, die guten Erfahrungen der Teams untereinander zu vernetzen, aber nur als Anregung und Inspiration, nicht als Entscheidung von *oben*.

Eine weitere Rolle ist die eines *Ideen-Scouts*. „Frank“ hat diese Rolle ausgefüllt und bereist die Welt, um nach Innovationen, neuen Technologien und Zulieferern zu suchen. Seine Kolleginnen vertrauen ihm, dass er seine Reisen sparsam plant und solange es Abnehmer seiner Ideen gibt, kann er diese Rolle weiterhin ausüben.

⁶⁰³ Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S. 74.

⁶⁰⁴ Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S. 75-77.

⁶⁰⁵ Vgl. Laloux, Frederic: *Organizations*, S. 77-80.

Vertrauen versus Kontrolle⁶⁰⁶

Zobrist hat auf die Karte „Vertrauen“ gesetzt und recht schnell nach seiner Amtsübernahme die Arbeitszeitmessung (Stechuhren) und Produktionskontrolle aufgehoben. Als Ergebnis ist die Produktivität gestiegen, weil die Arbeiterinnen sich vorher zurückgenommen hatten, um mögliche höhere Zielvorgaben des Managements auch abfedern zu können.

Vertrauen ist wichtig für Zobrist und Teil seiner Unternehmensführung, was auch im Untertitel seines Buches zu lesen ist: *„Die Organisation, die an das Gute im Menschen glaubt.“* So haben beispielsweise die Arbeiter die Möglichkeit, die Dienstwagen für Fahrten zu benutzen, sie brauchen keine besondere Genehmigung dafür. Auch die Werkzeuge können einfach aus dem Lager genommen werden mit Hinweis auf die Entnahme, damit Nachbestellungen getätigt werden können. Einmal wurde eine Bohrmaschine gestohlen und Zobrist hat eine Flipchart mit dem Hinweis aufstellen lassen, dass man sich das Werkzeug problemlos ausleihen könne, aber Diebstahl nicht tolerierbar sei. Seitdem ist nichts Ähnliches mehr passiert.

Die Teams erstellen eigene Zielvorgaben und sie sind sich der Konkurrenz aus China bewusst, gegen die sie sich behaupten müssen.

Aus diesem Vertrauen wächst Energie für Eigeninitiative. So berichtet Zobrist von der Entscheidung des Fiat-Teams, einen Auftrag über das Wochenende anzunehmen und zwei zusätzliche LKWs mit Produkten für Fiat zu liefern. Das Team entschied sich nach der Anfrage für diese Herausforderung und schaffte in drei Schichten am Wochenende diesen Auftrag – ohne den Geschäftsführer zu involvieren und ohne Überstundenpauschale. Die Überstunden wurden dann im Laufe der nächsten Wochen abgebaut.

Vielfältige Rollen – dienende Teamleitung⁶⁰⁷

Bei FAVI übernimmt eine Mitarbeiterin mehrere Rollen, je nachdem, was an Arbeit ansteht. Darüber hinaus gibt es eine „Teamleitung“, die nur aushilfsweise an den Maschinen mitwirkt und stattdessen als Beratung für die Kollegen, als Umschlagplatz für Informationen und Ansprechpartner für Koordination fungiert. Sie hat allerdings keine disziplinarrechtlichen Möglichkeiten und jedes Teammitglied kann jederzeit das Team verlassen und sich so einen neuen Arbeitsplatz suchen.

⁶⁰⁶ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 80-83.

⁶⁰⁷ Vgl. Laloux, Frederic: Organizations, S. 91-93.

Nachklang⁶⁰⁸

Neue Organisationsformen brauchen starke Führungspersönlichkeiten oder eine klare Unterstützung der Eigentümer.

Zobrist hat in der Zeit von 2009 – 2014 seinen Nachfolger Dominique geschult und mit dem *FAVI*-System vertraut gemacht. Leider gab es einen Eigentümerwechsel, der Enkel von Max Rousseau hat die Mehrheit der Aktien übernommen und Dominique nach und nach dazu gebracht, einen Teil der Produktion nach Asien zu verlagern. Infolge der sinkenden Umsatzrentabilität wurden alte *Command & Control Strukturen* wieder eingeführt. Da führte dazu, dass mehr und mehr Arbeiter den Betrieb verlassen haben. Die erfolgreiche *FAVI*-Zeit ist nach 20 Jahren vorbei und die evolutionäre Organisation wieder eine oder zwei Entwicklungsstufen zurück gefallen.

Weitere Ressourcen

- Website von *FAVI*: www.FAVI.com/management/
- Zobrist, Jean-François: *La belle histoire de FAVI: l'entreprise qui croit que l'homme est bon*, Paris: Humanisme et Organisation, 2008.
- Arte Dokumentation: *Le bonheur au travail* – mit Bezug zu *FAVI*: <http://bonheurautravail.arte.tv/>
- Fallstudie über *FAVI*: <http://uk.ukwon.eu/Work-organisation-and-innovation-Case-study-FAVI-France.pdf>
- Corporate Rebels: Fallstudie zu *FAVI*: <https://corporate-rebels.com/zobrist/>

⁶⁰⁸ Die neue Entwicklung beschreibt der Artikel der Corporate Rebels auf: <https://corporate-rebels.com/favi-part-2/>

5.6 Kritische Betrachtungen⁶⁰⁹

Ich werde hier einige Kritikpunkte an Laloux' Zugangsweise auflisten, um eine ausgewogene Betrachtung zu ermöglichen. Glücklicherweise hat er mir auf fast alle Aspekte in einer E-Mail geantwortet und so mir eine Rückmeldung über meine Einschätzung gegeben.

Folgende Aspekte werde ich näher beschreiben:

- Kritik an *Spiral Dynamics* (SD)
- einseitig positive Beschreibung der Fallbeispiele
- unklare oder „dünne“ Datenerhebung
- simplifizierendes Modell

Abgesehen von diesen kritischen Aspekten gibt Laloux wichtige Impulse für Menschen, die ihre Organisationen weiterentwickeln möchten. Er ist einer der Pioniere alternativer Organisationsformen und sein durchweg positives Buch motiviert zum eigenen Experimentieren. Es trägt somit zu einem Bewusstseinswandel bei, gibt eine gedankliche Orientierung in der Organisationslehre und positive Beispiele von Alternativen, die jetzt schon erfolgreich sind und gleichzeitig auf dem Markt bestehen können.

Ein Stufenmodell nach *Spiral-Dynamics* (SD)⁶¹⁰ als Basis-Modell erscheint fragwürdig⁶¹¹

Die empirische Basis von *Spiral-Dynamics* sind psychologische Untersuchungen an Einzelpersonen, es ist also zuerst ein individuelles Bewusstseinsmodell. In einem nächsten Schritt wird das Modell auf die Geschichte der Menschheit und auf Organisationsformen übertragen, ohne eine wirklich empirische oder historische Grundlagenforschung. Dieses Gedankenexperiment

⁶⁰⁹ Vgl auch folgende Beiträge: <https://medium.com/@tomnixon/resolving-the-awkward-paradox-in-frederic-laloux-s-reinventing-organisations-f2031080ea02> sowie <http://www.social-labs.com/is-teal-the-new-black/>

⁶¹⁰ Noch mal die Selbstaussage von Laloux zu dem Thema, dass „*meine Inspiration vor allem Wilber und Wade [waren] und zum Teil Kegan, Graves, Loevinger usw. Viele Leute denken spontan an SD wegen den Farben, aber das war für mich nicht die Basis.*“

Ich habe den Bezug zu *Spiral Dynamics* behalten als Platzhalter für ein Stufenmodell auf Basis von Graves Arbeiten, einfach weil mir die Expertise fehlt, da genauer zu differenzieren.

⁶¹¹ vgl. zu *Spiral Dynamics*: <http://spiral-dynamics-integral.de/medien/artikel/> und <http://spiral-dynamics-integral.de/medien/audiovisuelle-beitraege/> Meine Kritik und Bewertung ist äußerst oberflächlich, weil ich mich nicht wirklich eingehend mit *Spiral Dynamics* befasst habe. Basis meiner Bewertung sind die Abschnitte in Laloux' Buch, die schon eine Interpretation des ursprünglichen Modells beinhalten.

ment klingt verlockend, aber mir fehlt als Historiker der klare und kritische Quellenbezug.⁶¹²

Dem ursprünglichen Bewusstseinsmodell und der Übertragung auf die Geschichte von Gesellschaften und Organisationsformen liegt eine von einem linearen Fortschrittsglauben geprägte Wunschvorstellung zugrunde, als ob sich der Mensch als Individuum und/oder als Gesamtheit zu etwas Höherem, zu einem Ziel hin bewege. Es gibt demnach eine Evolution hin zum höheren Bewusstseinszustand oder zu komplexeren Organisationsform. Natürlich passieren auch Rückschläge, aber zumindest entwickelt sich das Leben spiralförmig weiter in Richtung mehr Komplexität oder „höherer“ Entwicklung. Dabei wird manchmal „höher“ mit „besser“ gleichgesetzt, wogegen sich auch Laloux selbst sträubt,⁶¹³ und was vermutlich nicht im Sinne der Begründer von *SD* war. Dieses *positive Evolutionsmodell* ist kritisch zu hinterfragen.

Mir persönlich taugt hingegen mehr ein Vergänglichkeitsmodell für die historische Entwicklung. Danach entstehen Zivilisationen, sie blühen auf und vergehen auch wieder oder werden durch andere Leitkulturen⁶¹⁴ abgelöst.

Heutzutage gibt es Organisationen auf allen Entwicklungsstufen, wobei in der klassischen Wirtschaft sicher das orangene Maschinen-Modell noch vorherrscht. Das grüne Familien-Modell ist für viele Organisationen der nächste Entwicklungsschritt. Gleichzeitig gibt es einige Beispiele von evolutionären Organismus-Unternehmen, die teilweise schon seit mehr als fünfzig Jahren existieren und als Vorreiterinnen der neuen Zeit gelten können. Beim *Buurtzorg*-Beispiel ist der nächste Schritt die Rückbesinnung auf eine Form der Nachbarschaftspflege aus dem 19. Jahrhundert. So kann ein Schritt zurück auch ein Schritt nach vorne sein. Mir scheint zudem, dass es zwischen der türkisen Organismus- und der violetten Sippen-Organisationsform viele Gemeinsamkeiten gibt, so dass es weniger ein Fortschrittsmodell als ein Kreismodell ist.

Der Charme des Modells besteht darin, ein auf den ersten Blick einfaches Analyse-Raster zu haben, mit dem verschiedene Organisations-Kulturen beschrieben werden können. So lässt sich die Unternehmenswelt leichter verstehen und Unterschiede leichter akzeptieren.

⁶¹² Was können wir heutzutage über das Bewusstsein der Menschen in vor- und nichtschriftlichen Kulturen sagen? Wenig bis gar nichts.

⁶¹³ Vgl. Laloux, Fredric: *Organizations*, S.38.

