

Evangelische Hochschule Nürnberg
Masterstudiengang Sozialmanagement

Master-Thesis

zur Erlangung des akademischen Grades
Master Social Management (M.S.M.)

Soziokratische Methoden im Kontext von New Work – Anwendung im Sozialbereich und in der öffentlichen Verwaltung

Laura Sophia Eder

Lic. Soziologie

Matrikelnummer: 22773840

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. Hans-Joachim Puch

Zweitgutachter: Herr Michael Zirlik

Abgabetermin:

23. November 2023

Kurzdarstellung

In einer dynamischen Geschäftswelt stehen Unternehmen vor Herausforderungen, die traditionelle Managementansätze nicht adäquat bewältigen können. Dies hat in den letzten Jahren das Aufkommen von Konzepten wie New Work, agiles Management und Selbstorganisation gefördert.

Diese Masterarbeit erforscht die Anwendung der Soziokratie in Sozial- und Verwaltungsorganisationen und untersucht, ob sie die Prinzipien von New Work, Agilität und evolutionären Organisationen (nach Laloux) umsetzen kann, da sie ebenfalls auf Prinzipien wie Kreisstrukturen, Gleichwertigkeit und transparenten Entscheidungsprozessen basiert.

Dazu wurden in einer explorativen Studie qualitative Interviews mit Mitarbeitenden in diesen Organisationen geführt und herausgearbeitet, welche Potenziale und welche Hürden dabei sichtbar werden.

Die Auswertung zeigte, dass durchaus Verbesserungen auf Mitarbeiter_innen- und Organisationsebene zu verzeichnen sind. Dennoch agieren große Sozialorganisationen und die öffentliche Verwaltung unter erschwerten Bedingungen, da sie durch die externe Finanzierung mit Ressourcenmangel und traditionell recht starren Strukturen zu kämpfen haben. Da Selbstorganisation von Führungskräften und Mitarbeitenden ein entsprechendes Mindset erfordert, müssen diese Organisationen einen tiefgreifenden Kulturwandel vollziehen, welcher viel Zeit und Ressourcen erfordert. Die Soziokratie kann zwar als evolutionäre Organisationsform gesehen werden, braucht aber scheinbar noch weitere Tools, um in der Praxis von Sozialunternehmen und Verwaltung funktionieren zu können.

Abstract

In a dynamic business environment, companies face challenges that traditional management approaches cannot adequately address. This has spurred the emergence of concepts such as New Work, agile management, and self-organization in recent years.

This master thesis explores the application of sociocracy in social and administrative organizations and investigates whether it can implement the principles of New Work, agility, and evolutionary organizations (following Laloux), as it is also based on principles like circle structures, equality, and transparent decision-making processes.

To do so, qualitative interviews with employees in these organizations were conducted as part of an exploratory study to uncover the potentials and obstacles associated with sociocracy.

The analysis revealed improvements at both the employee and organizational levels. However, large social organizations and public administration operate under challenging conditions due to resource constraints and traditionally rigid structures resulting from external funding. Since self-organization requires a corresponding mindset from both leaders and employees, these organizations must undergo a profound cultural transformation that demands substantial time and resources. While sociocracy can be viewed as an evolutionary form of organization, it still requires additional tools in the practical context of social enterprises and administration.

Inhalt

1. Einleitung	5
2. Soziokratie im Kontext von New Work	6
2.1. New Work, agiles Management und Selbstorganisation	6
2.2. Die soziokratische Kreisorganisationsmethode	15
2.2.1. Geschichte und bisherige Anwendungsgebiete	15
2.2.2. Die vier Basis-Prinzipien der Soziokratie	17
2.2.3. Weitere wichtige Aspekte der Soziokratie	21
2.3. Die Bedeutung neuer Organisationsmodelle für den Sozial- und Verwaltungsbereich ...	22
2.3.1. Besonderheiten der Organisationen	22
2.3.2. Aktuelle Herausforderungen	26
2.4. Die Soziokratie als Methode zur Selbstorganisation	29
2.4.1. Zugrundeliegende Annahmen der Soziokratie	29
2.4.1.1. Erwartungen auf der Ebene der Mitarbeitenden	29
2.4.1.2. Erwartungen auf der Ebene der Organisation	30
2.4.2. Gelingensfaktoren von Selbstorganisation	31
3. Die empirische Untersuchung	33
3.1. Methodische Überlegungen, Aufbau und Vorgehensweise	33
3.2. Die interviewten Organisationen	35
3.3. Inhalte des Interviewleitfadens	36
3.4. Durchführung der Interviews und Transkription	37
3.5. Systematik der Analyse	39
4. Beschreibung der Untersuchungsergebnisse	40
4.1. Veränderungen auf Ebene der Mitarbeitenden	41
4.1.1. Entscheidungsfindung	41
4.1.2. Persönliche Zusammenarbeit	41
4.1.3. Verantwortung für die eigene Haltung	42
4.1.4. Ganzheit	43
4.2. Veränderungen auf der Ebene der Organisation	43
4.2.1. Qualität der Entscheidungen	43
4.2.2. Schnelligkeit	44
4.2.3. Flexibilität	46
4.3. Aussagen in Bezug auf mitzubringende persönliche Fähigkeiten	47

