

Katharina Lechthaler

Systemisches Management

SYSTEMISCHE
GRUNDLAGEN
FÜR SOZIOKRATIE

Resilienz durch Verbundenheit

SCHÄFFER
POESCHEL

Katharina Lechthaler

Systemische Grundlagen für Soziokratie

Resilienz durch Verbundenheit

1. Auflage

Leseprobe

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Reihe Systemisches Management

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.

Print: ISBN 978-3-7910-6610-3 Bestell-Nr. 12190-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-6611-0 Bestell-Nr. 12190-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-6612-7 Bestell-Nr. 12190-0150

Katharina Lechthaler

Systemische Grundlagen für Soziokratie

1. Auflage, Februar 2026

© 2026 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
Breitscheidstr. 10, 70174 Stuttgart
www.schaeffer-poeschel.de | service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Umschlag: Stoffers Grafik-Design, Leipzig

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Vom Nutzen der Soziokratischen KreisorganisationsMethode (SKM)	11
1.1 Warum sich mit SKM der nachhaltige Erfolg nicht mehr verhindern lässt	12
1.2 Warum SKM wirkt	16
1.3 Die Wirksamkeit der SKM im Detail	20
1.3.1 Vom Wert der sozialen Sicherheit in der Kreisstruktur	20
1.3.2 Die laufende Verbindung aller Beteiligten mit der Vision und den Zielen der Organisation	20
1.3.3 Entscheidungen, die sich an der Ausrichtung der Organisation orientieren	21
1.3.4 Effektive Meetings und nachhaltige Entscheidungen durch Mitverantwortung ...	22
1.3.5 Co-Kreativität und kollektive Weisheit durch klare Strukturen für Gespräche und Entscheidungen	23
1.3.6 Fokussierte Führung durch ergänzende Funktionen	24
1.3.7 Auflösung der Sandwichposition durch die doppelte Koppelung	24
1.3.8 Kooperation, Effektivität und Entspannung durch klare Zuständigkeiten	26
1.3.9 Geeignete Personen in den passenden Funktionen	28
1.3.10 Selbstorganisation als Motor für die Wirksamkeit der Organisation	30
1.3.11 Entwicklung aller Beteiligten durch Stärkung der Selbstverantwortung	31
1.3.12 Potenzialentfaltung durch das soziokratische Entwicklungsgespräch	31
1.3.13 Mitarbeiter:innenbindung durch soziokratische Zusammenarbeit	32
1.3.14 SKM wirkt über die Organisation hinaus	33
2 Die Soziokratische KreisorganisationsMethode – eine Kurzeinführung	35
2.1 Die Entwicklung der Soziokratischen KreisorganisationsMethode	35
2.2 Gerard Endenburg – Ingenieur sozialer Strukturen	36
2.3 Die vier Basisprinzipien der SKM	39
2.3.1 Das Konsentprinzip	40
2.3.2 Das Kreisprinzip	42
2.3.3 Die doppelte Koppelung	45
2.3.4 Die offene Wahl	48
2.4 Weitere soziokratische Muster	49
2.5 Die Einführung der Soziokratischen KreisorganisationsMethode	52
2.5.1 Grundlagen für das Gelingen der Einführung aus soziokratischer Sicht	52
2.5.2 Die vier Phasen der Einführung	53

3	Voraussetzungen für die gelingende Einführung und nachhaltige Anwendung der SKM	55
3.1	Von der Wichtigkeit der Bestandsaufnahme	55
3.2	Was bei der Bestandsaufnahme berücksichtigt werden sollte	57
3.3	Wesentliche Blickwinkel für eine fundierte Einschätzung	67
4	Vom günstigen Zeitpunkt der Einführung	69
4.1	Entwicklungsphasen von Organisationen nach Lievegoed und Glasl	69
4.2	Die vier Phasen im Überblick	71
4.2.1	Die Pionierphase	71
4.2.2	Die Differenzierungsphase	72
4.2.3	Die Integrationsphase	75
4.2.4	Die Assoziationsphase	76
4.2.5	Die Einführung der SKM in diesen Phasen	77
4.3	Einführung der SKM in der Pionierphase	78
4.4	SKM in der Differenzierungsphase	85
4.4.1	Zuerst Differenzierung, dann SKM-Einführung	86
4.4.2	Warum von Differenzierung mithilfe der SKM abzuraten ist	87
4.5	SKM in der Integrationsphase	92
4.6	SKM in der Assoziationsphase	94
5	Von der Bedeutung psychosozialer Zusammenhänge in Organisationen	95
6	Was sind Systemische Strukturaufstellungen? Ein Beitrag von Renate Daimler	101
6.1	Was ist repräsentierende Wahrnehmung?	103
6.2	Wissenschaftlicher Nachweis	104
7	Soziokratie im Raum der Werte	107
7.1	Das Wertedreieck	107
7.2	Die Soziokratie im Wertedreieck	114
7.3	Wie das Wertedreieck vor der SKM-Einführung unterstützen kann	117
7.4	Wie das Wertedreieck während der SKM-Einführung unterstützen kann	122
7.5	Wie das Wertedreieck nach der SKM-Einführung unterstützen kann	124
8	Die Bedeutung der Systemischen Grundsätze in soziokratischen Organisationen	125
9	Die Systemischen Prinzipien als Grundlage für das Gelingen der Soziokratie	131
9.1	Wir stellen uns ehrlich den Tatsachen	131
9.2	Wir klären, wer dazugehört	133
9.3	Wir schätzen Erfahrung durch langjährige Zugehörigkeit	142
9.4	Wir unterstützen neue Systemmitglieder oder Systemelemente	145