⁶¹⁴ Heutzutage scheint das ja immer noch die USA zu sein – wann werden wir unseren nächsten Trump bekommen? ☹

Laloux schreibt zu meiner Kritik an dem Stufenmodell: *„Ich kann mit den kritischen Betrachtungen, die Du schreibst, gut leben. Die wissenschaftliche Basis von Stufenmodellen für Organisationen ist noch nicht stark etabliert, was mich persönlich aber auch nicht stört. Dafür ist der Wiedererkennungsgrad bei vielen Leuten sehr hoch. Und, wie Du schreibst, lässt sich damit vieles leichter verstehen. Das ist für mich persönlich die eigentlich wichtige Form von Legitimation.“*⁶¹⁵

Mir persönlich sind die Kriterien für die einzelnen Stufen nicht immer so einseitig und ich würde folgendes Raster mit den folgenden Kriterien eher verwenden:

- Bilder von Organisationen: Maschine, Organismus, Familie
- Menschenbild: „Menschen sind faul“ oder „Menschen sind Wesen mit Hang zur Selbstverwirklichung“ (Theorie X oder Y)
- Herrschaftsform: Monarchie – Demokratie – Selbstorganisation
- Hauptaugenmerk: finanzielle Zahlen – Gewinn (Shareholder-Ansatz) oder gemeinsame *Vision/Purpose* (tieferer Sinn)
- Unternehmensgröße: Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen (KMU), multinationale Konzerne
- Starrheit oder Flexibilität der Organisationsstrukturen
- Differenzierung der Arbeit: Hohe Spezialisierung – Vielfalt an Tätigkeiten (Spezialist für Kopfpolster bei Autositzen oder jeder kann alles machen)

Einseitig positive Beschreibung der Beispiele

Eine Kollegin von mir aus der integralen Szene in Deutschland sagte mir auf meine Äußerung, dass ich Laloux lese und die Beispiele mir gefallen: *„Christian, ich habe zumindest beide deutschsprachigen Organisationen selbst besucht. Laloux hat dabei vor allem die Dinge herausgepickt, die zu seinem Modell passen. Aber darüber hinaus gibt es noch mehr über die Organisationen zu berichten!“*

Eine weitere Kollegin von mir hatte ihren Sohn in der EBSZ und sagte mir auch: *„Ich könnte dir schon eine Reihe von Beispielen nennen, die nicht so gut gelaufen sind!“*

Laloux verweist auch ab und zu auf *Whole-food-Market*, einem Bio-Supermarkt in den USA. In der Zeitung „Welt“ vom 4.10.15 wird auf zweifelhafte

⁶¹⁵ In einer persönlichen E-Mail an mich.

Praktiken des Supermarktes hingewiesen, in denen vor allem überhöht ausgepreist wurde.⁶¹⁶

Ich habe jetzt nicht kritische Informationen über die Betriebe gesucht, aber es ist anzunehmen, dass es auch dort Schattenseiten gibt.

Laloux schreibt zu meiner obigen Kritik: *„Deine Bemerkung zu der einseitig positiven Beschreibung der Beispiele` trifft zu, weil mein Ziel nicht eine differenzierte Bewertung der Unternehmen war, sondern die Darstellung, was derzeit möglich ist. Wie ich das in der Methodologie erkläre, habe ich mich darauf fokussiert, was neu ist und gleichzeitig bei verschiedenen Organisationen im Ansatz ähnlich oder identisch neu ist. Mir ging es darum, das Aufkommen eines neuen Organisationsdenkens, einer neuen Organisationsform zu dokumentieren. Ich hätte natürlich auch im Detail aufzeichnen können, wo diese Organisationen noch den alten Mustern verhaftet sind und alte Schatten tragen, aber das wäre wenig interessant gewesen, um das Neue zu verstehen, das wäre einfach ein anderes Buch gewesen. Das Risiko dabei ist, und dessen bin ich mir bewusst, dass das alles einfacher aussieht als es ist. Und dass Leute, die einige der Unternehmen kennen, sagen: `Aber das ist doch alles [in Realität] nicht so perfekt!`*

Ist es auch nicht!

Wie gesagt, mein Ziel war es ja nicht aufzuzeichnen, was noch alles alt ist, sondern mich auf das Neue zu fokussieren.“

Datenerhebung unklar und gegenbenenfalls zu dünn⁶¹⁷

Laloux führt in dem Anhang seines Buches den umfassenden Fragebogen auf. Im Buch selbst zitiert er fast ausschließlich die Geschäftsführer, was mich zu der Vermutung verleitet, dass er nur deren Sichtweise erhoben hat. Die Frage ist, inwieweit er mit Kunden, einfachen Mitarbeiterinnen oder auch Ex-Mitarbeitern gesprochen hat. Es wäre sehr einseitig, wenn nur die Perspektive der Gründerinnen/Geschäftsführer eingeflossen wären, zumal sie meist die Anwälte dieses neuen Weges sind.

Ich selbst habe für ein paar Monate in einer Organisation gearbeitet, deren Gründer eine charismatische Gestalt nach außen ist, ein Vorkämpfer für neue Wege. Nach innen zeigte er deutlich patriarchalische Züge und viele

⁶¹⁶ Vgl. [www.welt.de/wirtschaft/article147182562/Die-fatalen-Fehler-des-weltgroessten -Bio-Supermarkts.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article147182562/Die-fatalen-Fehler-des-weltgroessten-Bio-Supermarkts.html). Den Bericht habe ich durch Zufall gelesen.

⁶¹⁷ Ich habe nichts dazu in Laloux Buch gefunden und seine deutschsprachige Ansprechperson gefragt.

Mitarbeiterinnen hatten Angst vor seiner Unberechenbarkeit. Das Bild nach außen über den Gründer ist ganz anders als das Bild der Mitarbeiter über ihn im Unternehmen.

Auf meine Nachfrage zu dem Thema schreibt Laloux: *„Ich habe nicht mit Fragebögen gearbeitet (ich hab das bei einer Firma gemacht, aber das hat wenig gebracht), sondern die Fragen nur als Orientierung benutzt, um interne Dokumente auszuwerten und bei Durchführung der Interviews. Ich habe jeweils die Gründer/Geschäftsführer interviewt und auch wenn möglich andere Mitarbeiter.*

Das war abhängig davon, wieviel Zugang ich bekommen habe. Bei einer Firma wie Sun Hydraulics habe ich zum Beispiel mit sehr vielen Leuten sprechen können, bei FAVI nur mit Zobrist (und einer externen Person die mit FAVI zusammengearbeitet hat).

In der Tat, gerne hätte ich jeweils viele Mitarbeiter aus vielen Ecken interviewt, und auch Kunden, Zulieferer, und Ex-Mitarbeiter, die die Firma vielleicht nicht so toll fanden. Das hätte aber den Rahmen meiner Möglichkeiten gesprengt. Und mir war es lieber, etwas in die Welt zu setzen mit den bestehenden Ressourcen, als nichts zu tun 😊.⁶¹⁸

Simplifizierendes Modell

Laloux findet drei gemeinsame Kennzeichen für eine moderne Organisation:

- Selbst-Organisation und Selbst-Management
- Ganzheitlichkeit
- evolutionärer Zweck/Sinn

Auf den ersten Blick erscheint diese Unterscheidung etwas abstrakt und esoterisch. Später differenziert er diese Überschriften aus und listet eine Vielzahl von Ausformungen auf, die es leichter greifbar machen. Gerade die „Ganzheitlichkeit“ ist mir zu schwammig und hätte näher unterteilt gehört. Zudem gibt es einige Überschneidungen zwischen diesen Kategorien.

Im nächsten Kapitel werde ich meine *New-Work-Matrix* kurz vorstellen, in die ich die drei Aspekte übernommen habe und mit weiteren neun Themenfeldern erweitert habe. Jetzt ist das Modell schon etwas komplexer. 😊

⁶¹⁸ In einer persönlichen E-Mail an mich.

Was mir auch fehlt ist eine transparente Einschätzung, inwiefern die einzelnen Fallbeispiele alle drei Aspekte bis zu welchem Grad erfüllt haben. Die einzelnen Fallbeispiele werden fast schon anekdotenhaft zusammengemischt und ich würde gerne wissen, welche Organisationen alle drei Aspekte 100% erfüllen, welche Organisationen wo noch Entwicklungspotenzial haben.⁶¹⁹

⁶¹⁹ Vgl. Laloux, Fredric: Organizations, S. 58/59.

5.7 Ressourcen

Bücher von Frederic Laloux

- Frederic Laloux: [Organizations, 2015] Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Vahlen, 2015.⁶²⁰
- Frederic Laloux/ Etienne Appert: [Visuell, 2017] Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Vahlen, 2017.

Das neue Projekt von Frederic Laloux⁶²¹

Eine Vielzahl von Video-Beiträgen von Frederic zur Transformation von Unternehmen:

<https://thejourney.reinventingorganizations.com/>

Interview zu seinem Projekt:

www.youtube.com/watch?v=EmESdPge1rg&mc_cid=c9b477f296&mc_eid=41534fe9bb

Vorträge und Talks von/mit Laloux

Englisch:

www.youtube.com/watch?v=gcS04BI2sbk

Deutsch:

www.youtube.com/watch?v=9OPovwXemjM

Vortrag + Gespräch mit Laloux:

www.youtube.com/watch?v=QA9J-aKkOAI

Interview mit Laloux (Filming for change):

www.youtube.com/watch?v=9OPovwXemjM

Gespräch zwischen Brian Robertson und Laloux:

www.youtube.com/watch?v=ne0_KVOY2F4

Gespräch zwischen Ken Wilber und Laloux:

www.integrallife.com/ken-wilber-dialogues/reinventing-organizations

Interview mit Laloux (diesmal schriftlich):

www.enliveningedge.org/features/planting-the-seeds-of-new-possibilities-the-journey-that-led-me-to-reinventing-organizations/

⁶²⁰ Das Buch kann gegen eine freiwillige Spende hier auch auf Englisch heruntergeladen werden:

<http://www.reinventingorganizations.com/pay-what-feels-right.html>

⁶²¹ Ab 04/2018. Ich mag sehr, dass er es auf Basis der Geschenk-Ökonomie teilt...

Kurzer Artikel von Laloux:

<http://m.strategy-business.com/article/00344>

How about branding and masterplanning RO?

www.enliveningedge.org/features/teal-stuff-going-future-reinventing-organizations/

Wiki Reinventing Organizations:

http://reinventingorganizationswiki.com/Main_Page

Magazin über Next-Organizations mit starkem Bezug zu Laloux' Konzept:

www.enliveningedge.org/

Online-Gruppen:

➤ Community auf Laloux'-Seite:

<http://discourse.reinventingorganizations.com/>

➤ FB-Gruppe: www.facebook.com/groups/393509794147244/

➤ Xing-Gruppe: www.xing.com/communities/groups/teal-ideas-c0df-1081397

Schöne Präsentation von Ulrich Gernd zu Laloux' Reinventing Organizations

www.reinventingorganizations.com/uploads/2/1/9/8/21988088/140305_laloux_reinventing_organizations.pdf

Liste von Organisationen und deren Einteilung nach Spiral Dynamics.⁶²²

➤ https://docs.google.com/spreadsheets/d/1VVaP4IRoK_cl0VCXQ_6PmvBjeeP2ID9n1FVDy1P7LBs/edit#gid=723898669

➤ <http://blog.kaestner.ch/evolutionaere-prinzipien-und-managementmodelle-im-aufstieg/>

Kritisches zu Laloux:

➤ <https://medium.com/@tomnixon/resolving-the-awkward-paradox-in-frederic-laloux-s-reinventing-organisations-f2031080ea02>

➤ www.social-labs.com/is-teal-the-new-black/

➤ www.unternehmensdemokraten.de/reinventing-organizations-ein-transformations-placebo-teil-1/

➤ www.unternehmensdemokraten.de/6630-2/

⁶²² Quelle: www.me-and-me.ch/inspiration-unternehmen/

6.0 Weitere Expertinnen, Ansätze, Unternehmen der Zukunft

Es folgt ein kleiner Einblick in verschiedene Ansätze neuer Organisationsformen oder Modelle einer neuen Zeit:

- Wie kann eine Organisationsform der Zukunft ausschauen, mit der wir die Herausforderungen unserer Zeit bewältigen könnten?
- Welche Alternativen gibt es zu den klassischen Management-Modellen und wie können die Mitarbeiter in einem höheren Maß sich mit ihren Talenten und Potenzialen einbringen?
- Was sind interessante Denkansätze auf Basis von gelebter „guter Praxis“ aus der Wirtschaftswelt als Inspiration für eine Wirtschaft des 21. Jahrhunderts?