4.3.1.	Kommunikative Fähigkeiten	47
4.3.2.	Wohlwollen	48
4.3.3.	Vertrauensverhältnis	49
4.4.	Einschätzungen in Bezug auf den organisatorischen Kontext	50
4.4.1.	Hierarchie	50
4.4.2.	Größe der Organisation	50
4.4.3.	Anwendungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation	50
4.5.	Hürden bei der Einführung der Soziokratie	51
4.5.1.	Aus den Besonderheiten im Sozial- und Verwaltungsbereich	51
4.5.1.1.	Ressourcenmangel	51
4.5.1.2.	Vorgegebene Entscheidungswege	53
4.5.2.	Weitere Hürden	53
4.5.2.1.	Strukturelle Herausforderungen	53
4.5.2.2.	Unsachgemäße Anwendung der Methoden	54
4.5.2.3.	Pattsituationen	55
4.5.2.4.	Kultur und Mindset	56
4.5.2.5.	Langwieriger Prozess der Einführung	57
5.	Interpretation der Ergebnisse	57
5.1.	Verbesserungen auf beiden Ebenen	58
5.2.	Erschwerte Bedingungen in Sozialbereich und öffentlicher Verwaltung	59
5.3.	Die Komplexität des Kulturwandels	61
5.4.	Die Soziokratie als evolutionäre Organisationsform	63
5.5.	Grenzen der Soziokratie	65
6.	Handlungsempfehlungen für den Runden Tisch Soziales	68
7.	Fazit	70
	Literaturverzeichnis	72
	Anhang	75
	Abbildungsverzeichnis	75
	Verzeichnis der Interviews	75

1. Einleitung

In einer sich rapide verändernden Welt stehen Organisationen vor beispiellosen Herausforderungen. Globalisierung, Digitalisierung und ein sich wandelnder Arbeitsmarkt haben die traditionellen Strukturen und Managementansätze auf den Prüfstand gestellt. In dieser Ära der rasanten Veränderung und Transformation sind Konzepte wie New Work, agiles Management und Selbstorganisation in der Diskussion, mit welchen man versucht, den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden.

Eine möglicherweise vielversprechende Methode, die Prinzipien von New Work, agilem Management und Selbstorganisation miteinander verknüpft und gleichzeitig ein relativ überschaubares Grundgerüst an Methoden und Regeln anbietet, ist die Soziokratie. Es handelt sich hierbei um ein Organisationsmodell, das auf Prinzipien der Gleichwertigkeit, transparenten Entscheidungsprozessen und Kreisstrukturen basiert, in denen Mitarbeiter_innen auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Obwohl die Soziokratie noch weit davon entfernt ist, weltweit Aufmerksamkeit zu erlangen, wird es in seinen verschiedenen Ausformungen doch von einer wachsenden Anzahl von Organisationen in Europa und Nordamerika implementiert.

Die vorliegende Masterarbeit hat zum Ziel, die Anwendung soziokratischer Methoden im Sozialbereich und in der öffentlichen Verwaltung zu untersuchen. Diese Organisationen sind von besonderem Interesse, da sie einerseits mit denselben Unwägbarkeiten der VUCA-Welt konfrontiert sind wie privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen, wobei VUCA als Akronym für die englischen Begriffe *volatility*, *uncertainty*, *complexity* und *ambiguity* steht (Hofert, 2018a: 23). Gleichzeitig müssen sie mit zusätzlichen Schwierigkeiten, wie einer mangelnden Ressourcenausstattung, Nutzung öffentlicher Gelder und traditionell stark hierarchischen Strukturen, operieren. Hier soll erforscht werden, ob soziokratische Methoden dazu beitragen können, die Prinzipien neuer Organisationsformen und Führungskonzepten in diesen Organisationen gewinnbringend umzusetzen.

Der empirische Teil dieser Arbeit stützt sich auf Interviews mit Vertreter_innen aus sozialen Organisationen und der öffentlichen Verwaltung, die soziokratische Methoden teilweise anwenden. Diese sind die Lebenshilfe Salzburg sowie ein weiterer großer Wohlfahrtsverband in Österreich, die Stadt Augsburg und eine weitere öffentliche Stelle. Da es bisher wenige wissenschaftliche Publikationen zu Kreisorganisationen gibt und die Soziokratie in den genannten Organisationen bisher wenig Verbreitung findet, sind die Möglichkeiten zur Analyse begrenzt und hat diese Studie in erster Linie explorativen Charakter. Dennoch können durch diese Interviews Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie die Soziokratie in der Praxis funktioniert, welche

Herausforderungen im Bereich der Implementierung in sozialen Organisationen auftreten und welche Vorteile diese Organisationsform bietet. Die Erkenntnisse werden nicht nur einen Einblick in die konkrete Anwendung der Soziokratie in sozialen und öffentlichen Organisationen bieten, sondern auch allgemeinere Einblicke in die Relevanz und Wirksamkeit dieses Organisationsmodells in einer sich schnell verändernden Welt liefern.

