



Beteiligung auf Augenhöhe Was Soziokratie für Selbstorganisation und Führung zu bieten hat Katharina Liebenberger (imKonsent – die Soziokratieberatung)

Vor ziemlich genau 2 Jahren, nach einem intensiven gemeinsamen Meeting, sitzen wir im Arbeitskreis Beratung beisammen und ich frage spontan, ob eineR von uns schon eine ähnlich gute Zusammenarbeit erlebt hat, wie in unserem Team. Alle haben überlegt und dann war uns klar: diese Qualität in der Zusammenarbeit war für jedeN von uns neu!

Wann haben Sie besonders gut gelingende Zusammenarbeit erlebt? Was hat diese Zusammenarbeit für Sie ausgemacht? Was genau ist das so besonders gut gelungen?

Für mich sind die Kernwerte guter Zusammenarbeit,

- in die wichtigen Themen, die mich betreffen, einbezogen zu werden
- den Raum zu haben, um meine Perspektive einzubringen
- und vertrauen zu können, dass sich meine Partner für das gemeinsame Ziel engagieren

Wie war diese super Zusammenarbeit in unserem Team möglich geworden? Wir vermitteln nicht nur Soziokratie, wir arbeiten auch konsequent soziokratisch:

- Unser gemeinsames Ziel und unsere Ausrichtung sind klar.
- Wir treffen unsere Grundsatzentscheidungen im Konsent.
- Wenn es Aufgaben zu verteilen gibt, machen wir eine offene Wahl.

Wir genießen es,

- dass wir jedes monatliche Meeting moderieren,
- dass es eine Person gibt, die für Führung sorgt, indem sie uns z.B. dabei unterstützt, an unseren Vereinbarungen auch dran zu bleiben, und
- dass wir ein Klima entwickelt haben, das Raum für Achtsamkeit und Offenheit schafft.

Wir erleben, wie gut sich Selbstorganisation und umsichtige Führung auf Augenhöhe die Bälle zuspielden und wie wir uns als Menschen entwickeln und uns gegenseitig fordern.

Sie werden sich jetzt vielleicht fragen, wie das in größeren Organisationen klappen kann und welche Chancen die Soziokratie für die Einbindung freiwilliger MitarbeiterInnen bietet?

Um hier gut einzusteigen, lade ich Sie auf einen Besuch bei Endenburg Electronic in Rotterdam ein: Das Unternehmen für Meß- und Regeltechnik erlebt Anfang der 70-er Jahre eine elementare Krise: die Hauptkunden, die Werftindustrie, ist dabei, ihre Tore in Europa zu schließen und wandert nach Süd-Ost-Asien ab. Gerhard Endenburg, frisch gebackener Erbe des Unternehmens, setzt einen ungewöhnlichen Schritt: er beruft eine Betriebsversammlung ein. Alle MitarbeiterInnen sind eingeladen und hören von ihrem Chef, dass es bald keine Kunden mehr für die Produkte des Unternehmens geben wird. Endenburg lädt alle MitarbeiterInnen ein, sich am Turnaround des Unternehmens zu beteiligen und er führt Strukturen ein, die es jedeM ermöglichen, Verantwortung zu übernehmen und sich einzubringen. Nach etwas mehr als einem Jahr hat das Unternehmen geschafft, neue Kunden zu gewinnen, die Weiterentwicklung der Produktpalette anzugehen und produktiv ins Arbeiten zu kommen.



Beteiligung auf Augenhöhe Was Soziokratie für Selbstorganisation und Führung zu bieten hat Katharina Liebenberger (imKonsent – die Soziokratieberatung)

Für mich steht Gerhard Endenburg für die tiefe Überzeugung, dass Menschen sich einbringen wollen, dass in ihnen ein hohes Potential steckt und dass passende Rollen und Prozesse helfen, dieses Potential zu heben. Zu Rollen und Prozessen in der Soziokratie kommen wir etwas später. Ein Schlüssel zum Erfolg von Gerhard Endenburg ist seine Form, Beteiligung mit Verantwortungsübernahme zu verbinden.