Hier möchte ich ein paar Streiflichter geben, einen Blick über den Tellerrand der drei bisher beschriebenen Ansätze, um weitere Inspiration für das eigene Unternehmen zu geben.

Dazu gehören:

- die *New-Work-Matrix*
- weitere Experten
- weitere Ansätze und Modelle der Zukunft
- interessante Firmen mit Modellcharakter
- Modelle nachhaltigen Wirtschaftens – CSR 3.0

6.1 Die New-Work-Matrix⁶²³

Mir waren die drei Aspekte der evolutionären Organisation nach Laloux etwas zu wenig und daher bin ich seit gut anderthalb Jahren auf der Suche nach einer differenzierteren Aufteilung.

Daraus ist die *New-Work-Matrix* entstanden, die einen Überblick und Orientierungsrahmen für alle Themen rund um *New Work*, Agilität, Selbstorganisation etc. geben soll.

Die Matrix ist noch im Entwicklungsstadium und wird es auch bleiben. ☺

Ursprünglich wollte ich daraus ein Buchprojekt machen, so als Handbuch für *New Work*. Inzwischen hat mich die Muse etwas anders geküsst und ich arbeite an einem Buch zur agilen Selbstorganisation. Dennoch finde ich, dass diese Übersicht hilfreich für eine erste Orientierung sein kann.

Folgende Aspekte zeichnen für mich eine evolutionäre Organisation aus bzw. beschreiben die Felder einer Transformation in Richtung *New Work*:

Agilität	Arbeitsplatz-Qualität	Eigentum Gewinn & Gehälter
Führung	Ganzheitlichkeit: Der ganze Mensch	Gemeinwohl & Nachhaltigkeit
Kommunikation & Kooperation	(externer) Kunde	Organisations-Strukturen
Partizipation	Selbstorganisation	Sinn

Abb. 72: Die *New-Work-Matrix*

Von Laloux wurden die Felder **Ganzheitlichkeit**, **Selbstorganisation** und **Sinn** übernommen.

Im Folgenden werde ich die weiteren Felder kurz beschreiben:

⁶²³ Ein Inhaltsverzeichnis und meine Materialsammlung ist auf folgender Seite zu finden: <http://www.christianruether.com/projekte/newwork-matrix/>

Agilität⁶²⁴

- *Wie können wir schnell und aktiv am Markt agieren?*

Unter Agilität im engeren Sinne verstehe ich die *Dynamische Steuerung* aus der Soziokratie, kurze Produktionszyklen und Iteration, Fehlerfreundlichkeit und schnelles Reagieren auf interne oder externe Kunden.

Arbeitsplatz-Qualität

- *Wie kann ein Arbeitsplatz ausschauen, an dem sich die Mitarbeiterinnen wohlfühlen und zu dem sie gerne hingehen?*

Die Arbeitsplatz-Qualität umfasst alle Maßnahmen rund um Arbeitszeit, Arbeitsplatzgestaltung, Homeoffice, der sogenannten Work-Life-Balance, die Räumlichkeiten, vom Großraumbüro bis zum Tischkicker, einen möglichen Chief-Happiness-Officer sowie auch die Gesundheitsförderung bzw. Diversität am Arbeitsplatz.

Wenn heutzutage oberflächlich über New Work geschrieben wird, werden meist Maßnahmen aus diesem Bereich behandelt.

Eigentum, Gewinn und Gehälter

- *Wie können Mit-Arbeiter auch zu Mit-Unternehmern werden? Wie können sie an Gewinn und Eigentum beteiligt werden?*
- *Wie schauen gerechte Gehälter aus?*

Das ist ein Schwachpunkt bei vielen „evolutionären Organisationen“, ein Tabu oder Aspekt, der gerne vergessen wird. Für mich zeigt sich hier, ob der Unternehmer wirklich an Gleichwertigkeit interessiert ist und die Mitarbeiter auch teilhaben können an den Gewinnen und dem Eigentum oder ob „New Work“ nur eine schickere Form der modernen „Ausbeutung“ ist.⁶²⁵

Führung

- *Wie kann Führung ausschauen, wenn die Teams sehr selbstorganisiert arbeiten und es eine hohe Form von Partizipation gibt?*

In einer klassischen Hierarchie liegt die Macht bei der Führungskraft. Sie ist meistens nicht mehr operativ tätig und übernimmt eine Vielzahl von koordinierenden Aufgaben.

In *New-Work*-Organisationen gibt es meistens weniger Hierarchie und die Macht wird auf das Team oder die einzelnen Mitarbeiter verteilt. Die Füh-

⁶²⁴ Vgl. Kapitel 6.3. wo ich Agilität im weiteren Sinne beschrieben habe als Oberbegriff für neue Organisationsformen ähnlich wie *New Work* oder *Selbstorganisation*.

⁶²⁵ Jetzt sehr pointiert ausgedrückt von mir. Da kommt der Soziokrat in mir durch oder der ehemalige Aktivist der Gemeinwohl-Ökonomie.

rungsrolle ändert sich bzw. wird in viele unterschiedliche Rollen aufgeteilt, die von mehreren Personen ausgefüllt werden können, zum Beispiel:

- Außenminister
- Contoller
- Moderator
- Ökonom
- Personalmanager

Diese Rollen haben eine *dienende* Funktion und werden vom Kreis legitimiert. Dieser Wandel ist für alle Beteiligten eine Herausforderung.

Gemeinwohl- und Nachhaltigkeit⁶²⁶

- *Inwieweit dient unser Wirtschaften dem Gemeinwohl oder wie nachhaltig beeinflusst unser Arbeiten die Natur und Umwelt?*

Auch das ist ein gern vernachlässigter Aspekt der modernen *New-Work*-Bewegung, ähnlich wie die Eigentumsfrage, wenn sie im umfassenden Sinn gestellt wird und sich nicht nur auf die Bio-Milch in der Betriebsküche beschränkt. Wirkliche Nachhaltigkeit beleuchtet sehr kritisch die sozialen und ökologischen Auswirkungen unternehmerischen Handelns im Kontakt mit allen Stakeholdern. Gemeinwohl gilt für alle Beteiligten.

Kommunikation und Kooperation

- *Wie kann eine offene und wertschätzende Kommunikation gelingen?*

Das Modell der „Gewaltfreien Kommunikation“⁶²⁷ (GFK) nach Marshall Rosenberg habe ich schon an anderer Stelle näher beschrieben und gibt eine umfassende Orientierung, wie der ganze Mensch⁶²⁸ sich authentisch sich „auf Arbeit“ einbringen kann. In vielen Organisationen ist die Kommunikation noch sehr stark auf die Führungskraft ausgerichtet und viele Arbeitnehmer tragen eine professionelle Maske im Arbeitsleben.

Die GFK und andere Ansätze fördern einen menschlichen Umgang auf Augenhöhe und benötigen für die wirkliche Integration in die Unternehmenskultur eine kontinuierliche Schulung.

⁶²⁶ Vgl. Kapitel 6.5. CSR der dritten Generation

⁶²⁷ Vgl. Kapitel 1.3.2. inoffizielle Erweiterungen der Soziokratie. Ein weiterer Ansatz kann die „Radikale Ehrlichkeit“ von Brad Blanton sein, die allerdings nicht ganz so wertschätzend ist und viel mehr Mut verlangt.

⁶²⁸ Vgl. das Prinzip „Ganzheitlichkeit“ bei Laloux und in der *New-Work-Matrix*.

(Externer) Kunde

- *Wie können wir die Kunden bei der Produktentwicklung und –verbesserung mit einbeziehen? (Co-Creation)*
- *Wie können wir unsere Organisation kundenorientierter aufbauen?*

Letztendlich bezahlt der End-Kunde jeden Mitarbeiter, deshalb rücken viele neue Organisationen den Kunden ins Zentrum ihrer Aufmerksamkeit (vgl. Pfirsich-Organisation). Der Kunde *zieht* und ist Ausgangspunkt allen unternehmerischen Handelns. Idealerweise werden Produkte/Dienstleistungen gemeinsam mit dem Kunden entwickelt, beziehungsweise die Kundenfeedbacks helfen bei der kontinuierlichen Verbesserung. Das ist der Blick auf den externen Kunden. Dieser „Kundenfokus“ kann auch auf die Organisation selbst übertragen werden, indem alle Abnehmer meiner Tätigkeiten als *meine Kunden* gesehen werden. Umgekehrt sind alle vorgelagerten Arbeitsprozesse meine Lieferanten, ich bin deren Kunde und bezahle deren Arbeit.

Organisations-Strukturen

- *Wie können Einzelpersonen und Teams optimal miteinander verbunden sein und zusammenarbeiten?*
- *Welche Alternativen gibt es zur heiligen⁶²⁹ Hierarchie?*

Die Standard-Ausstattung derzeitiger Organisationen sind die lineare Hierarchie oder die Matrix-Organisation. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie Teams mit wenig Hierarchie und hoher Eigenständigkeit verbunden sein können zum Beispiel als Pfirsich- oder Netzwerk-Organisation.

Partizipation

- *Welche Formen von Mitsprache gibt es und wann ist welche Entscheidungsform sinnvoll?*
- *Welche Meetings braucht es noch und wie können wir effizient zu Entscheidungen kommen, die für alle passen?*

Zu diesem Thema gibt es genügend Material schon in diesem Büchlein. Am besten gefällt mir immer noch der Konsent als Entscheidungsgrundlage.⁶³⁰

⁶²⁹ Das Wort *Hierarchie* ist aus zwei altgriechischen Wörtern zusammengesetzt: *hieros* = heilig und *archo* = Führung, vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Hierarchie>. In dem Sinne sind die beiden Wörter „heilige Hierarchie“ ein Pleonasmus (noch ein alter Grieche), wie weißer Schimmel und somit eine leichte ironische Anspielung.

⁶³⁰ Vgl. einen Überblick zu den verschiedenen Entscheidungsmodellen im Kapitel 6.1. zu Andreas Zeuchs „Unternehmensdemokratie“.

Diese zwölf Aspekte geben eine umfassende Landkarte für die eigene Organisation:

- *Wo befinden wir uns auf unserer Reise? (Bestandsaufnahme)*
- *In welchen Teilbereichen möchten wir uns weiterentwickeln? (Entwicklungshilfe)*

Bei meiner ersten Präsentation der Matrix haben die anwesenden Berater gesagt: „Das ist ja viel Bekanntes dabei!“

New Work ist nicht unbedingt „neu“, vieles gibt es schon, einiges ist nur „neu“ zusammengesetzt, einiges wiederum wirklich originell. Alle drei bis vier Jahre wird eine neue Management-Sau durchs Dorf der Unternehmensberater und Manager getrieben, so auch teilweise bei *New Work*.

Der Kern ist letztendlich die Humanisierung der Arbeit und das ist ein Langzeitprojekt. Meine *New-Work-Matrix* soll einen Beitrag dazu leisten, dass sich Unternehmen mehr in Richtung Gleichwertigkeit und Gemeinwohl bewegen.