Insgesamt zielt diese Masterarbeit darauf ab, die Potenziale und Grenzen der Soziokratie als Antwort auf die Herausforderungen der VUCA-Welt in sozialen Organisationen und der öffentlichen Verwaltung zu erforschen. Sie trägt dazu bei, die Diskussion über innovative Organisationsmodelle voranzutreiben und bietet wertvolle Einblicke für Organisationen, die sich mit der Implementierung ähnlicher Modelle befassen.

2. Soziokratie im Kontext von New Work

In diesem Kapitel wird der theoretische Rahmen dieser Arbeit dargestellt. Einerseits wird in Kapitel 2.1 aufgezeigt, dass die Soziokratie als Methode sich in einen größeren Kontext von aktuellen Organisations- und Führungsmodellen einbettet, welche hier vorgestellt werden. Anschließend wird in Kapitel 2.2 die Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM) eingehend beschrieben. Kapitel 2.3 zeigt auf, dass Organisationsmodelle wie die Soziokratie in Organisationen des Sozialbereichs und der öffentlichen Verwaltung eine besondere Stellung einnehmen und im letzten Unterkapitel wird erörtert, inwiefern die Soziokratie tatsächlich auch eine Methode für gelingende Selbstorganisation sein kann.

2.1. New Work, agiles Management und Selbstorganisation

Beschäftigt man sich mit aktuellen Organisations- und Führungsmodellen, stößt man schnell auf eine Reihe von Begrifflichkeiten, die kursieren, ineinandergreifen und teilweise sogar fast synonym verwendet werden. Oft verwenden verschiedene Autor_innen ein- und denselben Begriff für ganz unterschiedliche Phänomene oder setzen zumindest in der Beschreibung einen anderen Fokus. Um die Begrifflichkeiten zumindest annähernd voneinander abzugrenzen, hilft ein Blick in die Ursprungsgeschichte der drei Konzepte von New Work, agiles Management oder auch einfach Agilität genannt und dem Konzept der Selbstorganisation.

New Work

Der Begriff New Work geht zurück auf Frithjof Bergmann, welcher seit den 1980er Jahren Konzepte in der Praxis entwickelte, um Arbeit zu verändern. Erst 2005 schrieb er ein Buch mit dem Titel „*Die Freiheit leben*“, in welchem er seine Ideen zu Papier brachte. Bergmanns Werk zeichnet sich durch eine starke Kapitalismuskritik aus, ohne diesen gänzlich abschaffen zu wollen (Väth, 2016: 50). Ein großes Übel sah Bergmann in der bezahlten Lohnarbeit, denn dadurch würde zur Existenzsicherung ein Arbeitsplatz nötig und dies würde Automatisierungstendenzen verhindern. Das würde einerseits unproduktiv und verschwenderisch machen, andererseits aber auch dazu führen, dass die Menschen ihre Potenziale nicht voll entfalten könnten. Er sah das Ende der Lohnarbeit in naher Zukunft, die durch ein neues System abgelöst werden müsse. „Das Lohnarbeitssystem ist dabei, zu sterben, und das nächste System, die Neue Arbeit, muss aufgebaut werden.“ (Bergmann, 2017: 11) Um dies zu realisieren, seien zwei grundlegende Veränderungen notwendig. Einerseits müsse der Mensch dabei unterstützt werden, herauszufinden, was er „wirklich, wirklich wolle“ (Bergmann, 2017: 121ff) und nur, wenn er die Wahl habe, sich wahrhaftig für etwas entscheiden zu können, würde er auch Freiheit erlangen (Bergmann, 2005). Andererseits müssten auch die entsprechenden Strukturen dafür geschaffen werden, „ein praktikables System der Neuen Arbeit für das 21. Jahrhundert“ (Bergmann, 2017: 21). Dahinter steht eine grundlegend unterschiedliche Annahme vom Sinn der Arbeit im Gegensatz zur Annahme der klassischen Lohnarbeit, in der Arbeit hauptsächlich zum Lebenserhalt ausgeführt wird:

*„Die Arbeit, die wir leisten, sollte nicht all unsere Kräfte aufzehren und uns erschöpfen. Sie sollte uns stattdessen mehr Kraft und Energie verleihen, sie sollte uns bei unserer Entwicklung unterstützen, lebendigere, vollständigere, stärkere Menschen zu werden.“
(ebd.: 11)*

Dies könnte man unter anderem durch ein Beschäftigungsmodell schaffen, „bei dem der Einzelne zu einem Drittel klassischer Erwerbsarbeit nachgeht, zu einem Drittel Arbeit verrichtet, die er wirklich will und zu einem Drittel ‘High-Tech-Eigen-Produktion’ betreibt.“ (Hackl, 2016: 3). Von diesen doch sehr revolutionären Ursprungsgedanken ist der Begriff „New Work“ heute teils weit abgekommen. In späteren Bedeutungskontexten ist das Thema der Lohnarbeit und damit einhergehend auch die ursprüngliche Kapitalismuskritik von Bergmann fast vollständig verschwunden, auch Selbstversorgung spielte keine Rolle mehr. Vilain schreibt, das Konzept hätte