9.5	Wir leben Hierarchien klar und wertschätzend	148
9.5.1	Höhere Leistung jenseits von Hierarchie	148
9.5.2	Höhere Verantwortung und Hierarchie	149
9.5.3	Warum Hierarchiefreiheit eine Illusion ist	151
9.5.4	Die Anerkennung höherer Leistungen in der Soziokratie	151
9.6	Wir fördern Fähigkeiten und Potenziale	166
9.7	Wir engagieren uns für die Balance zwischen Geben und Nehmen	167
10	Besonderheiten aus der Praxis	173
10.1	Implementierung durch interne SKM-Berater:innen	173
10.2	Die Verbindung von Rechtsform und Soziokratie	174
10.3	SKM in Organisationen mit vielen Mitgliedern und wenigen Aktiven	176
10.4	SKM in kund:innengeführten Organisationen mit Angestellten	177
10.5	SKM in soziokratisch organisierten Baugruppen und Wohnprojekten	178
11	Systemische Beratung soziokratischer Organisationen	185
12	Schlusswort	187
	Quellenverzeichnis	189
	Würdigung und Dank	191
	Vita	193

1 Vom Nutzen der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode (SKM)

Marianne, eine Kundin von mir, formuliert das so: »Ein Unternehmen, das soziokratisch organisiert ist, kann den eigenen Erfolg nicht verhindern.« Marianne ist selbst Beraterin und war davor viele Jahre als Führungskraft und im Topmanagement gewinnorientierter Unternehmen tätig. Sie kommt aus der Welt der Wirtschaft und der Zahlen und kennt die Vorzüge und auch die Mängel der linear-hierarchischen Systeme aus unterschiedlichen Perspektiven sehr genau.

Was aber sind die konkreten Vorteile, die die SKM¹ bietet? Welchen Nutzen hat die Anwendung für Organisationen? Worauf darf man sich freuen, wenn man sich gemeinsam auf den Weg macht?

Zunächst eine kurze Zusammenfassung der SKM, für all jene, die sie noch nicht kennen. Eine ausführlichere Beschreibung findet sich im 2. Kapitel dieses Buches.

SKM in a nutshell²

Führt eine Organisation die SKM ein, so wird die vorhandene linear-hierarchische Struktur zunächst auf ihre Brauchbarkeit überprüft und ggf. angepasst. Danach wird dieser Linienstruktur eine Kreisstruktur hinzugefügt, indem jede Führungskraft mit ihren Mitarbeiter:innen³ der nächstniedrigeren Hierarchiestufe einen Kreis bildet.

Jeder Kreis hat einen klaren Auftrag und Ziele und weiß, worüber er selbst entscheiden darf und worüber nicht. In den Kreistreffen werden Grundsatzbeschlüsse gemeinsam und im Sinne des Auftrages/der Ziele des Kreises gefasst und deren Umsetzung laufend beobachtet und reflektiert, so können fortlaufend neue »Daten« integriert werden. Wird erkennbar, dass eine Anpassung der ursprünglichen Entscheidung nötig ist, um die beabsichtigten Ergebnisse zu erreichen, so werden die Beschlüsse im Kreis gemeinsam angepasst. Dieser zyklische Vorgang wird als dynamische Steuerung bezeichnet oder auch als Kreisprozess und dient der kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung.

-
- 1 In diesem Buch verwende ich die Begriffe »Soziokratie« und »Soziokratische Kreisorganisationsmethode« bzw. die Abkürzung »SKM« der leichteren Lesbarkeit halber synonym, auch wenn genau genommen »Soziokratie« lediglich gemeinsame Herrschaft bedeutet, aber darüber hinaus keine Hinweise gibt, wie diese gelingen kann, während die SKM eine elaborierte Methode darstellt, die Strukturen und Abläufe enthält, um soziokratisch zusammenzuarbeiten und zu entscheiden.
 - 2 Die Quellen für die fachlichen Begriffe, die in diesem Text verwendet werden, sind die Soziokratischen Normen SCN 500, 2010–2015 und SCN 1001-0, 2010–2015 sowie das Buch »Sociocracy – The organization of decision-making: »no objection« as the principle of sociocracy« von Gerard Endenburg, der die SKM in seinem erfolgreichen Elektrotechnikunternehmen entwickelt hat.
 - 3 In dieser Publikation wird eine geschlechtergerechte Sprache verwendet. Dort, wo das nicht möglich ist oder die Lesbarkeit stark eingeschränkt würde, gelten die personenbezogenen Bezeichnungen für alle Geschlechter.

Die lineare Struktur dient weiterhin der Anleitung und Begleitung der Ausführung dessen, was in den Grundsätzen beschlossen wurde. Darüber hinaus sichert sie die Möglichkeit, im Bedarfsfall auch schnell entscheiden zu können und in Krisen handlungsfähig zu sein.

Führungskräfte erhalten auch in der soziokratischen Struktur weiterhin ihren Auftrag von der nächsthöheren Hierarchieebene und agieren somit top down, wie auch in linear geführten Organisationen. Durch die SKM kommt nun ergänzend die Funktion der Delegierten hinzu: Sie entscheiden im Auftrag ihrer Kolleg:innen – also bottom up – im Kreis der nächsthöheren Hierarchieebene mit. So entstehen Beschlüsse, in die bereits im Entscheidungsprozess der wertvolle Blickwinkel derer einfließt, die sie dann umsetzen werden.

Der Beschlussfassungsprozess für Grundsätzliches sieht eine Informations- und Fragerunde vor, danach werden in zwei Gesprächsrunden die Meinungen aller gehört und die verschiedenen Blickwinkel miteinander verbunden. Daraus entwickelt die Gesprächsleitung gemeinsam mit den Kreismitgliedern einen Beschlussvorschlag, der im Konsent (das bedeutet in Abwesenheit schwerwiegender Einwände) beschlossen wird. Werden dennoch Einwände genannt, so wird versucht, sie in den Beschluss zu integrieren, was meist auch gelingt.

Die offene Wahl ist ein abgewandeltes Format dieser Konsentbeschlussfassung und ermöglicht durch Nennung von Argumenten die geeignetste Person für eine beschriebene Funktion zu finden.