Es gibt ja schon in den letzten 30-40 Jahren eine Vielzahl von Organisationen, die langfristig anders arbeiten. Heutzutage findet sich auch eine gesteigerte Veränderungsbereitschaft bei vielen Unternehmen in Richtung *New Work*, Selbstorganisation, Partizipation und Agilität.

Es macht mir persönlich Hoffnung, dass immer mehr Menschen und Gruppen sich in Richtung gesellschaftlicher Wandel bewegen.

6.2 Weitere Experten⁶³¹

Zuerst werde ich einige Experten anfügen, die sich mit alternativen Organisationsmodellen auseinandersetzen. Der Schwerpunkt liegt auf deutschsprachigen Experten, die Ordnung erfolgt alphabetisch:

- Apelo, Jurgen: Management 3.0
- Fischer, Heiko: Netzwerkorganisation
- Hamel, Gary: Innovation eXchange
- Oesterreich, Bernhard: Das kollegial geführte Unternehmen
- Pfläging, Niels: Beta Codex/ Beyond Budgeting
- Warnecke, Hans-Jürgen: Die fraktale Fabrik
- Wütherich, Hans & Co: Musterbrecher
- Zeuch, Andreas: Unternehmensdemokratie
- Zur Bonsen, Matthias: Lebendiges Führen und neue Methoden

⁶³¹ Diese Liste ist natürlich subjektiv, unvollständig und willkürlich. Weitere Anregungen für eine Neuauflage werden gerne entgegen genommen. Viele Experten/Ansätze beschreiben ähnliche Aspekte nur unterschiedlich. Es ist leider nicht immer möglich, das genaue Profil herauszuschälen, weil es einfach viele Überschneidungen gibt. Ähnliches gilt teilweise bei den Ansätzen später in Kapitel 6.3.

Apelo, Jurgin: Management 3.0⁶³²

Über einen Zeitraum von gut zehn Jahren hat sich Jurgin Apelo mit dem Thema „Agiles Management“ beschäftigt und in vielen Blogbeiträgen einzelne Aspekte davon behandelt und diskutiert. Aus dieser Beschäftigung ist sein „Theoriwerk“ entstanden. Er hat sein System „*Management 3.0*“ genannt und behandelt dabei folgende Aspekte:⁶³³

- Agiles Management
- Complex-System-Theorie
- Intrinsische Motivation
- Selbst-Organisation
- Sinn und klare Zielsetzung
- Kompetenz-Entwicklung
- Soziale Architektur von Organisation
- Change-Management

Fünf Jahre später hat Apelo ein „Methodenbuch“ veröffentlicht mit viele Beispielen und Ansätzen, wie Management 3.0 in die Praxis umgesetzt wird oder werden kann. Seine Gedanken haben viele Anhänger gefunden und inzwischen gibt es an die 100 Coaches, die sein System in Seminaren weitergeben. Für Apelo ist Management 3.0. eine Bewegung, für mich eher ein Franchise-System⁶³⁴, vielleicht ist es auch beides.

Mir gefallen sehr die Präsentation und das Buch von Ralph van Roosmalen. Dort sind Theorie und Praxis gut verbunden, während bei Apelo die Theorie für mich etwas trocken und unverbunden zum Praxisbuch steht. So verbunden gibt der Ansatz von Apelo eine Landkarte für die Reise in Richtung des „Agilen Managements“ und viele konkrete Inspirationen für den eigenen Betrieb.

⁶³² Ein guter Überblicksartikel mit impliziter Werbebotschaft: https://www.sigs-datacom.de/uploads/tx_dmjournals/steiner_OS_04_16_wV0o.pdf, vgl. auch Kap 1.3.2. inoffizielle Erweiterungen der Soziokratie, wo ich viele „Muster“ von Apelo aufgelistet habe.

⁶³³ Vgl. den Inhalt der 2-Tages-Workshops in Management 3.0 auf: <https://management30.com/events/two-day-course/> sowie dem Inhaltsverzeichnis seines Buches. Natürlich sind auch das nur oberflächliche Worte, aber sie geben einen kleinen Eindruck.

⁶³⁴ Vgl. <https://management30.com/facilitators/fees-and-benefits/> Nichts gegen ein Franchise-System: Holakratie ist eins und die Soziokratie hat Elemente davon. Ich mag nur nicht so gern ein „beschönigendes“ Wording. Bewegung hat für mich viel mit Ehrenamt zu tun, mit zivilgesellschaftlichem Engagement. Derzeit kostet ein 2-tägiges Einführungsseminar Management 3.0 mind. 925 Euronen (Stand 04/2017).

Ressourcen:

- Apelo, Jurgen: Management 3.0, („Theoriebuch“), Pearson Education, 2011
- Apelo, Jurgen: Managing for happiness, („Methodenbuch“), Vahlen, 2018
- Umfangreiche Website mit vielen Ressourcen⁶³⁵:
<https://management30.com/>
- Ralph van Roosmalen: Doing it – Management 3.0 (Gratis Download⁶³⁶)

Fischer, Heiko: Netzwerkorganisation

Heiko Fischer bewirbt seinen Ansatz mit „100% Demokratie und 0% Bürokratie“ und übertreibt natürlich. Gleichzeitig zeigt es die Richtung an. Er ist ein Querdenker, kommt aus dem Personalbereich (HR) und hat seine Funktion und seine Abteilung abgeschafft, weil sie im neuen demokratischen Organisationsmodell nimmer benötigt wurde.

Heute ist er mit Angela Maus Geschäftsführer von *Ressourceful Humans*⁶³⁷ und begleitet Unternehmen, sich als unternehmerische Netzwerke aufzustellen.

Ressourcen:

- Interview/Hangout mit Heiko Fischer:
www.mixhackathon.org/content/hackathon-hangout-heiko-fischer?_ga=1.248452551.1330998733.1451788371
- The future of Work – Ted Talk Köln mit Heiko Fischer:
[www.youtube.com/watch?v= BgLQW06vi4](http://www.youtube.com/watch?v=BgLQW06vi4)
- Fallbeispiel T-Mobile Niederlande
 - www.capital.de/dasmagazin/die-traumfabriken-der-neuen-arbeitswelt.html
 - www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/dort-arbeiten-wo-der-sinn-am-groessten-ist-207298800#.V_9jjim36kQ.twitter

⁶³⁵ vgl. <https://management30.com/leadership-resource-hub/>

⁶³⁶ Hier zu finden: <https://agilestrides.com/doing-it-management-3-0/> Natürlich mit Anmeldung zum Newsletter, aber da kann man sich wieder austragen. Ralph bietet auch einstündige Webinare an und schickt nachher den Link mit Slides an die Teilnehmerinnen. Das ist eher der Geist einer Bewegung und spricht mich persönlich sehr an. Dieses Skript ist ja auch gratis und möchte inspirieren ohne primär wirtschaftliches Interesse im Hinterkopf. Hier sind der Link zum Webinar und zu seinen Folien, wenn er noch aktuell ist: <https://www.dropbox.com/sh/28urfhktzazy5xz/AAB7R-JBcYISpSvTeZtdug3da?dl=0>

⁶³⁷ Die Website ist hier zu finden: <http://resourceful-humans.de/>, sonst vgl. auch: http://de.encyclopaedia.wikia.com/wiki/Weg_der_Resourceful_Humans

Hamel, Gary: Innovation eXchange

Gary Hamel hat 2011 eine Fallstudie zu *Morning Star* im Harvard Business Review veröffentlicht und damit eines der evolutionären Unternehmen nach Laloux ins Licht der Öffentlichkeit gebracht.

Daneben ist er Direktor des *Management Innovation eXchange*, in dem viele innovative Managementformen vorgestellt und gesammelt werden.

Ressourcen:

- Artikel im HBR – First, let`s fire all the managers :
<https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>
- Website Management Innovation eXchange:
www.managementexchange.com/
- Gary Hamel: Das Ende des Managements. Unternehmensführung im 21. Jahrhundert, 2008.
- Seine Website: www.garyhamel.com/

Oesterreich, Bernd: Das kollegial geführte Unternehmen

Bernd Oesterreich war Eigentümer von *oose*⁶³⁸ und hat dort angefangen, mit alternativen Prinzipien und Methoden zu experimentieren. Nach und nach wurde die Führung an die Kollegenschaft übergeben. 2014 wurde es in eine Genossenschaft verwandelt und an die Mitarbeiter verkauft. Neben *oose* hat Bernd Oesterreich auch die Beratungsorganisation *Next-U* begründet und weiter experimentiert. Seine Erfahrungen hat er in dem Modell der „*Kollegialen Führung*“ zusammengestellt, das verschiedene Elemente aus der Soziokratie, der Holakratie und weiterer moderner Managementmethoden enthält.

Ressourcen

- Oesterreich, Bernd/Schröder, Claudia: Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen, Vahlen, 2016
- Buch-Webseite mit allen Grafiken aus dem Buch und weiteren Ressourcen: <https://kollegiale-fuehrung.de/>
- Blog mit Neuerungen seit der Buchveröffentlichung: <https://next-u.de/category/blog/>

⁶³⁸ Vgl. die Fallbeispielbeschreibung von *oose* im Kapitel 1.4.2.

Pfläging, Niels: Beta Codex/Beyond Budgeting und Komplexithoden⁶³⁹

Niels Pfläging war traditioneller Controller, ist auf den *Beyond Budgeting-Ansatz* gestoßen und hat sich dort vertieft. Seit 2006 ist er als Vortragender und Unternehmensberater aktiv, 2008 hat er dann das Beta-Codex Netzwerk gegründet und mehrere Management-Bestseller geschrieben.

Pfläging steht dem traditionellen Organisationsmodell (Alpha) sehr kritisch gegenüber. Er beschreibt auf Basis einiger Fallbeispiele (Svenska Handelsbanken, dm Drogeriemarkt u.a.) sowie des Beyond-Budgeting-Ansatzes und der Arbeit von Gerhard Wohland ein alternatives Organisationsmodell (Beta).

Beta	Alpha
Theorie Y (intrinsisch)	Theorie X (extrinsisch)
Selbstorganisation	Hierarchie
Dezentral	Zentralistisch
Marktorientierung: Kunde hat die Macht	Hierarchie: Führungskraft hat die Macht
Prinzipien, Werte als Orientierung	Regeln als relativ starre Vorgaben
Organisch, evolutionär	Mechanistisch
Mini-Unternehmen, Zellen	Ab-Teilungen
Agilität: Flexible Antworten auf innere und äußere Herausforderungen	Planung und Kontrolle: eher starre Vorgaben mit wenig Flexibilität
Umfassende Transparenz für alle	Hierarchisch gebundener Informationsvorsprung
Konsultative Einzelentscheid + gemeinsame Vereinbarungen	Dienstanweisung
Bürokratie	Gruppendruck, Peer-Evaluierung

Abb. 73: Vergleich Alpha-Modell und Beta-Modell⁶⁴⁰

⁶³⁹ Vgl. Website: <http://www.nielpflaeging.com/> und Beyond Budgeting Network: <http://bbnt.org/>. Ich habe Pfläging hier etwas umfassender beschrieben, weil er durch seine Publikationen und Vortragspräsenz ein etablierter Experte auf dem Gebiet ist. Zudem ist sein Buch „Führen mit flexiblen Zielen“ für mich so etwas wie ein Vorläufer von Laloux.

⁶⁴⁰ Vgl. Pfläging, Niels: Organisation, S.96/111 + Pfläging, Nils/ Hermann, Silke: Komplexithoden, S. 14/15.