„seinen sozial-revolutionären Charakter zunehmend eingebüßt. Wenn demnach von New Work in der Wirtschaft und bei Großkonzernen gesprochen wird, ist damit mitnichten die Befreiung des Individuums von Lohnarbeit – wie ursprünglich bei Bergmann postuliert –

gemeint, sondern eine eher technokratisch gedachte Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen unter Wahrung bestehender Machtverhältnisse.“ (Vilain, 2023: 7)

Übrig geblieben ist bei vielen Autor_innen jedoch schon der Aspekt der Selbstverwirklichung in der Arbeit, welcher um Themen wie „Demokratisierung, Digitalisierung und Dezentralisierung“ (Väth, 2016: 74) erweitert wurde. Heute wird der Begriff gerne von Unternehmensberater_innen verwendet, er ist zum Buzzword für moderne Arbeitswelten avanciert und wird oft im gleichen Atemzug mit Agilität genannt, ein Begriff, welcher eine ähnliche Entwicklung durchgemacht hat.

Agilität

Den Begriff der Agilität nutzten erstmals Führungspersönlichkeiten der US-amerikanischen Beratungsfirma McKinsey in den 1970er Jahren und beschrieben damit die Fähigkeit von Unternehmen flexibel, aktiv und anpassungsfähig zu sein (Hofert, 2018a: 6). Das Konzept wurde dann vor allem in der Softwareentwicklung wieder aufgegriffen (ebd.), ganz konkret wurde es spontan auf einem privaten Meeting von Entwicklern im Jahre 2001 aufgegriffen, welche sich über ihre beruflichen Erfahrungen austauschten. Sie stellten fest, dass sie alle die ähnliche Erfahrung gemacht hatten, dass konventionelle Projektmanagement-Tools, bei welchen ein Projekt in Meilensteinen bis zum Ende durchgeplant wird, an ihre Grenzen stoßen. Daraufhin verfassten sie das „agile Manifesto“ (Beck, 2023), welches es Wert ist, hier abgedruckt zu werden, um aufzuzeigen, wie weit heutige Verwendungen des Begriffs mittlerweile davon entfernt sind:

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge

Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation

Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung

Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“ (Beck, 2023)

[Hervorhebungen und Formatierung im Original]

Seit dieser frühen Definition, in der der Begriff der Agilität wohl zum ersten Mal so präsent auftaucht, hat er erstaunliche Bedeutungsvariationen erhalten. Anfangs wurden hauptsächlich Methoden damit bezeichnet, welche eine schnellere, flexiblere und ergebnisoffenere Zusammenarbeit von Teams ermöglichen wie zum Beispiel die Methoden *Scrum*, *Design Thinking* oder *Kanban*. Das herausragendste Merkmal bei Scrum, welches symbolisch für das „agile Management“ steht, ist das Arbeiten in Sprints, also kürzeren Arbeitszyklen, in welchen es bestimmte Aufgaben abzuarbeiten gilt und an deren Ende man den jeweiligen Fortschritt misst und reflektiert, um dann je nach Bedarf die Inhalte des neuen Sprints festzulegen. Diese Arbeitsweise lässt bisherige vollumfängliche Projektplanungen hinter sich und führt dazu, dass schneller, zwar nicht perfekte aber doch praktikablere, Lösungen gefunden werden und im Projekt eingeplant ist, auf sich verändernde Gegebenheiten zu reagieren. Eine scheinbar sehr geeignete Methode für die VUCA-Welt.

Dennoch zeigt sich, dass *Scrum* und andere „agile“ Methoden, die für die Software-Entwicklung entwickelt worden sind, in anderen Branchen nicht eins zu eins übertragbar sind. Dennoch hält man an den Begrifflichkeiten fest, weshalb die Konzepte oft verwischen. So werden zum Beispiel digitale Tools und Programme, welche diese Arbeitsweise unterstützen indem z.B. in Teams Aufgaben verteilt und organisiert werden können, unter dem Begriff ‘agile Management-Tools’ zusammengefasst. Auch die Anwendbarkeit steht in Frage, wie Eckstein beschreibt:

„Für IT-Projekte nutzen heute die meisten Unternehmen erfolgreich agile Vorgehen. Dies hat die Erfolgsquote von Softwareprodukten nachweislich und deutlich gesteigert. Unter anderem deshalb, weil diese Methoden flexiblere Produktentscheidungen während der Umsetzung erlauben. Mit dieser positiven Erfahrung versuchen nun viele Unternehmen, agile Konzepte auch in außerhalb der Software-Entwicklung zu nutzen, meistens allerdings mit mäßigem Erfolg. Da diese Konzepte für die Entwicklung von Software ausgelegt sind und über Jahre permanent auf diesen Anwendungsfall optimiert wurden, scheitern sie an den Bedürfnissen anderer Bereiche.“ (Eckstein, 2020: 9)