Darüber hinaus gibt es weitere Best Practices wie das Logbuch als Speicher der gültigen Beschlüsse, die Funktionen der Gesprächsleitung und der Sekretär:in, das Agendaformat, den Zielverwirklichungsprozess zur Klärung von Abläufen, Schnittstellen und Entscheidungskompetenzen, das Entwicklungsgespräch, den Implementierungsprozess, das Entlohnungsmodell und den Topkreis.

1.1 Warum sich mit SKM der nachhaltige Erfolg nicht mehr verhindern lässt

Im Verständnis Gerard Endenburgs, des Entwicklers der Soziokratischen Kreisorganisations-Methode, stehen die Menschen und die Organisation, der sie angehören, in einer wechselseitigen Abhängigkeit zueinander: Die Organisation braucht die Menschen, die in ihr wirken, und die Menschen brauchen die Organisation, um gemeinsam mit anderen etwas bewegen zu können bzw. ihren Lebensunterhalt auf sinnstiftende Weise zu erwirtschaften. Das Eingestehen des »Voneinander-Abhängens« und die Integration dieser Tatsache in die Haltung, die Kultur und die Abläufe der Organisation sind wesentlich, damit überhaupt die Bereitschaft entstehen kann, sich gemeinsam und dauerhaft für die Befriedigung der unterschiedlichen Bedürfnisse und zum Wohle der Organisation einzusetzen.

Dazu sind fortlaufende Entwicklungs- und Ausverhandlungsprozesse zwischen organisationalen und menschlichen Bedürfnissen, zwischen Notwendigkeiten aus Sicht der Organisationssteuerung und aus Sicht der Ausführung nötig. Die Einführung und Anwendung der SKM ermöglicht es der Organisation, durch das Hinzufügen der Kreisstruktur zur linearen Struktur, durch die Gesprächs- und Entscheidungsformate, durch das Etablieren von Delegierten und durch weitere Best Practices, diese Prozesse partizipativ und effektiv zu gestalten und strukturell zu verankern.

Durch das zyklische Steuern, das in jedem Kreis fortlaufend stattfindet (es besteht aus den sich wiederholenden Teilschritten »Beschießen– Ausführen – Messen – Nachsteuern«), in Verbindung mit den klaren Gesprächsstrukturen etabliert sich eine lösungsorientierte, fehlerfreundliche Kultur. Statt Dinge so lange zu diskutieren und erst zu entscheiden, wenn sie ganz sicher und fehlerfrei erscheinen, werden Lösungsideen für auftretende Herausforderungen gemeinsam im zuständigen Kreis entwickelt. Zur Überprüfung, ob dies bereits sicher genug ist, dient der Leitsatz »Is it good enough for now and safe enough to try?«⁴. Trifft dies zu, wird die entwickelte Lösung beschlossen und zügig in die Ausführung gebracht. Nach ersten Erfahrungen in der Umsetzung wird das Beschlossene reflektiert und bei Bedarf wieder weiter angepasst und verbessert. Das Ablaufdatum, mit dem jeder Beschluss versehen ist – zu diesem Datum muss er auf seine weitere Dienlichkeit hin im Kreis überprüft werden –, stellt sicher, dass diese dynamische Steuerung nicht nur eine Absicht ist, sondern auch tatsächlich laufend stattfindet und integraler Bestandteil des Kreisprozesses ist.

So werden die Dinge zunächst also ausreichend weit entwickelt, um dann mit den laufenden Erfahrungen aus der Praxis weiter verbessert zu werden. Das führt weg vom Perfektionszwang hin zu einer Kultur des Ausprobierens und Weiterentwickelns bei gleichzeitig ausreichender Abschätzung des Risikos, Verbindlichkeit durch die Dokumentation im Logbuch, laufender gemeinsamer Beobachtung in der Praxis und gemeinsamer Reflexion im Kreis. Dies stärkt in der gesamten Organisation die Innovationsfähigkeit und die Kompetenz mit Herausforderungen kreativ und lösungsorientiert umzugehen.

Durch die dynamische Steuerung wird jeder Mensch in der Organisation zu einem Sensor im eigenen Tätigkeitsbereich, dessen Wahrnehmungen geschätzt und integriert werden. Das Erkennen oder Antizipieren von Veränderungen im Innen und Außen ist nun nicht länger alleinige Aufgabe des Managements und der Blickwinkel der Organisation hat sich stark erweitert.

Durch die doppelte Koppelung werden die gewonnenen Informationen, die Beobachtungen, die erkannten organisationalen und menschlichen Bedürfnisse laufend sowohl top down als auch bottom up bis zur passenden Hierarchieebene transportiert und dort im zuständigen Kreis in die Beschlussfassung integriert. Auch die dadurch erkennbar gewordenen nötigen An-

4 Dieser wertvolle Satz kommt nicht ursprünglich aus der SKM, er wird John Croft, dem Erfinder des Dragon Dreaming zugeschrieben. Leider konnte ich dafür keine Quelle finden.

passungen werden nun nicht mehr ausschließlich vom Management entwickelt, sondern auf der niedrigst möglichen und geeigneten Hierarchieebene. Jede:r Einzelne ist dadurch aufgefordert, die Organisation mitzugestalten. Das Management steuert sehr übergeordnete Prozesse, für die dieser weniger detaillierte, dafür aber weitere Überblick nötig ist, und hält so die Organisation zusammen, damit die gemeinsame Richtung erhalten bleibt.

Bei den nötigen Anpassungs- und Entwicklungsprozessen der Organisation hat jeder Kreis die Funktion, dem Prozess des Aushandelns zwischen individuellen, gemeinsamen und organisationalen Bedürfnissen einen sicheren sozialen Rahmen zu geben. Die doppelte Koppelung in Verbindung mit der Kreisstruktur sorgt dafür, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse von Steuerung und Ausführung miteinander verhandelt und austariert werden. Die soziokratischen Gesprächsstrukturen ermöglichen den dafür nötigen, lösungsorientierten co-kreativen Prozess.

Einerlei, ob Lösungen für Herausforderungen, Wege zur Umsetzung der Angebote oder die Organisationsstrukturen selbst Inhalt der zyklischen Steuerung sind, gemeinsam wird die gesamte Organisation von allen Beteiligten laufend weiterentwickelt.