Beteiligung ist kein Wunschkonzert! Parallel zu der neu verteilten Einflussnahme und Beteiligung an Entscheidungen erleben wir in soziokratischen Organisationen das wachsende Bewusstsein, im Sinn der Gesamtorganisation zu handeln.

Doch eins nach dem anderen: Von welcher Beteiligung sprechen wir?

Der Grad der Einbindung von MitarbeiterInnen reicht vom Informieren, über die Einladung zu Meinungsäußerung, das Entwickeln von Vorschlägen bis zur Möglichkeit die Vorschläge zu beurteilen und schließlich in die Entscheidung eingebunden zu sein.

Auch hier gibt's noch die Unterscheidung zwischen 'in der Entscheiderrunde gehört zu werden', wobei die Letztentscheidung bei der Leitung liegt und 'gleichwertig in die Entscheidung eingebunden sein'. Welche Form von Beteiligung gibt es in Ihrer Organisation?

Kernelemente der Soziokratischen Kreisorganisations-Methode (SKM):

1. Am Beginn steht die gemeinsame Ausrichtung:

Dafür sorgt das übergeordnete Ziel, die gemeinsame Klarheit, wohin wir uns entwickeln wollen und was unser Beitrag zu einer attraktiven Zukunft ist. Sie denken: alles schon mal gehört? Was ist da anders bei Soziokratie? Das übergeordnete Ziel ist in soziokratischen Organisationen sehr präsent, statt als Papiertiger in der Schublade zu verschwinden. Das Organisationsziel ist immer wieder „in Gebrauch“:

- bei Grundsatzentscheidungen dient es als Ausrichtung und Anker für Entscheidungen, Strategien und Teamziele;
- in der Vorbereitung von Meetings schafft es Klarheit, welche Schritte wir beim nächsten Treffen setzen, um das Ziel weiter zu verwirklichen und
- beim 'Messen', dem Reflektieren der Zielerreichung, gewinnen wir das gemeinsame Bild, wie gut wir unterwegs sind.

2. Eine Organisationseinheit, in der Soziokratie 'Kreis' genannt, trifft seine Grundsatzentscheidungen im Konsent.

Der Weg zur Gemeinsamen Entscheidung, dem Herzstück der Soziokratie, führt über mehrere Gesprächsrunden und beginnt mit einem vorbereiteten Vorschlag. Der Entscheidungsprozess wird von der Gesprächsleitung geführt, sie sorgt dafür, dass die Gruppe beim Thema bleibt, stellt den Vorschlag ins Zentrum und lädt nach und nach jedes Mitglied des Kreises ein, seine/ihre Fragen zu stellen, die Meinung zu äußern, durch das Gehörte schlauer zu werden, und stellen einen erweiterten Vorschlag zum Konsent.



Beteiligung auf Augenhöhe Was Soziokratie für Selbstorganisation und Führung zu bieten hat Katharina Liebenberger (imKonsent – die Soziokratieberatung)

Das Außergewöhnliche: hier entscheidet eine Gruppe in Gleichwertigkeit. Es zählt das Argument und nicht der Rang in der Hierarchie. Wer nimmt an solchen Meetings teil? Jene MitarbeiterInnen, die gemeinsam mit der Leitung sinnvoller Weise Grundsatzentscheidungen treffen. Personen, die mit reinen Ausführungsaufgaben betraut sind, können situativ – dann, wenn es sinnvoll ist – in Grundsatzthemen einbezogen werden. Die Wirkung: Menschen, die in einen Konsent einbezogen sind, spielen bei der Entscheidungsfindung eine wichtige und mitgestaltende Rolle. Die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sich die Beteiligten an das halten, was sie selbst vereinbart haben.

Ein Beispiel aus unserer Beratungspraxis: Das vierteljährliche Geschäftsführermeeting eines oberösterreichischen Planungsunternehmens mit ca. 200 MitarbeiterInnen verkürzte sich durch soziokratische Moderation von 7 auf 5 Stunden. Die Vereinbarungen halten seither deutlich besser.