Andererseits wird unter „agilem Management“ auch eine neue Art der Führung verstanden, welche mitarbeiter_innenzentrierter ist, in welcher die Führungskraft zum Coach wird, Teams zunehmend selbständig arbeiten und Mitarbeitende ihr volles Potenzial ausschöpfen (Hofert, 2018a). Und genau hier beginnen sich die Begrifflichkeiten von New Work und Agilität zu überschneiden, worauf im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

Ein Wald an Ideen

Um in diesem Dschungel von Ideen nicht ganz die Orientierung zu verlieren, sollen hier grobe Richtungen und Tendenzen beschrieben werden, die vielleicht helfen, die Begriffe zumindest ein wenig voneinander abzugrenzen. Grundsätzlich sind New Work und Agilität beide sowohl Denkansätze als auch Bewegungen (Hackl, 2017: 44). Bei beiden geht es um eine neue, von großen Veränderungen geprägte Arbeitswelt, die es zu gestalten gilt. Dabei sind Innovation, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit die obersten Ziele. Obwohl bei beiden auch der Mensch im Fokus steht, ist dieses Ziel der Selbstverwirklichung bei New Work, anknüpfend an die Ursprungsideen von Bergmann, vielleicht doch noch ausgeprägter. Daher sind hier zum Beispiel auch Themen wie Diversity (Franken, 2016) und eine persönliche Kommunikation (ebd.) wichtig oder ganz generell die Gestaltung der Arbeitsumgebung im Fokus. Symbolisch für diese menschenzentriertere Arbeitswelt stehen Gegenstände wie die schon legendäre Tischtennisplatte im Büro oder das täglich frische Obst in der *Coffee-Lounge*. Artefakte, welche jedoch oft und berechtigterweise als oberflächlich kritisiert werden, da eine Unternehmenskultur tiefer geht und nicht an solchen Äußerlichkeiten gemessen werden kann (Kugler, 2020). Trotzdem wird viel über diese modernen Arbeitsumgebungen geschrieben, über das „*Smart Office*“ (Dull, 2023), *Open* und *Co-Working Spaces* (Werther, 2021) oder die Möglichkeit, *remote* zu arbeiten, was wiederum auch *Workation* (ebd.), also Arbeit aus typischen Urlaubsorten, erlaubt. Diese flexiblen Arbeitsumgebungen kann man vielleicht eher dem New-Work-Konzept zuordnen, werden allerdings auch dem agilen Arbeiten zugeschrieben.

Alle diese Arbeitsweisen werden natürlich durchdrungen und teilweise auch erst ermöglicht durch die Digitalisierung, welche als Megatrend Einfluss auf all diese Prozesse hat. Sie beeinflusst nicht nur die Arbeitsumgebung, sondern auch die Arbeitsmittel. Im Bereich der Agilität sind die digitalen Tools daher eine der bekanntesten Ausprägungen, was beispielsweise erkennbar ist an der Menge an Anbietern für sogenannte Kanban-Boards, die sowohl ein digitales Tool als auch eine agile

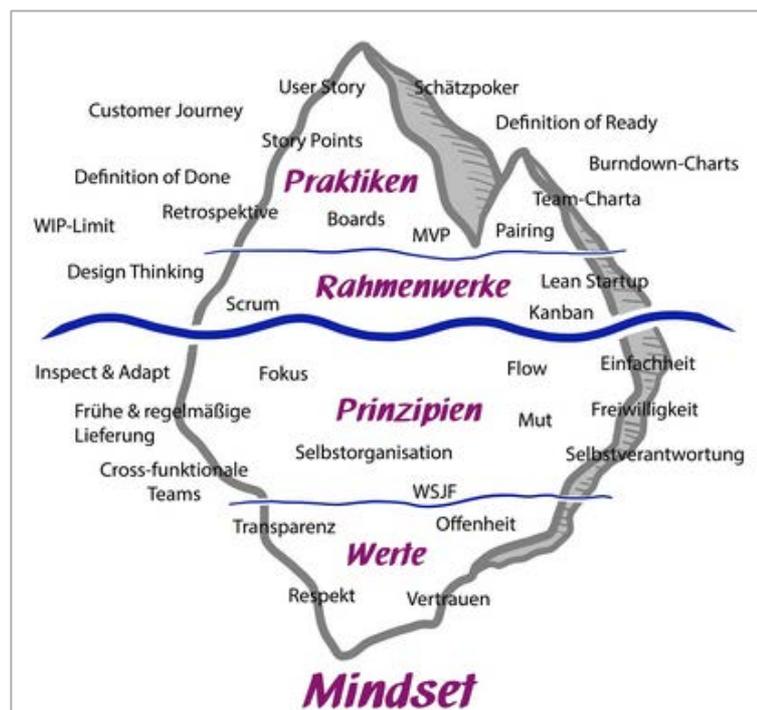


Abbildung 1. Der "agile" Eisberg (Kiel, 2020)

Arbeitsweise bezeichnen. Doch hinter all diesen scheinbar einfachen Tools steckt eine viel tiefgreifendere Änderung. In der Grafik in Abbildung 1 wird dies anhand eines Eisbergs dargestellt. Er symbolisiert, dass bestimmte Praktiken und Tools sowie deren Rahmenwerke *Scrum*, *Design Thinking*, etc. nur die sichtbaren Ebenen eines größeren Phänomens sind. Sie werden getragen von Prinzipien und Werten, hinter welchen noch eine andere grundlegende Neuerung steht.