Alpha basiert auf einem mechanistischen Welt- und Menschenbild, die Organisation ist wie eine funktionierende Maschine, es herrscht klare Arbeitsteilung, die Hierarchie bestimmt von oben. Die Mitarbeiterin muss von außen motiviert werden, ist prinzipiell faul und unselbstständig (Theorie Y) und braucht klare Anweisungen und beschränkte Handlungsoptionen.

Beta basiert auf einem wertschätzenden Menschenbild und einem organischen Organisationsbild. „Behandle deine Mitarbeiter wie Erwachsene!“, sagt Ricardo Semler, der die Selbstorganisation schon sehr frühzeitig in seiner Firma eingeführt hat. Beta vertraut auf die intrinsische Motivation des Menschen, gibt möglichst viel Entscheidungs- und Handlungsspielraum und sorgt für den direkten Kundenkontakt sowie Gruppenkontrolle. Gemeinsam werden Ziele erreicht, Kundenbedürfnisse erfüllt und voneinander gelernt.

Die Gesamtorganisation ist aus einer Vielzahl von Netzwerkzellen oder Einzelteams als Pfirsich-Organisation aufgebaut. Dabei unterscheidet Pfläging einen Innen- und einen Außenkreis. Im Innenkreis gibt es zentrale Dienstleistungen, wie zum Beispiel Personal, Finanzen, Systemadministration, Recht, und an der Peripherie die Kunden-Teams, die die jeweilige Dienstleistung oder das Produkt herstellen, verkaufen und die Kunden betreuen. Jede Netzwerkzelle ist autonom und verrechnet nach außen, entweder direkt an den Kunden oder mit den internen Teams, d.h. jeder hat einen internen oder externen Kunden. Die Kunden-Teams können idealerweise IT-/Personal-Dienstleistungen auch außerhalb des Gesamtunternehmens beziehen.

Dabei können Umfang und Größe der zentralen Dienstleistungen ganz unterschiedlich sein. Zum Beispiel sind diese bei Buurtzorg und Semco sehr geschrumpft, weil viele Aufgaben direkt von den Netzwerkzellen übernommen oder externe Dienstleister beauftragt werden, während beispielsweise beim dm-Drogeriemarkt die zentralen Dienstleister weiterhin eine wichtige Rollen spielen.

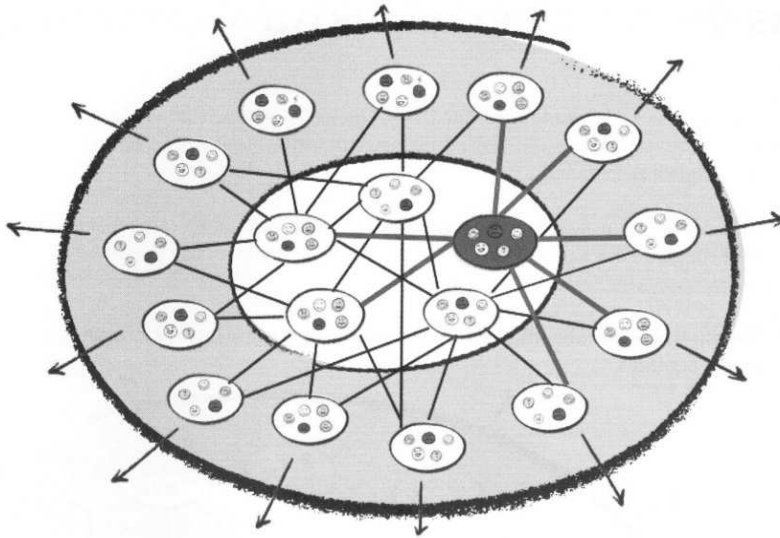


Abb. 74: Pfirsich-Organisation mit Zentrale (Kern) und Peripherie (grau)⁶⁴¹

Methoden/Werkzeuge für Beta-Unternehmen:

In seinem Buch „Komplexithoden“ hat Pfläging eine Vielzahl von Methoden und „guten Beispielen“ zusammengestellt, die zu Beta-Unternehmen passen oder deren Zugangsweise entsprechen, zum Beispiel:⁶⁴²

- Rollenvielfalt, d.h. eine Person kann viele Rollen bekleiden (Rollenflextibilität und -bewusstsein, vgl. Holakratie)
- Relative Ziele und Leistungsmessung gegenüber Kolleginnen, Mitbewerbern und anderen Benchmarks
- Relative Grundgehälter dienen der Existenzsicherung, eine Erfolgsbeteiligung ist nur ein „Extra“
- Peer-Recruiting: Das Team entscheidet über die Einstellung
- Komplexi-Meetings: Teilnahme freiwillig, Agenda on the spot, nur Beratung, Entscheidung später im konsultativen Einzelentscheid
- Tandemgespräche: Zwei Teammitglieder fördern Dialog in einer Gruppe mit maximal 12 Teilnehmerinnen, einem festgesetzten Thema und maximal 90 Minuten Dauer

⁶⁴¹ Aus Pfläging, Niels: Organisation, S. 75.

⁶⁴² Vgl. Pfläging, Niels/ Hermann, Silke: Komplexithoden. Ich habe jetzt nur die wesentlichen Aspekte genommen.

- (Agile) Projektarbeit statt fixe Geschäftsprozesse
- 20% Innovationszeit pro Mitarbeiter: jede Mitarbeiterin kann 20% ihrer Arbeitszeit in eigene/fremde innovative Projekte stecken mit dem Ziel ein fertiges Produkt zu generieren (internes Start-Up)
- Kundennutzen-basierende Preisfestsetzung
- Communities of Interest/Practise: Interne Experten-/Interessensgruppen für gegenseitigen Austausch und Lernen

Warnecke, Hans-Jürgen: Fraktale Organisation

Der Begriff der „fraktalen Fabrik“ wurde von Hans-Jürgen Warnecke eingeführt und anhand von *Schwan Stabilo Cosmetics* in den 1990er Jahren beschrieben. Einige Prinzipien sind in einer Grafik und Metapher (Jazzband statt Orchester) schön dargestellt:

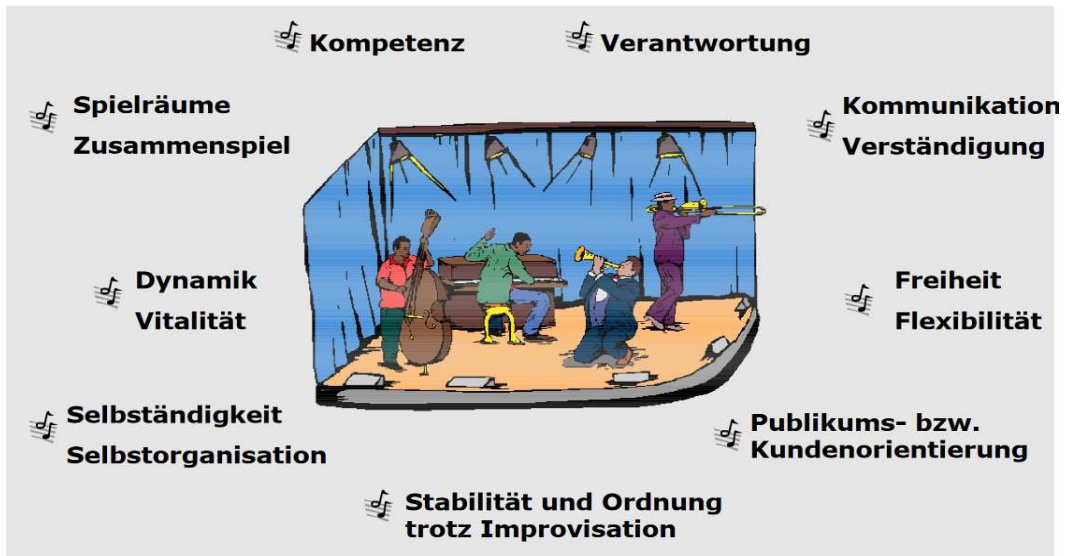


Abb. 75: Fraktale Fabrik⁶⁴³

Ressourcen

- Warnecke, Hans-Jürgen: Die fraktale Fabrik
- Power-Point-Präsentation zur fraktalen Fabrik: www.dr-kopp.com/download.php?72396d9950906db4aa7db253db9d1a81

⁶⁴³ Quelle: <http://4managers.de/management/themen/fraktale-organisation/>

Wüthrich/Kaduk/Osmetz/Hammer: Musterbrecher

Ausgangspunkt ist ihr Buch: „Musterbrecher. Die Kunst das Spiel zu drehen“. In den letzten sieben Jahren haben sie ca. 600 narrative Interviews mit Managern, Führungskräften und Unternehmerinnen geführt, die etwas anders machen, unkonventionell sind und mit bestehenden Mustern der traditionellen Wirtschaft brechen. Das Buch ist eine Fundgrube an Inspirationen und Hinweisen für „alternative“ Herangehensweisen.

Ressourcen:

- Wüthrich/Kaduk/Osmetz/Hammer: Musterbrecher. Die Kunst das Spiel zu drehen, Muhrmann, 2013
- Umfangreiche Homepage: www.musterbrecher.de/
- Musterbrecher, der Film – 25min. Ausschnitt auf obiger Website

Zeuch, Andreas: Unternehmensdemokratie

Andreas Zeuch untersucht an mehreren Beispielen aus dem deutschsprachigen Raum, wie Unternehmensdemokratie zu mehr Motivation am Arbeitsplatz führen kann. Das Buch gibt einerseits einen guten theoretischen Überblick und andererseits einen praxisbezogenen Einblick in mehrere Unternehmen, die schon demokratisch wirtschaften. Die Praxisbeispiele sind vielfältig, von *Autowelt Hoppmann*, das seit mehr als vierzig Jahren demokratisch arbeitet, bis zu einer Bank, die sich erst von einem Jahr auf die Reise gemacht hat. Auch „gescheiterte“ Versuche wie *Wagner-Solar* werden beschrieben sowie ein paar Methoden, die konkret zu mehr Demokratisierung führen. Wichtig dabei ist auch die Auseinandersetzung mit einigen Mythen über die demokratische Mitbestimmung, die leider noch sehr negativ gesehen wird.

Andreas Zeuch hat eine übersichtliche Zusammenstellung von verwandten Begriffen zur Unternehmensdemokratie erstellt.⁶⁴⁴

Organisationale Demokratie	Der breitere Begriff, mit dem Demokratie in Organisationen und nicht nur in Unternehmen gemeint ist. Ansonsten identisch.
Industrielle Demokratie	Beteiligung der Arbeitnehmer und ihrer Repräsentanten über institutionelle Mitbestimmung und Selbstverwaltung
Arbeitsplatzdemokratie	Die Erweiterung der industriellen Demokratie auf nicht-industrielle Betriebe
Labor-Managed Firms (LMF) ⁶⁴⁵	Durch die Belegschaft geführte Unternehmen. Die Mitarbeitenden haben das Eigentumsrecht und treffen alle unternehmerischen Entscheidungen. Das Eigentumsrecht erlischt mit dem Ende der Anstellung.
Selbstverwaltete Betriebe	Mitarbeiter leiten die Unternehmen in gemeinsamer Selbstverwaltung (meistens Basisdemokratie und Kleinunternehmen)
Solidarische Ökonomie	Alternativform des Wirtschaftens, ausgerichtet auf soziale, demokratische und ökologische Werte. Die Solidarökonomie dient der menschlichen Gemeinschaft.