Wesentlich ist dabei, dass die Soziokratie von allen Beteiligten und auch von den neu Hinzukommenden gut erlernt und verinnerlicht werden muss. Dieser Lernprozess fördert die persönliche Entwicklung der Menschen, die notwendig ist, damit sie der Forderung des gemeinsamen Gestaltens und Entwickelns nachkommen können. Die Führungskräfte haben die Schlüsselrolle, die laufende gute Anwendung sicherzustellen und die entsprechende Haltung vorzuleben. Interne Trainer:innen sorgen für Lern- und Reflexionsräume, die Austausch und Vertiefung für die Beteiligten ermöglichen, und unterstützen daher die Führungskräfte in ihrer Verantwortung, die Soziokratie sowie deren Werte, Haltungen, gute Anwendung und Kultur in der Organisation fest zu verankern und zu vertiefen.

Die menschlichen Bedürfnisse, die eigene Kreativität einzubringen, um Dinge zu entwickeln und auszuprobieren, sowie die notwendige Freiheit, Passendes zu behalten und nicht Dienliches unbeschwert und unkompliziert wieder verwerfen zu können, werden damit berücksichtigt. Dies befriedigt sowohl das menschliche als auch das organisationale Bedürfnis nach laufender lebendiger Weiterentwicklung. Es entstehen tragfähige und gleichzeitig flexible Strukturen und Lösungen, die immer intelligenter werden bzw. auch an veränderte Umstände laufend angepasst werden können.

Damit dies gelingen kann, begleiten ein:e oder mehrere externe Berater:innen die Organisation auf diesem gemeinsamen Lern- und Entwicklungsweg, der zu Haltungs- und Verhaltensänderungen führt. Nicht nur die Struktur, auch die Kultur der Organisation wandelt sich.

Die bewegliche Organisation

Ziel der Einführung der SKM ist, dass die Organisation sie immer eigenständiger anwendet und sich die externen Berater:innen mehr und mehr zurücknehmen können, bis sie schließlich nur noch zu jährlichen Reflexionen oder bei nicht alltäglichen Fragestellungen hinzugezogen werden. Dann sind lebendige, dienliche und tragende innere Strukturen und eine flexible Stabilität entstanden und die internen Prozesse brauchen nun nicht mehr so viel Aufmerksamkeit und Energie wie bisher. Die frei gewordene Energie kann nun für die Verbindung und den Austausch mit der Umgebung, für die Einbettung in die Welt und das Entwickeln neuer Ideen für die Zukunft genützt werden.

Vergleichbar mit einer Musiker:in, die ihr Instrument beherrscht und schon lange nicht mehr über Griffe und Haltung nachdenken muss, hat die Organisation gelernt, mit ihrer inneren Flexibilität und Stabilität zu spielen, und beherrscht das Instrumentarium so sicher, dass sie nun die Freiheit hat, mit dem eigenen Potenzial zu improvisieren. Sie kann mit anderen Kontakt aufnehmen und besitzt die Fähigkeit, mit ihnen neues zu erschaffen. So kann etwas entstehen, das mehr ist als die Summe seiner Teile. Dies ist möglich, weil die Organisation ihre Fähigkeiten, Möglichkeiten und Grenzen kennt, eine umfangreiche und geschulte Wahrnehmung darüber hat, was rund um sie laufend ebenfalls in Bewegung ist, und ohne nachzudenken stets auf die eigene Stabilität und Flexibilität zurückgreifen kann. Sie gestaltet die Interaktionen mit und entscheidet laufend, wann sie Impulse setzt und wann sie Impulsen anderer folgt. Dabei bleibt sie eigenständig und selbstbestimmt und ist zugleich verbunden und eingebettet.

Organisationen, die in dieser Entwicklungsphase angekommen sind, beginnen sich mit ihrem Beitrag in der Welt zu beschäftigen (siehe Kapitel 4). Nicht länger geht es darum, den Kund:innen lediglich Dinge zu verkaufen, vielmehr erkennen Organisationen nun, dass ihr nachhaltiger Erfolg damit zu tun hat, sich um das Wohl der Kund:innen zu bemühen. Sie teilen ihren Erfolg mit ihren Kund:innen, Partner:innen und der Gesellschaft. Das macht sie auch für zukünftig Mitwirkende höchst attraktiv und die Organisation kann durch ihre Anziehungskraft und den entstandenen Sog die am besten geeigneten Personen, die es gibt, für die Mitarbeit gewinnen und junge Talente gezielt aufbauen. Nun lässt sich der weitere Erfolg kaum noch verhindern. Dabei hat sich aber auch das Verständnis von Erfolg erweitert: Statt um Aufbau, Wachstum und Profit geht es nun stärker um das gute und zukunftsfähige Weiterbestehen, den Beitrag in der Welt und für die Gesellschaft und das Wohlergehen aller, die mit der Organisation in Verbindung stehen. Das Mitwirken in der Organisation wird dadurch für die Beteiligten noch stärker sinnstiftend, die Bereitschaft, sich für diese Organisation einzusetzen, ist hoch. Durch die große Eignung der Beteiligten, ihre Wachheit, die gute Verbindung zur Umgebung und den Kund:innen werden Bedarfe erkannt und dafür bereits co-kreativ innovative Lösungen entwickelt, bevor anderen der Bedarf überhaupt bewusst geworden ist. Die Organisation beginnt sozusagen vor der Welle zu surfen und entwickelt auf ihrem Gebiet Innovationskraft, Originalität und Exzellenz.

3 Voraussetzungen für die gelingende Einführung und nachhaltige Anwendung der SKM

Organisationen und Unternehmen aller Art, bei denen Menschen zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Vorhaben umzusetzen, sind hochkomplexe Systeme und vergleichbar mit lebendigen Organismen (Glasl, Lievegoed, 1996). Wie diese sind sie in der Lage, auf innere und äußere Veränderungen zu reagieren, sich dabei weiterzuentwickeln und dazuzulernen. Damit dies gelingt, brauchen sie allerdings auch bestimmte Bedingungen, um gut gedeihen zu können. Sind diese nicht vorhanden, so sind Organisationen wohl in der Lage, dies bis zu einem gewissen Grad zu kompensieren, wird der Mangel zu groß, so kann die Organisation aber auch »sterben«.