Voraussetzung für all diese Veränderungen und flexiblen Arbeitsweisen ist nämlich ein neues Mindset (Hofert, 2018b), welches auch mit einem neuen Führungsverständnis einhergeht und dabei Werte wie Transparenz, Offenheit, Vertrauen und Respekt verkörpert. Andererseits schlagen sich diese Werte aber auch in einer neuen, weniger hierarchischen Unternehmensstruktur nieder. Dezentral sind hier nicht nur die physischen Arbeitsplätze organisiert, sondern auch die Struktur eines Unternehmens. Auf diese Veränderungen hin zu kreisförmigen Organisationen wird in den folgenden Abschnitten genauer eingegangen.

Frederic Laloux und seine Theorie der evolutionären Organisationen

Frederic Laloux untersucht 2015 in seinem mittlerweile ikonischen Werk *Reinventing Organizations* einige Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, welche sich auf den Weg eines neuen Miteinanders, eines neuen Arbeitens gemacht haben. Ausgehend von einer historischen Analyse von Organisationsstrukturen und -kulturen entwirft er eine Evolutionstheorie der Organisation. Menschen hätten sich zu Beginn ihrer Geschichte in tribalen Organisationen zusammengefunden (Laloux, 2015: 16). Später entwickelten sich in der Arbeitswelt die traditionellen Organisationen (ebd.: 17ff), in welchen ein konformistisches Paradigma vorherrschte, anschließend moderne leistungsorientierte Organisationen (ebd.: 23ff), gefolgt von postmodernen Organisationen, welche durch ein pluralistisches Paradigma, Empowerment von unterrepräsentierten Gruppen und durch eine werteorientierte Kultur allen Mitarbeiter_innen gerecht werden wollten (ebd.: 30ff).

Laloux würdigt diese Entwicklung indem er schreibt: „Jedes dieser Organisationsmodelle hat wichtige Durchbrüche hervorgebracht und uns erlaubt, komplexe Probleme anzugehen und Ergebnisse in zuvor nie da gewesenem Ausmaß zu erreichen“ (ebd.: 53).

Die für sein Buch ausgewählten und von ihm untersuchten Organisationen sieht er jedoch auf einem noch höheren Level und beschreibt sie als „evolutionäre Organisationen“. Sie zeichnen sich durch drei Charakteristiken aus nämlich Selbstführung, die Suche nach Ganzheit und das Hören auf den evolutionären Sinn.

Bei der Selbstführung unterscheidet er zwischen Strukturen der Selbstführung und Prozessen der Selbstführung. Die Struktur ist hier nicht mehr hierarchisch wie in einem Organigramm

festgehalten, sondern

meist kreisförmig

(siehe Abbildung 2).

Die Teams arbeiten

selbständig und

genießen großes

Vertrauen von Seiten

der Inhaber_innen, der

Führungskräfte und

den anderen Teams.

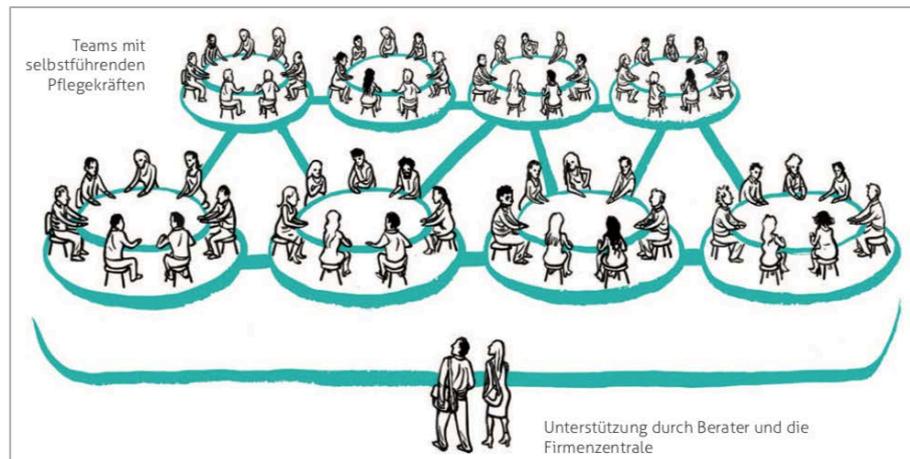


Abbildung 2. Selbstorganisierte Teams von Pflegekräften (Laloux, 2017: 64)

Selbstorganisierte

Teams brauchen aber auch andere Prozesse der Zusammenarbeit, insbesondere neue

Entscheidungsprozesse und Kommunikationsformen. Die untersuchten Teams zeichnen sich laut

Laloux dadurch aus, dass sie bei Entscheidungen alle davon betroffenen Personengruppen

miteinbeziehen: „Je größer die Entscheidung, desto weiter ist das Netz, das berücksichtigt werden

muss – wenn nötig auch der Geschäftsführer oder der Vorstand“ (ebd.: 100). Diese Form des

gemeinsamen Entscheidens werden wir auch bei der Soziokratie wiederfinden.