Abb. 76: Verwandte Begriffe zur Unternehmensdemokratie

Er unterscheidet fünf verschiedene Dimensionen der Unternehmensdemokratie:

1. Partizipationsgrad: keine Partizipation, Information, Konsultation, Mitbestimmung, Selbstbestimmung
2. Partizipationsreichweite: operativ, taktisch, strategisch
3. Partizipationsfrequenz: wie kontinuierlich die Mitarbeitenden eingebunden werden: einmalig, ab und zu, regelmäßig, ständig
4. Unternehmenstypen/ - rechtsformen: GmbH, GmbH & Co KG, AG, e.G.
5. Demokratieform: direkte oder repräsentative Demokratie⁶⁴⁶

⁶⁴⁴ Ziemlich wörtlich aus Zeuch, Andreas: Alle Macht für niemand, 2015, S. 59 (einige Ergänzungen zu LMF und selbstverwalteten Betrieben von mir)

⁶⁴⁵ Vgl Employee owned Companies zum Beispiel auf <http://employeeownership.co.uk/> oder <http://www.esopinfo.org/>

⁶⁴⁶ Vgl. bei Kleinbetrieben die Basisdemokratie als eine besondere Form der direkten Demokratie

Mir gefällt folgende Übersicht zu den unterschiedlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten:

Entscheidungsform	Art der Mitbestimmung
Entscheidung der Führungskraft (FK)	Keine
Entscheidung der Führungskraft Konsultation vorher, Begründung nachher, evtl. Veto-Recht MA	Begrenzt: Information und Anhörung Nachher Begründung
Mit-Entscheiden <ul style="list-style-type: none"> • Konsens • Konsent • Systemisches Konsensieren • Mehrheitsentscheidung 	Entscheiden auf Augenhöhe, jede Stimme zählt gleichwertig, unterschiedlich starke „Macht“ einer Stimme.
Entscheidung des Mitarbeiters: Konsultation vorher, Begründung nachher Evtl. Veto-Recht der FK	Gruppe oder Rollenträger entscheiden unabhängig von der FK Information und Anhörung, nachher Begründung
Entscheidung des Mitarbeiters	Keine

Abb. 77: Mitbestimmungsmöglichkeiten⁶⁴⁷

In unserer Kultur wird die Entscheidungsmacht zu 100% an die oberste Führungskraft delegiert, das ist einfach so: die heilige Hierarchie. Die Führungskraft ist die Quelle der Macht und entscheidet, wieviel er davon abgeben/delegieren möchte. Und er kann diese Macht auch wieder an sich ziehen.

In der Soziokratie zum Beispiel liegt der Ursprung der Macht beim jeweiligen Kreis. Der Kreis entscheidet im Konsent, welche Personen welche Entscheidungsmacht erhalten und kann diese im Konsent auch wieder entziehen. Das oberste Machtzentrum ist der jeweilige Kreis.

⁶⁴⁷ Es ist eine Vereinfachung vom Entscheidungskontinuum bei Tannebaum:

<http://www.cropme.club/openphoto.php?img=http://www.ibim.de/management/3-3-Tannenbaum.gif> (Quelle: Bea/Dichtl/Schweitzer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd.2, 1995, S.10) sowie dem Delegation-Poker aus dem Management 3.0:

<https://management30.com/product/delegation-poker>.

Adaptiert mit Hilfe von Walter Dietl, OSB (<https://www.osb-i.com/de/ueber-uns/beraterinnen-berater/walter-dietl/>)

Andreas Zeuch begleitet als freiberuflicher Berater Unternehmen auf dem Weg zu mehr Partizipation, Mitbestimmung und Unternehmensdemokratie. Er ist dabei unabhängig von bestimmten Methoden und findet mit seinen Kunden den jeweils passenden Weg der Umsetzung.

Ressourcen

- Zeuch, Andreas: Alle Macht für Niemand. Aufbruch der Unternehmensdemokraten, Murmann, 2015.
- Buch-Website: www.unternehmensdemokraten.de/⁶⁴⁸
- Zeuchs Buchtipps mit vielen alternativen Ansätzen: www.zeuchsbuchtipps.de/

Zur Bonsen, Matthias: Lebendiges Führen und neue Methoden

Seit gut fünfzehn Jahren bringt Matthias zur Bonsen neue Methoden über den Atlantik nach Deutschland, die eine andere Form des Miteinanders ermöglichen, auf Augenhöhe, im Dialog und unter Einbeziehung möglichst vieler Beteiligter (Open Space, Appreciative Inquiry, Real Time Strategic Change).

Ansätze/Bücher

- Zur Bonsen, Matthias/ Herzog, Jutta: Leading with Life. Lebendigkeit im Unternehmen freisetzen und nutzen, Gabler, 2010.
- Zur Bonsen, Matthias: Führen mit *Visionen*, Gabler, 2000.
- Seine Website mit Artikeln zu einzelnen Methoden: www.all-in-one-spirit.de/index_res.htm

⁶⁴⁸ Auf seinem Blog schreiben inzwischen eine Vielzahl von Autoren zu Themen rund um „*Neue Arbeit*“ und modernen Ansätzen von Unternehmensorganisation.

6.3 Weitere Ansätze und Modelle der Zukunft⁶⁴⁹

Hier folgt nun noch ein Potpourri von ein paar Methoden und Ansätzen, die meiner Ansicht nach noch wichtig sind:⁶⁵⁰

- Agilität
- Design Thinking
- Dynamic Facilitation/ Wisdom Council
- Konsultativer Einzelentscheid
- *Neue Arbeit/ New Work*
- Responsive.org
- ROWE
- Scrum
- Systemisches Konsensieren

⁶⁴⁹ Diese Liste ist natürlich auch subjektiv und unvollständig. ☺

⁶⁵⁰ Vgl. auch: Brandes, Ulf/Gemmer, Pascal/Koschek, Holger/ Schültken: Management Y: Agile, Scrum, Design Thinking & Co – So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation, Campus, 2014. Sowie Holman, Peggy/ Devane, Tom: Change Handbook. Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden, Carl Auer, 2006

Agilität

„Agil“ ist ein sehr modernes Buzzword und stammt aus der Software-Entwicklung. Für mich steckt sehr viel von der dynamischen Steuerung in dem Wort „agil“:

- Flexibilität
- schnelle Zyklen mit Produktionsfortschritten
- Fehlerfreundlichkeit
- Offenheit für Feedback von Kunden/Mitarbeitern
- Pragmatisches Vorgehen unabhängig von Status oder Dogma
- Selbstorganisation

Es gibt eine Reihe von Publikationen zu *agilen Unternehmen*, *agilen Projektmanagement* oder *agilem Führen*, die alle einige Aspekte beinhalten.

Ressourcen

- Anderson, Kai/ Uhlig, Jan: Das agile Unternehmen. Wie Organisationen sich neu erfinden. Mit vielen Beispielen aus der Praxis bekannter Topmanager, Campus, 2015.
- Hofert, Svenja: Agiler führen. Einfache Maßnahme für bessere Teamarbeit, mehr Leistung, höhere Kreativität, Springer, 2016.
- Nowotny, Valentin: Agile Unternehmen. Nur was sich bewegt, kann sich verbessern, Businessvillage, 2016.

Design Thinking

Design Thinking ist ein Ansatz, um mithilfe eines interdisziplinären Teams konkrete Probleme zu lösen mit dem Ziel, möglichst bald testbare Prototypen entwickeln zu können. Das Problem wird über einen vorgegebenen Prozess angegangen und stark aus Kunden-/Nutzersicht behandelt.

Der Prozess läuft in fünf Phasen ab.⁶⁵¹

1. Empathisch einfühlen: Den Leuten zuhören und deren Sichtweise verstehen.
2. Definieren: Das Problem und dessen den Kontext definieren und eingrenzen, Klarheit schaffen.
3. Möglichst viele Ideen kreieren: Einen Raum für unkonventionelle Lösungsmöglichkeiten schaffen.
4. Prototyp: Einen konkreten Prototypen entwickeln, mit dem die Lösung möglich sein sollte.
5. Testen: Den Prototypen testen.

Jetzt kann die Schleife neu beginnen oder auf andere Ideen zurückgegriffen werden, sollte der Prototyp nicht die gewünschte Lösung bringen.

Ressourcen

- Thomas Klug: Design Thinking – wie man Ideen greifbar macht – auf <http://cogitamus.eu/wp-content/uploads/2014/11/hkp-artikel-design-thinking-TK.pdf>
- Robert Curedale: Design Thinking. Process and methods, 2016.

⁶⁵¹ Kurzzusammenfassung aus einer älteren Internetquelle, die nicht mehr auffindbar ist, vgl. umfangreicher: <https://www.diegluehbirne.de/design-thinking-im-detail/>

Dynamic Facilitation/Wisdom Council

Jim Rough hat mit *Dynamic Facilitation* eine Moderationsform entwickelt, die auf Augenhöhe eine Gruppe zu neuen kreativen Lösungen bringt.

Ausgehend von einem Thema oder einer Frage werden vier Flipcharts mit folgenden Überschriften nebeneinander gestellt:

- Herausforderungen/Fragen
- Lösungen/Ideen
- Bedenken/Einwände
- Informationen/Sichtweisen

Der Moderator kümmert sich um einen guten Gesprächsablauf, erteilt das Wort und notiert die Beiträge der Teilnehmerinnen auf das jeweils passende Flipchart. So entsteht ein kreativer Fluss von Ideen und Aspekten. Meistens kommt die Gruppe dann auch an einen Wendepunkt, an dem sich etwas ganz Neues gebiert, eine kreative Lösung oder Betrachtungsweise sich eröffnet.

Neben dieser Moderationsmethode hat Jim Rough auch das *Wisdom Council* entwickelt, bei dem acht bis zehn zufällig ausgeloste Mitarbeiterinnen gemeinsam die Zukunft und besonderen Themen der Organisation mit Hilfe der *Dynamic Facilitation* behandeln. So entstehen neue, innovative und von verschiedenen Sichtweisen des Unternehmens getragene Lösungen, die dann idealerweise auch von der Geschäftsführung umgesetzt werden.

Ressourcen

- Rough, Jim: *Society`s Breakthrough!*, Eigenverlag, 2002 (zum Beispiel über Amazon bestellbar).
- Zubizaretta, Rosa/ Rough, Jim: *Dynamic Facilitation*, Beltz Verlag, 2014.
- Zur Bonsen, Matthias: Artikel zu DF auf www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/methoden/Werkzeug_DynFac_ZurBonsen.pdf
- Websites von Jim Rough: www.co-intelligence.org/ + www.tobe.net + www.wisedemocracy.org/

Konsultativer Einzelentscheid (KE)

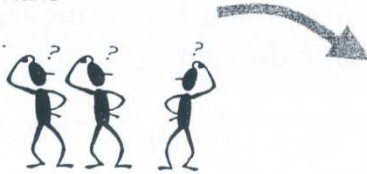
Sowohl Laloux, als auch Pfläging und Oesterreich beschreiben in ihren Büchern den konsultativen Einzelentscheid, der sich deutlich von einer traditionell-autoritären Entscheidung unterscheidet.

Beim konsultativen Einzelentscheid wird einer Person/Rolle von der Gruppe die Autorität gegeben, bestimmte Entscheidungen zu treffen, wenn im Vorfeld einige Experten befragt wurden. Das können Fachexpertinnen sein oder Betroffene der Entscheidung. Die autorisierte Person kann frei entscheiden, so lange sie sich die Rückmeldungen vorher eingeholt hat.