Zum Gelingen, Wachsen und Gedeihen kann die SKM viel Gutes beitragen, vorausgesetzt, das System, dem sie hinzugefügt werden soll, ist bereits in einem sehr geordneten Zustand. Denn selbstverständlich ist bei Weitem nicht jede organisationale Herausforderung mit SKM zu bewältigen.

Sowohl Berater:innen als auch Führungskräfte tun darum gut daran, genau zu überlegen, zu erforschen und zu überprüfen, ob der Zeitpunkt für eine Einführung günstig ist und ob die dafür nötigen Voraussetzungen auch tatsächlich vorhanden sind. Sollte dies (noch) nicht der Fall sein, so ist auch das eine wertvolle Erkenntnis und es gilt herauszufinden, was für die Organisation die nächsten guten Entwicklungsschritte sind, damit der fruchtbare Boden entstehen kann, den effektive Partizipation als Grundlage braucht, um dauerhaft Wurzeln schlagen zu können.

3.1 Von der Wichtigkeit der Bestandsaufnahme

Wird die Bestandsaufnahme vernachlässigt – vielleicht weil die Begeisterung für die SKM so groß ist oder die Hoffnung, mithilfe von Beteiligung ein bestimmtes Problem zu lösen – und befindet sich die Organisation (noch) nicht in einem geordneten Zustand, dann ist immer wieder zu beobachten, dass das, was nicht geordnet ist und bisher nicht geklärt wurde, im Prozess der SKM-Einführung an die Oberfläche kommt. Ausgeblendete Themen, ignorierte Schwierigkeiten oder unterdrückte Konflikte lassen sich einfach nicht länger unter den Teppich kehren, sobald Beteiligung und Mitbestimmung in die Struktur und Kultur der Organisation Einzug halten und gelebte Praxis werden.

Äußern kann sich das ganz unterschiedlich. In manchen Organisationen trifft man auf stillen Widerstand bei der Einführung, in anderen kommt man mit der Einführung kaum voran, weil sich eine Baustelle nach der anderen auftut, in wieder anderen wird das hohe Konfliktpotenzial unter den Beteiligten spürbar und verhindert, dass ruhiges soziokratisches Arbeiten Einzug halten kann. In diesen Fällen haben dann Berater:innen alle Hände voll zu tun, damit ihnen der

Prozess der Implementierung nicht entgleitet. Parallel zum anspruchsvollen Wandelprozess müssen sie herausfinden, wo die eigentlichen Schwierigkeiten liegen und wie diese versorgt werden könnten. Dafür bietet die SKM keine Werkzeuge, denn dafür ist sie ja auch gar nicht gedacht.

Die Führungskräfte stehen in dieser Situation im schlimmsten Fall vor der geöffneten Büchse der Pandora, wollten doch eigentlich durch Mitbestimmung ein Problem lösen und müssen nun feststellen, dass der Prozess, den sie sich da ins Haus geholt haben, tiefer geht, als sie das wollten. Unter Umständen ziehen sie dann die Notbremse und es kommt zum Abbruch der Einführung – was verständlich ist, aber eine weitere Irritation im System darstellt.

In anderen Fällen wird versucht, die Bearbeitung der bisher ausgeblendeten Themen von der SKM-Einführung zu trennen und sie in andere Settings zu verlegen (Supervisionen, Teambuilding etc.). Das ist nur bedingt hilfreich, da die dafür hinzugezogenen Berater:innen in den seltensten Fällen mit der SKM ausreichend vertraut sind und der Prozess fragmentiert wird. Werden die beiden Prozessteile nun nicht intensiv miteinander verbunden, indem es ausreichend Austausch unter den Berater:innen gemeinsam mit den Führungskräften gibt, so kann es geschehen, dass die Beteiligten von den SKM-Berater:innen und den Supervisor:innen/Konfliktbegleiter:innen gegensätzliche Dinge hören und die Prozesse in Konkurrenz zueinander geraten. Nur wenn die unterschiedlichen Beratungsansätze miteinander kompatibel sind, die Berater:innen wechselseitig die jeweilige Expertise der anderen anerkennen, bereit sind, einander in die jeweiligen Beratungsfelder zu folgen und eng zusammenzuarbeiten, kann die Begleitung der Organisation und die Einführung der SKM gelingen. Nicht selten scheitert es aber auch daran, dass die dafür erforderlichen zusätzlichen und ungeplanten Ressourcen nicht zur Verfügung stehen.

Tauchen während der SKM-Implementierung Schwierigkeiten auf anderen Ebenen auf, so entscheiden sich Organisationen manchmal auch für das vorübergehende Aussetzen der SKM-Einführung. In anderen Beratungssettings werden die aufgetretenen Spannungen bearbeitet, in den Kreisen werden die bisher erworbenen, aber lückenhaften Kenntnisse der SKM so gut wie möglich weiter angewendet. Das gelingt besser oder schlechter, nicht immer wird die Einführung dann wieder aufgenommen, sei es wegen der nun fehlenden Mittel, sei es, dass das eigentliche Problem anders als mit SKM gelöst wurde oder aber weil das, was an SKM Einzel gehalten hat, als ausreichend hilfreich angesehen wird. Das volle Potenzial kann die SKM dann nicht entfalten, denn ohne weitere Begleitung bei der Implementierung verkümmern nach und nach auch die Teile, die zunächst noch angewandt wurden, weil deren Sinn und Zusammenhang verloren gehen.

Da die Einführung der SKM einen umfangreichen Prozess darstellt, ist es also höchst sinnvoll und wichtig, genau zu prüfen, ob der Boden dafür bereit ist oder ob davor noch andere Themen zu klären sind, um diese dann mit geeigneten Mitteln zu bearbeiten.