Bei der „Suche nach Ganzheit“ (ebd.: 144) geht es darum, die Mitarbeitenden als Menschen zu

sehen, welche alle ihre ganz persönlichen Vorlieben, Fähigkeiten und Charaktereigenschaften

haben. In evolutionären Organisationen bekommen Mitarbeitende die Möglichkeit, sich zu zeigen,

sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit und all ihren Ideen einzubringen und so gemeinsam mit der

Organisation zu wachsen. Hier wird die inhaltliche Nähe zu den Ansätzen von Frithjof Bergmann

augenscheinlich.

Mit dem „evolutionären Sinn“ (ebd.: 193), welche diese neuen Organisationen verfolgen, ist

gemeint, dass diese sich nicht mehr nur an der Gewinnmaximierung oder Marktanteilen

ausrichten, sie sind „nicht mehr nur auf das Überleben fixiert. Stattdessen ist der Sinn wichtig, der

zur Gründung der Organisation geführt hat. [...] eine Energie, die inspiriert und eine Richtung

gibt.“ (ebd.: 194f). Selbst Organisationen, welche über ihr eigenes Wohl hinausblicken und

versuchen, andere Stakeholder wie Mitarbeiter_innen, Kunden oder auch die Umwelt mit in den

Fokus zu nehmen, sind noch nicht auf dem Niveau der von ihm ausgewählten Unternehmen

angekommen.

„Aus Sicht der integralen evolutionären Perspektive ist dieses (postmoderne pluralistische) Stakeholder-Modell ein eindeutiger Schritt über das enge (moderne leistungsorientierte) Shareholder-Modell hinaus. Aber die Organisation wird immer noch als eine Entität gesehen, die wir Menschen steuern müssen, damit sie allen Interessengruppen dient.

Im nächsten Schritt – der integralen evolutionären Perspektive – werden Organisationen nicht länger als Eigentum gesehen, nicht einmal als ein geteiltes Eigentum, das den unterschiedlichen Interessengruppen dient. Die Organisation wird als ein Energiefeld, ein emergierendes Potenzial, eine Lebensform gesehen, die ihre Interessengruppen übersteigt und ihrem eigenen evolutionären Sinn folgt. In diesem Paradigma „führen“ wir nicht die Organisation, nicht einmal dann, wenn wir der Gründer oder Besitzer sind. Stattdessen sind wir Begleiter der Organisation: Wir sind das Instrument, das auf das tiefe kreative Potenzial der Organisation hört und ihr hilft, ihre Aufgabe in der Welt zu verwirklichen.“ (ebd.: 223)

Kreisorganisationen: Soziokratie, Holokratie und andere

Es gibt noch eine Reihe anderer Modelle, welche von Unternehmensberater_innen und Vordenker_innen weiterentwickelt wurden und kreisförmige Organisationsstrukturen mit selbstorganisierten Teams aufweisen. Auf die Soziokratie wird im folgenden Abschnitt genauer eingegangen, daraus entwickelt wurde in Amerika die Holacracy, zu Deutsch auch Holokratie. Die Holokratie ähnelt sehr stark ihrem Vorgängermodell Soziokratie, versucht jedoch jegliche Hierarchie abzuschaffen, indem sie sehr stark auf Kreise und Rollen fokussiert (Rüther, 2018: 171).

Dies wird in der Abbildung 3 schematisch dargestellt. Ein Kreis besteht hier nicht mehr aus Personen mit Aufgaben, sondern aus Rollen. Der Mensch rückt hier eher in den Hintergrund. Auch wird nicht so stark demokratisch entschieden, da die Rollen relativ autonom in ihren Entscheidungen sind (ebd.: 277). Auf die Holokratie besteht außerdem ein

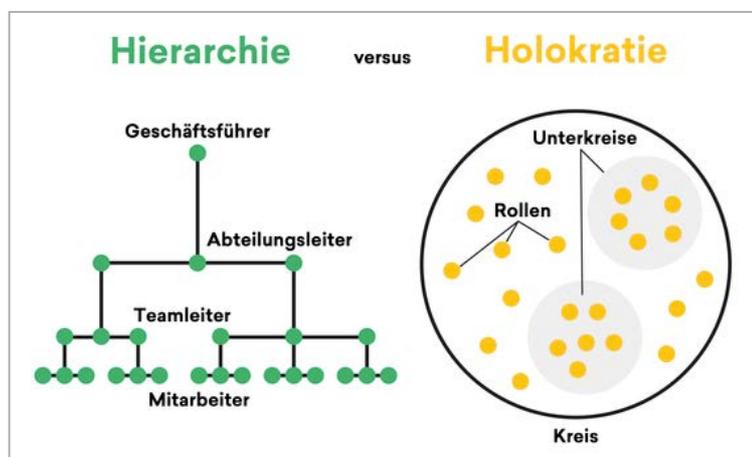


Abbildung 3. Hierarchie VS Holokratie (Krucker, 2020)

Copyright, das Konzept wird durch die Firma *HolacracyOne* vermarktet und ist daher relativ teuer in der Implementierung (Holacracy, 2023).