Niels Pfläging hat den Prozess grafisch schön dargestellt:

Gruppe: »Wer ist der Entscheider?«

- Folgt der Prämisse: »Chefs sollen möglichst wenig selbst entscheiden«
- wählt Entscheider nach Kriterien aus wie: Betroffenheit, Nähe zum Problem, Ideenfinder, ...



Entscheider: »Wen konsultiere ich?«

- Weiß, dass Konsultation Pflicht ist bei dezentraler Einzelentscheidung
- sucht Hilfe bei den am besten geeigneten Experten (beliebige Kollegen, Kollegen aus anderen Bereichen, interne Spezialisten, externe Experten, Berater, Vorgesetzte oder je nach Bedeutung zusätzlich Vorstand)
- ist verantwortlich für Auswahl der Konsultationspartner intern und extern



Entscheider und Konsultierte: »Welches sind die Optionen?«

- Führen »konsultative Dialoge«
- tauschen Wissen aus
- generieren Ideen
- grenzen Entscheidungsfeld ein
- lernen und verändern sich gemeinsam



Entscheider: »Welche Auswahl treffe ich?«

- Übernimmt volle Verantwortung
- sucht unter Berücksichtigung der Ideen und Ansichten beste Lösung aus und entscheidet
- begleitet Folgen der Entscheidung
- verteidigt ggf. Entscheidung oder modifiziert sie



Gruppe: »Was können wir besser machen?«

- Steht gemeinsam hinter der Entscheidung, ohne Individualverantwortung zu unterhöhlen
- feiert gemeinsam, gibt Feedback
- »übt Vergebung« falls nötig
- erinnert sich später in ähnlichen Situationen der Probleme



Abb. 78: Konsultativer Einzelentscheid⁶⁵²

⁶⁵² Aus Pfläging, Niels: Führen mit flexiblen Zielen, Campus, 2011, S. 221.

Neue Arbeit/ New Work⁶⁵³

Ähnlich wie *Agilität* ist *Neue Arbeit* ein nicht so klar definiertes „Buzzword“ der HR-/OE-Community. Ursprünglich wurde der Begriff von Frijthof Bergmann als *Vision* einer Erweiterung des Arbeitsbegriffs geprägt. Das derzeitige „*System der Lohnarbeit soll langsam in die Neue Arbeit überführt werden. Diese soll aus drei Teilen bestehen:*

- *1/3 Erwerbsarbeit,*
- *1/3 High-Tech-Self-Providing (Selbstversorgung) und smart consumption und*
- *1/3 Arbeit, die man wirklich, wirklich will.*⁶⁵⁴

Neue Arbeit umfasst eine Vielzahl von Aspekten, die jeweils unterschiedlich stark realisiert werden:

- Vereinbarkeit von Arbeit und Beruf
- Selbstorganisation und Eigenverantwortung
- Partizipation
- Sinnstiftung von Arbeit und Wirtschaft
- Gleichwertigkeit – Kontakt auf Augenhöhe
- Wertschätzende Unternehmenskultur
- Glück am Arbeitsplatz, bzw. Spaß an der Arbeit
- Kreative, neue Lösungen
- Digitalisierung von Arbeit

Die Grundannahme ist, dass die sogenannte *Millenials* andere Ansprüche an den Arbeitsplatz stellt und gerade die gut ausgebildeten Arbeitskräfte eine passende Umgebung suchen oder dann schnell wieder weiterziehen.

Ressourcen

- Augenhöhe Filme: <http://augenhoehe-film.de/de/film/augenhoehefilm/> + <http://augenhoehe-wege.de/losgehts/>
- Intrinsicify – Bewegung und Artikel über New Work: <http://intrinsicify.me/Blog/items/8-dinge-die-jeder-ueber-new-work-wissen-sollte.html>

⁶⁵³ Vgl. auch mein alters Buchprojekt auf www.christianruether.com/projekte/newwork-matrix/ (genug Werbung jetzt ☺).

⁶⁵⁴ Aus: https://de.wikipedia.org/wiki/New_Work.

Vgl. Frigga Haugg „Die 4 in 1 Perspektive“ mit den vier Formen von Arbeit: Erwerbsarbeit, Reproduktionsarbeit, Kulturelle und Politische Arbeit, siehe auch http://www.inkrit.de/frigga/documents/DA291_fh.pdf

- Xing – New Workbook: https://newworkbook.xing.com/newworkbook/downloads/newworkbook_2016.pdf

Responsive Org⁶⁵⁵

Responsive Org ist eine globale Bewegung, die 2015 gestartet wurde. Sie möchte Organisationen dabei unterstützen, in einer Zeit schneller Veränderungen, disruptiver Herausforderungen sowie neuer digitaler und sozialer Technologien, agieren zu können. Das Ziel ist ein flexibles, *responsives* Management-System mit mehr Transparenz, Agilität und Offenheit. Weitere Elemente sind *Sinn vor Profit* und Selbstorganisation sowie *Netzwerke vor traditionellen Hierarchien*.

Eine gute Übersicht bietet:



Abb. 79: Paradigmenwechsel in Richtung „Responsive Org“⁶⁵⁶

⁶⁵⁵ Vgl. www.enliveningedge.org/features/7-movements-will-help-understand-future-work/.

Ressourcen

- <http://www.responsive.org/resources> (vor allem das Manifest)
- <http://www.forbes.com/sites/scottallison/2014/02/10/the-responsive-organization-how-to-cope-with-technology-and-disruption/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=CeshslnxvOY> (disruptive organisation)
- <https://www.slideshare.net/responsiveorg/the-responsive-organisation-a-framework-for-changing-how-your-organisation-works>

ROWE – Result Only Work Environment

Dieser Ansatz wurde von Carli Ressler und Judy Thomson 2001 entwickelt: *„Der Kern der Strategie besteht darin, Mitarbeiter nicht mehr für eine bestimmte Anzahl von Arbeitsstunden zu bezahlen, sondern ausschließlich für ein bestimmtes Arbeitsergebnis. In der Praxis bedeutet dies, dass ein Mitarbeiter seine Arbeit zu jeder beliebigen Zeit an jedem beliebigen Ort ausführen kann, solange das Arbeitsergebnis stimmt. [...] Es gibt keinen Zwang, die Arbeitszeit im Büro zu verbringen, wenn eine Aufgabe auch an einem anderen Ort erledigt werden kann. Auch die Wahl der Arbeitsmethoden ist den Mitarbeitern freigestellt. [...]*

Außer in Großbritannien [...] sind in Europa keine Einsatzfälle von ROWE bekannt geworden. Das liegt u.a. an den strikteren europäischen Arbeitsschutzregeln, zum Beispiel der EU-Richtlinie zur Arbeitszeitgestaltung.⁶⁵⁷

Ressourcen

- Artikel in Brandeins: www.brandeins.de/archiv/2007/ideenwirtschaft/grosse-freiheit/
- Ressler, Carli/Thomson, Judy: Bessere Ergebnisse durch selbstbestimmtes Arbeiten. Erfolgreich mit dem ROWE-Konzept, Campus, 2009.
- Website mit vielen Artikeln zu ROWE: www.resultsonlywork.com/articles/

⁶⁵⁶ Aus: www.enliveningedge.org/features/7-movements-will-help-understand-future-work/ .

⁶⁵⁷ Vgl.: https://de.wikipedia.org/wiki/Results-Only_Work_Environment

Scrum

Scrum ist ein Ansatz aus der agilen Softwareentwicklung, der zunehmend auch als Projektmanagement-Methode in klassischen Betrieben Einzug hält. Dabei liefert Scrum einen klar definierten Prozess, bestimmte Rollen und Aktivitäten, die eine Projektdurchführung iterativ und schrittweise möglich machen.

Die Anforderungen an das Ergebnis werden aus Kundensicht als *Product-Backlog* formuliert. In zwei- bis vierwöchigen Intervallen (Sprints) werden fertige Teilprodukte geliefert, die vom Kunden genutzt und getestet werden können. Im Anschluss wird gemeinsam reflektiert und das Produkt, die Anforderungen und der Prozess weiterentwickelt.⁶⁵⁸

„Die empirische Verbesserung fußt auf drei Säulen:

1. *Transparenz: Fortschritt und Hindernisse eines Projektes werden regelmäßig und für alle sichtbar festgehalten.*
2. *Überprüfung: In regelmäßigen Abständen werden Produktfunktionalitäten geliefert und sowohl das Produkt als auch das Vorgehen beurteilt.*
3. *Anpassung: Anforderungen an das Produkt, Pläne und Vorgehen werden nicht ein für alle Mal festgelegt, sondern kontinuierlich detailliert und angepasst. Scrum reduziert die Komplexität der Aufgabe nicht, strukturiert sie aber in kleinere und weniger komplexe Bestandteile, die Inkremente.*⁶⁵⁹

Ressourcen

- Der Scrum-Guide: www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-DE.pdf
- Scrum Alliance: www.scrumalliance.org/
- Scrum Präsentation von Johannes Link: <http://johanneslink.net/downloads/Scrum%20Erleben.pdf>

⁶⁵⁸ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum>

⁶⁵⁹ Aus: <https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum> (ab und zu darf ich auch aus Wikipedia abschreiben ☺)

Systemisches Konsensieren

Das *Systemische Konsensieren* ist ein Entscheidungsmodell, das eine differenzierte Form der Abstimmung für kleine und größere Gruppen ermöglicht, so dass jede Stimme berücksichtigt wird. Wie bei der Konsent-Moderation aus der Soziokratie wird der Widerstand bewertet, entweder fließend zwischen 0-10 Widerstandspunkten oder einfach über Gesten wie: ein Arm hoch (= leichter Widerstand) oder zwei Arme hoch (= schwerer Widerstand).

Bei diesem Ansatz geht es eher um eine *Vielzahl von Alternativen*, aus der mithilfe dieses Verfahrens schnell eine Lösung gefunden werden kann: die Lösung mit dem geringsten Gruppenwiderstand oder der höchsten Gruppenakzeptanz.

Ressourcen

- Georg Paulus/Siegfried Schrotta/Erich Visotschnig: Systemisches Konsensieren, Danke-Verlag, 2009.
- Erklär-Video: www.youtube.com/watch?v=A5As9tcy2dU
- Website: www.sk-prinzip.eu/
- Online Konsensieren: www.konsensieren.eu/de/

6.4. Interessante Firmen mit Modellcharakter

Die Soziokratie ist bei *Endenburg Elektrotechnik* entstanden, die Holokratie wurde bei *Ternary Software* entwickelt und Laloux untersucht zwölf Organisationen, die sich anders strukturieren und versuchte gemeinsame Wesenselemente zu finden.

Basis sind Unternehmen, die sich auf dem klassischen Markt behaupten oder sogar im besonderen Maße auch wirtschaftlich erfolgreich sind.

Es folgt eine unvollständige Liste von interessanten Organisationen, deren Struktur an sich entweder Ausgangspunkt eines eigenen Modells sein könnte oder eine gute empirische Grundlage für neue Forschungen darstellen.⁶⁶⁰

- Allsafe (Beta-Unternehmen)
- Autowelt Hoppmann (Demokratie)
- Buffer (Selbstorganisation)
- CPP Productions (Demokratie)
- dm Drogeriemarkt (Selbstverantwortung + Kultur)
- John Lewis (Demokratie)
- Mondragon (Demokratie)
- Opstalsbloom (Glück als Unternehmensziel + Kultur)
- Premium Cola (Demokratie)
- Semco (Unternehmensdemokratie)⁶⁶¹
- Southwest Airlines (Kultur und Kundenservice)
- Spotify (Selbstorganisation)
- Tele Haase (Demokratie)
- Wallander Banken (Dezentralisierung – Pfirsich-Organisation)
- Whole Food Market (Selbstorganisation)

Eine umfassendere, aber auch unvollständige Liste gibt es hier:

<http://newwork-matrix.com/fallbeispiele/>

⁶⁶⁰ In Klammern habe ich diese Unternehmen den verschiedenen Ansätzen/Zugängen zugeordnet. Ausgenommen sind jetzt alle Organisationen, die in den vorherigen Kapiteln eindringlicher betrachtet wurden.