3. Das `Arbeiten´ findet in Kreisen statt.

Der Kreis ist der Platz, wo gemeinsam Ziele beschlossen, die Umsetzungsaufgaben verteilt und die Ergebnisse gemessen werden. Dies beschreibt zugleich den Leitungsprozess: an dem sind alle Kreismitglieder beteiligt. Die Leitungsrolle ist eine stark unterstützende: sie sorgt dafür, dass die Kreismitglieder sich daran erinnern, was ausgemacht ist und sie achtet darauf, dass das Team mit seiner Leistung das übergeordnete Ziel unterstützt. Jeder Kreis – das kann ein Team, das Leitungsgremium eines Unternehmensbereiches oder der Gesamtorganisation sein – verfügt über einen klaren Entscheidungsspielraum, die Domäne. Innerhalb der Domäne trifft der Kreis semiautonom seine Entscheidungen und bindet andere Organisationsteile ein, wenn dies nötig ist.

Beispiele dafür: Der Kreis entscheidet über seine Kreismitglieder, das konkret ausformulierte Ziel, die Arbeitsprozesse sowie u.a. die Weiterbildung. Ein Instrument der Weiterentwicklung ist das soziokratische Entwicklungsgespräch.

4. Die doppelte Verknüpfung

Jeder Kreis ist durch 2 Personen, die Leitung und die Delegation, mit der nächsten Ebene verbunden. Die Leitung wird von der nächst höheren Ebene gewählt, Delegationen werden im Kreis gewählt. Beide vertreten den Kreis gleichwertig auf der nächsten Ebene.

Die Wirkung:

- Es gibt keine frei fliegenden `Satelliten´, alle Teile der Organisation sind mit dem Ganzen verbunden.
- Leitungsgremien werden durch die Erweiterung um Delegierte größer und achten sowohl aufs Ziel als auch auf Ressourcen.



Beteiligung auf Augenhöhe Was Soziokratie für Selbstorganisation und Führung zu bieten hat Katharina Liebenberger (imKonsent – die Soziokratieberatung)

- Die beiden KreisvertreterInnen sind frei in ihren Entscheidungen, müssen diese aber in ihrem Kreis vertreten.
- Die entstehende Struktur ist flexibel: Es können situativ, z.B. projektweise, Kreise gebildet werden. Sie erhalten einen klaren Auftrag und sind angebunden an einen bestehenden Kreis.

Ein Ziel der Soziokratie ist es, Verantwortung so weit wie möglich zu verteilen, anstatt wenige Personen zu überfordern. Dies gelingt u.a. mit der doppelten Verknüpfung.

5. Die offene Wahl

ist die Form, wie ein Kreis Aufgaben verteilt. Dies ist vermutlich das ungewöhnlichste Element der Soziokratie im Vergleich zu langläufiger Führungspraxis.

Seine Wirkung ist umwerfend: die Kreismitglieder hören, wer mit welchen Argumenten für eine Funktionen vorgeschlagen wird. Das führt zu einem Schwung von Anerkennung und Wertschätzung.

Mein Fazit:

Mit Soziokratie schaffen Organisationen

- die kostbare Verbindung von Zielorientierung und Gemeinschaftsbildung.
- einen exzellenten Boden für Beteiligung durch klare Gesprächsführung
- Raum für Führung auf Augenhöhe
- Energie mit Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel
- Vertrauen durch Transparenz und wachsende Offenheit

Damit diese Qualitäten entstehen können, braucht es

- einen triftigen Grund, Veränderungen anzugehen
- einen gelingenden Lernraum für die Organisation, die sich in neuen Prinzipien übt
- Führungskräfte, die bereit sind, in den Lernprozess einzusteigen, Raum für Selbstorganisation frei zu lassen und Gleichwertigkeit zu ermöglichen
- MitarbeiterInnen, die den Mut entwickeln, sich mit ihrer Meinung zu zeigen und die Bereitschaft, verantwortungsvoll auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten

Mein Ziel war es, Ihnen eine Fülle von Anknüpfungspunkten zu vermitteln, die in der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode für Beteiligung stecken, hier wird Partizipation zum System, mit einem Führungsverständnis, das entlastet, und das den Raum für Potentialentfaltung öffnet.