3.2 Was bei der Bestandsaufnahme berücksichtigt werden sollte

Wendet sich eine Organisation an eine Berater:in, so geschieht das natürlich in der Hoffnung, dass die Beratung dabei unterstützt, den derzeitigen Zustand dort zu verbessern, wo er nicht zufriedenstellend ist. Darum ist eine der ersten Fragen: »Was sind die aktuellen Herausforderungen, für die die Organisation Lösungen entwickeln muss?« Die Berater:in und die Organisation entwickeln gemeinsam ein möglichst klares Bild des Ist-Zustandes und der Herausforderungen.

Erfolgt diese Einschätzung des Ist-Zustandes nun lediglich mithilfe der soziokratischen Brille, so greift dies zu kurz, da aus soziokratischer Sicht in erster Linie die Kompatibilität der SKM mit der vorhandenen Aufbaustruktur und den darin enthaltenen Hierarchien überprüft wird. Daraus wird abgeleitet, welche notwendigen strukturellen Anpassungen vor der Einführung gemacht werden sollten, damit die Kreisstruktur mit der linearen gut zusammenwirken kann. Diese Einschätzung ist wichtig, aber eben nicht ausreichend.

Ungeordnete oder ungünstige systemische Verhältnisse können mit diesem Blickwinkel nicht ausreichend erkannt werden, schließlich ist die SKM auch keine Methode, um systemische Schief lagen zu beseitigen. Erst der systemische Blick auf die Organisation und das Lauschen mit den systemischen Ohren ermöglicht es der Berater:in, vorhandene Untiefen und Klippen besser einschätzen zu können. So kann sie herausfinden, ob die offiziell vereinbarten Strukturen tatsächlich gelebt werden oder ob es starke informelle Hierarchien gibt, ob das Klima von Konflikten belastet ist und warum, ob es noch Unbearbeitetes aus der Geschichte der Organisation zu klären gibt etc. Die Systemischen Grundsätze und das Wertedreieck bieten dabei wertvolle Orientierung sowohl für die Berater:in als auch für die letztverantwortliche Führungskraft. Mithilfe von Systemischen Strukturaufstellungen können Organisation und Berater:in gemeinsam herausfinden, welche Themen vor einer Einführung noch geklärt werden müssen und was zur Bewältigung der genannten Herausforderungen tatsächlich benötigt wird. Es ist notwendig, dass das, was sich zeigt, dann auch bearbeitet wird, damit die Organisation in ihre Balance findet. Sie wird allein von diesem Schritt bereits sehr profitieren, selbst wenn danach nicht (sofort) die SKM implementiert werden sollte. Erst wenn diese »Hausaufgaben« gemacht sind, kann neuerlich überlegt werden, ob die Einführung der SKM erstrebenswert und sinnvoll erscheint und in Ruhe mit der Implementierung begonnen werden.

Die folgenden Fragestellungen bieten eine gute Unterstützung bei der Einschätzung, ob die Voraussetzungen für eine SKM-Einführung (bereits) gegeben sind oder ob zuvor noch Grundlegendes geklärt werden sollte:

- Ist die Ausrichtung der Organisation klar genug?
- Was soll mithilfe der SKM gelöst werden?
- Passt die Haltung der Organisation zur SKM und umgekehrt?
- Ist die Haltung der verantwortlichen Führungskräfte ausreichend visionär?
- Übernehmen die Führungskräfte Verantwortung für den Prozess?

8 Die Bedeutung der Systemischen Grundsätze in soziokratischen Organisationen

»Niemand hat sie erfunden. Sie sind über viele Jahrzehnte aus systemtheoretischen Überlegungen und den Erfahrungen von BeraterInnen, dass jede Handlung in einem System andere Elemente des Systems beeinflusst, entstanden.« (Daimler, 2024, S. 16). Systemische Ansätze und Aufstellungsarbeit wurden zunächst in der Begleitung von Menschen entwickelt, die mit persönlichen Herausforderungen zu kämpfen hatten. Immer wieder wurde dabei erkennbar, wie wichtig das Berücksichtigen des familiären und sozialen Kontexts für eine erfolgreiche Bewältigung ist. Nach und nach weitete sich das Anwendungsgebiet auf Organisationen und Unternehmen aus, da auch hier deutlich wurde, dass systemische Zusammenhänge für das Gedeihen maßgeblich sind. In beiden Feldern zeigte sich, dass es Prinzipien zu geben scheint, deren Beachtung sich günstig auf Systeme auswirkt, während ihre Nichtbeachtung sehr oft Schwierigkeiten nach sich zieht.

Die im Folgenden hier verwendeten Systemischen Grundsätze wurden von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd formuliert, Renate Daimler hat sie für den praxisnahen Gebrauch in Unternehmen vereinfacht (Daimler, 2024, S. 17).

Mit der Erlaubnis von Renate Daimler und der Erlaubnis des Verlages darf ich ihre Auflistung der Systemischen Grundsätze aus ihrem Buch »Werte in Führung – Erfolgreiche Zusammenarbeit mit Vertrauen, Struktur, Vision« hier verwenden, wofür ich mich an dieser Stelle herzlich bedanke.