⁶⁶¹ Vgl. meinen etwas älteren Blogbeitrag: <http://www.christianruether.com/2011/03/ricardo-semmler-und-semco-behandle-deine-mitarbeiter-wie-erwachsene/>

Gute Quellen für positive Beispiele eines neuen Wirtschaftens sind:

- Berlin: Liste von evolutionären Organisationen in Berlin (recht Holakratie-lastig): https://docs.google.com/spreadsheets/d/1-Yd1maZ2BQzslzzP8sr_uqiCj9jurCLmKDPv7wNn2Z0/edit#gid=0
- B-Corp-Unternehmen: www.bcorporation.net/community/find-a-b-corp
- Brandeins: www.brandeins.de/archiv/
- Corporate Rebels (Fallbeispiele): <http://corporate-rebels.com/>
- GWÖ-Unternehmen: <http://balance.ecogood.org/gwoe-berichte>
- Intrinsicfy: Happy Working places <https://intrinsicfy.me/happy-working-places/>
- Management Innovation eXchange (Fallbeispiele): www.managementexchange.com/

6.5 CSR der dritten Generation

Die nächsten drei Modelle haben weniger ihren Schwerpunkt auf der konkreten Organisationsstruktur, als vielmehr einen weiteren Blickwinkel in die Richtung von Nachhaltigkeit und sinnstiftender Arbeit.

Social Businesses

Social Businesses unterscheiden sich von üblichen Unternehmen durch zwei Merkmale:

1. Ihre Zweckbestimmung ist ausschließlich auf die Lösung wichtiger sozialer Probleme ausgerichtet.
2. Bei *Social Business* verzichten die Investoren auf spekulative Gewinne.

Im Unterschied zu sozialen Projekten mit gleicher inhaltlicher Zielsetzung arbeiten *Social Businesses* wie herkömmliche Unternehmen. Der Gewinn verbleibt jedoch größtenteils im Unternehmen und die Dividende wird fallbegrenzt und dient der Ausweitung der Dienstleistung durch das Wachstum des Unternehmens.⁶⁶² Finanzierungsquellen sind Investoren, die nicht nur auf finanziellen Ertrag schauen, sondern auch einen sozialen und ökologischen Mehrwert ermöglichen wollen.

Bekannt und geprägt wurde der Begriff von Mohammed Yunus und seiner *Grameen Bank*, einem Modell der Mikro-Kredit-Finanzierung in Bangladesch. Frauen aus ländlichen Regionen erhalten kleine Kredite, um sich eine wirtschaftliche Existenz aufzubauen.

Eine gute Übersicht zu weltweit 3.000 Social Businesses bietet die Datenbank des *Ashoka-Netzwerkes*, das besondere Social Businesses fördert.

Ressourcen

- Muhammad Yunus: Social Business, Hanser, 2010.
- Peter Spiegel: Eine bessere Welt unternehmen, Herder, 2011.
- Ashoka Fellows: www.ashoka.org/fellows

⁶⁶² Aus Wikipedia, https://de.wikipedia.org/wiki/Social_Business (mal wieder aus Wikipedia zitiert, ich geb es zu). ☹

B-Corps

B-Corps sind im englischsprachigen Raum entstanden und verpflichten sich besonders nachhaltigen Standards in ökologischer und sozialer Hinsicht. Sie sehen sich als ein Siegel für Unternehmen, wie *Fair-Trade* für Kaffee oder *Bio* für Lebensmittel.

Jedes Unternehmen kann einen Online-Fragebogen ausfüllen, der detailliert einzelne nachhaltige Aspekte abfragt. Auf Basis der Antworten erhält man dann eine Punktezahl zwischen 0-200 Punkten. Diese Selbsteinschätzung wird vom B-Corp-Netzwerk stichprobenhaft überprüft.

Ressourcen

- Honeyman, Ryan: *The B Corp Handbook*, Berrett Koehler, 2014
- Netzwerk B-Corps mit allen Infos: www.bcorporation.net

Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ)

Wie die B-Corps ist auch die GWÖ ein Siegel für nachhaltige Unternehmensführung, allerdings mit höheren Standards und mit dem Anspruch, die Wirtschaftsordnung so zu verändern, dass gemeinwohl-orientierte Unternehmen eine bessere Überlebensfähigkeit auf dem Markt haben werden.

Jedes Unternehmen kann (bzw. soll in der Zukunft) jährlich einen Bericht abgeben, inwieweit bestimmte Verfassungswerte mit ihren Berührungsgruppen gelebt werden. Dieser Bericht wird von außen von GWÖ-Auditorinnen überprüft und damit zertifiziert. So ergibt sich eine Punktezahl zwischen gut - 4.000 und +1000, die einen klaren Orientierungspunkt über die Gemeinwohl-Orientierung eines Unternehmens gibt.

Die Selbstorganisation ist durch den Aspekt *C1 Arbeitsplatzqualität* und die Partizipation beim Aspekt *C5 Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz* abgedeckt. Dabei wird auch bewertet, inwiefern die Mit-Arbeiter zu Mit-Eigentümern werden können.

Ressourcen

- Felber, Christian: *Gemeinwohl-Ökonomie*, Piper, 2018.
- Das Handbuch zur GWÖ-Matrix, auf: www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/
- YouTube Kanal der GWÖ: www.youtube.com/channel/UCbWn3kINrKpolG4- knsajw

Wert Berührungs- gruppe	Menschen- würde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestimmung & Transparenz
A) LieferantInnen	A1: Ethisches Beschaffungsmanagement				90
B) GeldgeberInnen	B1: Ethisches Finanzmanagement				30
C) MitarbeiterInnen inklusive EigentümerInnen	C1: Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung 90	C2: Gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit 50	C3: Förderung des ökologischen Verhaltens der MitarbeiterInnen 30	C4: Gerechte Verteilung des Einkommens 60	C5: Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz 90
D) KundInnen/ Produkte/ Dienstleistungen/ Mitunternehmen	D1: Ethisches Verkaufen 50	D2: Solidarität mit Mitunternehmen 70	D3: Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen 90	D4: Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen 30	D5: Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards 30
E) Gesellschaftl. Umfeld: Region, Souverän, zukünftige Generationen, Mitmenschen und Natur weltweit	E1: Sinn und gesellschaftliche Wirkung d. Produkte/DL 90	E2: Beitrag zum Gemeinwesen 40	E3: Reduktion ökologischer Auswirkungen 70	E4: Minimierung der Gewinnausschüttung an Externe 60	E5: Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung 30
Negativ-Kriterien	Verletzung der IOL-Arbeitsnormen/Menschenrechte -200	Feindliche Übernahme -200	Massive Umweltbelastungen für Ökosysteme -200	Ungleichbezahlung von Frauen und Männern -200	Nichtoffenlegung aller Beteiligungen und Töchter -100

Abb. 80: Die Gemeinwohl-Matrix 4.0⁶⁶³

⁶⁶³ Die GWÖ-Matrix 4.0 ist von 2012. Inzwischen gibt es seit 2017 die Matrix 5.0, bei der die Werte Solidarität und Soziale Gerechtigkeit zusammengelegt wurden. Leider gibt es keine Grafik von der Matrix 5.0, die drucktechnisch gut lesbar ist. Deshalb bleibt hier die alte Version.

7.0 Ganz kurzes Nachwort

Hier geht die Reise nun zu Ende.

Mein Ziel war es, die drei großen Ansätze moderne Organisationsformen (Soziokratie, Holakratie, Laloux) genauer zu beschreiben und einen tieferen Einblick zu ermöglichen.

Darüber hinaus wollte ich einen Überblick über weitere interessante Ansätze liefern, die geneigte Leserin kann entscheiden, inwiefern mir das gelungen ist.

Ich freue mich sehr über Rückmeldungen jeglicher Art und konstruktive Kritik, damit eine mögliche Neuauflage noch besser wird.

Alles Gute auf der Reise in das neue Land der modernen und neuen Organisation!

8.0 Literaturverzeichnis

Hier sammle ich die Standardwerke zum gesamten Thema. Vertiefende Literatur und Ressourcen sind jeweils am Kapitelende zu finden.⁶⁶⁴

- **Appelo, Jurgen: [Happiness, 2018]** Managing for Happiness: Übungen, Werkzeuge und Praktiken, um jedes Team zu motivieren, Vahlen, 2018.
- **Appelo, Jurgen [Management, 2011]** Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders, Pearson, 2011.
- **Arnold, Hermann: [Wir, 2016]** Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert, Haufe, 2016.
- **Buck, John/ Eckstein, Jutta: [Bossa, 2018]** Bossa Nova, Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space Sociocracy. Survive & Thrive on Disruption, Eigenverlag, 2018.
- **Buck, John/ Villines, Sharon: [People, 2018]** We the People. Consenting to a Deeper Democracy, sociocracy.info, 2018.
- **Dark Horse Innovation: [Thank, 2014]** Thank god, it's Monday. Wie wir die Arbeitswelt revolutionieren, Econ, 2014.
- **Hauser, Christian: [Organisationsformen, 2018]** Neue Organisationsformen von Arbeit mit Fokus auf hierchiefreie und hierarchiereduzierte Unternehmen in Österreich, Bod, 2018.
- **Janssen, Bodo: [Revolution, 2016]** Die stille Revolution. Führen mit Sinn und Menschlichkeit, Ariston, 2016.
- **Laloux, Frederic: [Organizations, 2015]** Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Vahlen, 2015.
- **Laloux, Frederic/ Appert, Etienne: [Visuell, 2017]** Reinventing Organizations Visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Vahlen, 2017.
- **Lohmann, Detlef: [mittags, 2012]** Und mittags geh ich heim. Die völlig andere Art, ein Unternehmen zum Erfolg zu führen, Linde, 2012
- **Oesterreich, Bernd/ Schröder, Claudia: [kollegial, 2017]** Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von Morgen, Vahlen, 2017.
- **Pfläging, Niels/ Hermann, Silke: [Komplexithoden, 2015]** Komplexithoden. Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität, Redline, 2015.

⁶⁶⁴ Es ist so ein *Best-Of* und wie sagt man im Ruhrpott: „Doppelt gemoppelt hält besser!“

- **Pfläging, Niels: [Organisation, 2015]** Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird und Höchstleistung entsteht, Redline, 2015.
- **Pflüger, Gernot: [ohne, 2009]** Erfolg ohne Chef. Wie Arbeit aussieht, die sich Mitarbeiter wünschen, Econ, 2009.
- **Rau, Jennifer/ Koch-Gonzales, Jerry: [Many, 2018]** Many Voices One Song. Shared Power with Sociocracy, Eigenverlag, 2018.
(www.sociocracyforall.org)
- **Robertson, Brian: [Holacracy, 2016]** Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, Valhen, 2016.
- **Scheller, Torsten: [Organisation, 2017]** Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten, Valhen, 2017.
- **Strauch, Barbara/ Reijmer, Annewiek: [Soziokratie, 2018]** Soziokratie. Kreistrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen, Valhen, 2018.