Die Systemischen Grundsätze im Überblick (Daimler, 2024, S. 19)

Wir stellen uns ehrlich den Tatsachen: Prinzip der Nichtleugnung – übergeordnet über alle folgenden Grundsätze

- Wir klären wer dazugehört (zum Unternehmen, zum Team):
Recht auf Zugehörigkeit – sichert die Grenzen des Systems
- Wir schätzen Erfahrung durch lange Zugehörigkeit:
Anerkennung der zeitlichen Reihenfolge – sichert Möglichkeit des Wachstums
- Wir unterstützen neue Systemmitglieder oder Systemelemente:
Das Prinzip der vorübergehenden Umkehr der zeitlichen Reihenfolge ermöglicht Fortpflanzung
- Wir leben Hierarchien im Unternehmen klar und wertschätzend und würdigen höhere Leistungen:
Anerkennung des höheren Einsatzes – stärkt die Immunkraftbildung
- Wir fördern Fähigkeiten und Potenziale von MitarbeiterInnen
- Der Vorrang von höheren Leistungen und Fähigkeiten – fördert die Konkurrenzfähigkeit
- Wir engagieren uns für die Balance zwischen Geben und Nehmen:
Systemische Ausgleichsprinzipien – sorgen für Balance im System

Die einzelnen Grundsätze sind alle gleich bedeutsam und wertvoll für ein System, ihre Reihung gibt Orientierung für eine Abfolge möglicher hilfreicher Schritte (Daimler, Sparrer, Varga von Kibéd, 2008, S. 42). Dabei ist wesentlich zu verstehen, dass diese Prinzipien keine dogmatischen Regeln darstellen, sondern Hinweise bieten können, die zur Lösung beitragen. Diese kurative und lösungsorientierte Anwendung zeichnet die Haltung, das Denken und das Handeln in systemischen Beratungen und Strukturaufstellungen aus (Daimler, Sparrer, Varga von Kibéd, 2008, S. 40).

So können uns die Systemischen Grundsätze als Analyseinstrument, als Orientierungshilfe beim Aufsetzen sozialer und organisationaler Prozesse, als Verständnishilfe bei Konflikten und Herausforderungen und als Richtungshinweise zur Lösung derselben dienen.

Systemisches Denken und Organisationsmodelle

Ob wir die Systemischen Prinzipien kennen und in unser Denken und Handeln einbeziehen oder nicht, wirksam sind sie jedenfalls, unabhängig davon, ob eine Organisation soziokratisch, holokratisch, basisdemokratisch, linear-hierarchisch oder in anderer Weise strukturiert ist. Sie sind wie das Fundament eines Hauses, auf dem alles andere aufbaut. Wackelt dieses Fundament, dann ist auch der Aufbau darüber nicht stabil und krisenfest, einerlei welcher Art dieser Aufbau ist. Im schlimmsten Fall stürzt das Gebäude beim nächsten kräftigen Wind ein.

Die gewählte Organisationsform und deren Anwendung macht selbstverständlich einen Unterschied in den Abläufen und in der Begegnung der Beteiligten untereinander, ist aber für den Erfolg der Organisation nicht der allein ausschlaggebende Faktor. Systemische Zusammenhänge, die den Beteiligten oft gar nicht bewusst sind, haben einen weitaus größeren Einfluss auf Zusammenarbeit und Erfolg als willentlich gestaltete Strukturen, insbesondere wenn diese die Systemischen Prinzipien außer Acht lassen. Dort wo systemische Zusammenhänge und Organisationsstrukturen nicht zusammenpassen, entstehen Sprünge und Risse in der Organisation und die wesentlich wirksameren unbewussten, psychosozialen und systemischen Dynamiken unterspülen das Konstrukt der gewählten Organisationsmethode.

Soziokratie und das Gedächtnis der Organisation

In der Arbeit mit Organisationen zeigt sich immer wieder, dass ungünstige Handlungen, auch wenn diese unter Umständen schon weit zurück liegen, so lange Probleme im System nach sich ziehen können, bis die Ursache erkannt und ein passender Umgang damit gefunden wird. Es scheint also so etwas wie ein organisationales Gedächtnis zu geben. Nicht immer treten die Schwierigkeiten genau dort auf, wo ihre Ursache liegt (Daimler 2024, S. 24).

Wenn es im Gedächtnis der Organisation ausgeblendete Themen gibt, gerät meist die Implementierung der SKM ins Stocken, ohne dass man so recht weiß warum.

Die ausgeblendeten Inhalte können sehr unterschiedlich sein: So können z.B. unregelte Themen aus der Gründungszeit, das Zusammenführen von zwei Organisationen (Merger), das Aufkaufen eines kleineren Unternehmens durch ein größeres (Acquisition), unbearbeitetes Mobbing, oder der Tod von Menschen, die der Organisation angehörten, Ursachen dafür sein, dass das Vertrauen und die Verbundenheit untereinander stark geschwächt sind, weil noch kein guter Weg gefunden werden konnte, um diese Themen zu integrieren und Lösungen dafür zu entwickeln.

Systemische Beratung ist hier essenziell, da sie Raum bietet, in dem die verdrängten Themen aus dem Unbewussten der Beteiligten und der Organisation auftauchen können. Die SKM bietet für die Bearbeitung dieser Themen weder den Raum noch die Werkzeuge, weil das ja auch nicht ihr Wirkungsgebiet ist.

Aus der Praxis: Zwei Hälften, aber kein Ganzes

Bei einem sehr erfolgreichen, relativ jungen IT-Unternehmen mit einer attraktiven Vision wurde SKM eingeführt. Das Unternehmen wendet sich an mich mit der Bitte um Beratung, weil es trotz SKM viele Konflikte gibt und nun die Überlegung im Raum steht, die SKM wieder abzuschaffen.

In der systemischen Beratung zeigt sich, dass das Unternehmen ursprünglich aus zwei Start-ups aufgebaut wurde, die sich zusammengetan haben, weil man gemeinsam eher über die notwendigen Ressourcen verfügte, um die vermeintlich ähnliche Vision umzusetzen. Dass die beiden Unternehmen sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen hatten, war zunächst nicht bewusst und wurde später nicht offen thematisiert. Während das eine Unternehmen sehr auf Verbundenheit und soziales Miteinander setzte und versuchte nahezu hierarchiefrei zusammenzuarbeiten, war das andere wesentlich pragmatischer, stärker gewinnorientiert ausgerichtet, hierarchischer organisiert und der Wert der Verbundenheit war weniger wichtig. Beide hatten dadurch unterschiedliche Stärken und Schwächen. Die Gründer:innen und Pionier:innen versuchten zu kooperieren, dies gelang nur bedingt aufgrund der nicht genau ausverhandelten gemeinsamen Unternehmensausrichtung, des unterschiedlichen Führungsverständnisses und der immer wieder aufflackernden Konkurrenz. Die unterschiedlichen Werthaltungen führten mit der Zeit zu gegenseitigen Vorwürfen, und aus den beiden Teilen wurde nie ein Ganzes.

Stattdessen hatten alle Beteiligten ein klares inneres Gefühl, eher dem einen oder dem anderen Organisationsteil anzugehören, das galt auch für neue Mitarbeiter:innen. Die Kreise waren zum Teil homogen, zum Teil gemischt besetzt, bei genauerer Betrachtung flackerten viele Konflikte immer wieder entlang dieser Bruchlinie auf.

SKM wurde in der Hoffnung eingeführt, nun eine gemeinsame und verbindende Kultur zu etablieren, um sowohl effektiv als auch partizipativ miteinander zu entscheiden und zusammenzuarbeiten. Über den bestehenden Graben hinweg konnte das aber nicht gelingen.

Mithilfe von Aufstellungsarbeit konnte dieser Teil der Unternehmensgeschichte unter die Lupe genommen, dessen Auswirkung auf alle Beteiligten und die Organisation erkannt und Lösungen entwickelt werden. Die Arbeit mit dem Wertedreieck trug wesentlich dazu bei, dass die unterschiedlichen Qualitäten als wertvoll und einander ergänzend wahrgenommen werden konnten, und es wurde deutlich, dass als nächster Schritt die gemeinsame Ausrichtung geklärt werden muss. Durch das Berücksichtigen der Systemischen Prinzipien wurde deutlich, wer in welche Prozesse einbezogen werden muss und dass die Regelung der Eigentumsverhältnisse und der damit verbundenen Verantwortungen ein weiterer wesentlicher Schritt ist.

Bei der Einführung der Soziokratie ist es auffallend, wie zuverlässig Unklarheiten im System sichtbar werden. Manchmal können sie benannt werden, oft sind sie aber eher ungreifbar oder nur einem Teil der Beteiligten – oft nicht den Führungskräften – bewusst. Durch die Einbeziehung aller lassen sich verdrängte und ungelöste Themen aber nicht länger unter den Teppich kehren. Dauerhafte Spannungen in der Zusammenarbeit, Kreismitglieder, die gute Gründe finden, um nicht an den Kreistreffen teilzunehmen, Menschen, die sich nicht in die Kreisstruktur einfügen wollen, große Zurückhaltung der Beteiligten in den Kreistreffen sowie offene oder verdeckte Widerstände gegen die SKM können Anzeichen dafür sein, dass es ungelöste Themen auf der systemischen Ebene der Organisation gibt.

Kommen während der Soziokratie-Einführung ausgeblendete Themen ans Tageslicht, so kann das für manche Menschen erleichternd sein, da es nun endlich um das geht, was bisher zwar spürbar, aber nicht greifbar war, für andere kann es hingegen eher beängstigend sein. Herausfordernd ist es jedenfalls, da nun ein zweiter Prozess zu versorgen ist. Soll die weitere Anwendung der SKM glaubwürdig und erfolgreich sein, so muss sich die Organisation diesen Themen stellen und Lösungen dafür entwickeln. Mit SKM ist dies nicht möglich, da sie dafür nicht gemacht ist. Wird dennoch versucht, den auftretenden Schwierigkeiten allein mit Soziokratie beizukommen, so wird mit den immer gleichen Prozessen und Sichtweisen auf jedes Problem reagiert. Da die darunterliegenden Ursachen aber weiterhin unbehandelt bleiben, verlagern sich die Konflikte auf die persönliche Ebene und das Vertrauen zueinander nimmt ab. Dies schadet der Organisation und den Beteiligten

Tauchen ausgeblendete Themen auf, so braucht es an diesen Wendepunkten, die für die Weiterentwicklung der Organisation wesentlich sind, unbedingt externe Berater:innen, die Wissen und Erfahrung zu systemischen Zusammenhängen mitbringen und in der Lage sind, diese Zusammenhänge mit den Beteiligten zu erforschen, erkennbar und verständlich zu machen,

um mit ihnen dann Schritte in Richtung Lösung entwickeln zu können. Zugleich müssen sie ein vertieftes Verständnis von Soziokratie mitbringen, damit diese mit dem systemischen Wissen verbunden werden und dauerhaft in der Organisation Fuß fassen kann.

Sollen die Anwendung der Soziokratie und die Entwicklung der Organisation nachhaltig gelingen, so ist es grundsätzlich notwendig, dass die Organisation sich Wissen zu den Systemischen Grundsätzen aneignet und die Beteiligten lernen, diese bei ihren Entscheidungen und Handlungen zu berücksichtigen. Ohne die Verschränkung der SKM mit dem systemischen Denken und Handeln kann sie nicht nachhaltig angewandt werden und auch nicht ihre volle Wirkung entfalten.

Vita



Katharina Lechthaler begleitet als systemische Beraterin und als Certified Sociocracy Expert (CSE) Menschen, Teams und Unternehmen sowie zivilgesellschaftliche Organisationen bei Entwicklungs- und Veränderungsprozessen.

Sie hat 2012 das »Soziokratie Zentrum Österreich« mitbegründet und mitaufgebaut und war neben ihrer Beratungstätigkeit bis 2021 auch als Lehrtrainerin und Supervisorin in der Ausbildung für CSE tätig.

Als Vereinsobfrau eines Wohnprojektes in Niederösterreich engagierte sie sich während einer massiven Krise 2012 für die Einführung und in den Jahren darauf für die Umsetzung der Soziokratie und trug so wesentlich zur Realisierung und zum Fortbestehen des Projektes bei, in dem sie seither wohnt.

ÜBERZEUGT? JETZT DIREKT BESTELLEN

- Sicherheit beim Online-Einkauf
- Versand kostenfrei
- Kostenlose Rücksendung



Trusted Shops
Käuferschutz

Unser aktuelles Buchprogramm finden
Sie hier: <https://shop.haufe.de/buchwelt>

SCHÄFFER
POESCHEL