Eine ähnliche Struktur hat Pfläging's *Pfirsichmodell*, auch *Beta-Organisation* genannt, in welchem ein neues Verständnis von Steuerung Ausdruck findet: Das Unternehmen wird von außen, vom Markt gesteuert und die Teams, welche den Kontakt zum Markt haben, steuern sich selbst. Dieses Modell wird unter anderem von Bernd Oestereich aufgegriffen und in dessen Buch *Das kollegial geführte Unternehmen* (2017) beschrieben und weiterentwickelt.

Eine Weiterentwicklung der Soziokratie schaffen die Autoren Bockelbrink, Priest und David mit ihrem 2019 veröffentlichten Konzept *Sociocracy 3.0*. Sie wollen weg von der Idee, dass Soziokratie nur umgesetzt werden kann, wenn eine Organisation ganzheitlich nach der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode (SKM) umgebaut wird. Stattdessen stellen sie eine vielfältige Sammlung an Methoden zur Verfügung, aus welcher sich eine Organisation individuell bedienen kann. Die Methoden integrieren Ideen aus agilen Prinzipien, *Lean Thinking*, *Kanban*, aber auch *gewaltfreier Kommunikation* und anderen Denkschulen. Sie können je nach Bedarf einzeln oder in Kombination angewandt werden. Bahnbrechend neu sind außerdem zwei Aspekte bei *Sociocracy 3.0*: einerseits liegt ein starker Fokus auf der community-basierten Weiterentwicklung der Konzepte und Methoden, andererseits stehen alle Materialien als *Creative Commons Lizenzen* frei zur Verfügung und können von jedermann kostenlos eingesehen, verwendet und verbreitet werden. Die Möglichkeit aus einem breiteren Methodenkoffer auswählen zu können, trägt mit Sicherheit dazu bei, dass Risiken minimiert und Widerstände gegenüber einer Umgestaltung der Arbeitsprozesse überwunden werden. Diese Herangehensweise bildet auch eher das ab, was in der Realität in vielen Organisationen umgesetzt wird, wie sich im Verlauf dieser Arbeit noch zeigen wird.

Und allen gemein ist...

All diesen Denkansätzen gemein ist, dass Sie versuchen Antworten auf eine sich verändernde Welt zu geben. Die viel zitierte VUCA-Welt, welche sich auszeichnet durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit stellt Unternehmen, sowohl in der freien Wirtschaft als auch im Non-Profit-Bereich und der öffentlichen Verwaltung vor große Herausforderungen (Epe, 2023: 19f). Alle hier zitierten Modelle sehen in der Kreisorganisation mit selbstorganisierten Teams, also eher demokratischen als hierarchischen Organisationen, einen Lösungsweg um mit dieser Vielschichtigkeit der VUCA-Welt umzugehen. Nur wenn Wissen und Entscheidungen auf mehreren

Schultern verteilt werden, ist es möglich, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Franken schreibt:

„Organisationale Demokratie bedeutet gleichberechtigte demokratische Entscheidungsmacht und gemeinschaftliche Selbstverwaltung, die über bloße Partizipation hinausgeht. [...] Organisationale Demokratie bedeutet Teilhabe nicht nur an operativen Entscheidungen, sondern auch an taktischen und strategischen Unternehmensentscheidungen.“ (Franken, 2026: 172)

Dabei werden die Personen in ihrer wahrhaftigen Menschlichkeit in den Mittelpunkt gerückt werden. Hier sollen alle ihre Kompetenzen einbringen können, so dass letztendlich gemeinsam Antworten gefunden werden.

An diesem Punkt wird also klar, dass all diese Ansätze sich Verbesserungen auf zwei Ebenen erhoffen. Erstens, wird auf der Ebene der Mitarbeitenden erwartet, dass diese sich mehr einbringen können, ihre Potenziale besser entfalten können und damit zufriedener mit ihrer Arbeit werden. Zweitens wird auf der Ebene der Gesamtorganisation erwartet, dass der Bürokratieabbau dazu führt, dass die Organisation effizienter und flexibler wird. Laut der Theorie soll diese Organisationsform dazu führen, dass Prozesse reibungsloser laufen, da alle Mitarbeitenden mehr Verantwortung für das übergeordnete Ziel der Organisation übernehmen. Auch die soziokratische Kreisorganisationmethode (SKM) bettet sich in diesen theoretischen Kontext ein. Sie soll im Folgenden eingehend vorgestellt werden.

2.2. Die soziokratische Kreisorganisationmethode

In diesem Kapitel wird die SKM genauer beschrieben. Dazu wird einerseits auf die Herkunft des Modells eingegangen, andererseits werden ihre vier Basis-Prinzipien und weitere wichtige Aspekte der Methode erläutert.

2.2.1. Geschichte und bisherige Anwendungsgebiete

Der Begriff der Soziokratie tauchte zu Beginn des 19. Jahrhundert zum ersten Mal bei August Comte und Lester Frank Ward auf, das Konzept Soziokratie geht jedoch zurück auf Gerard Endenburg, welcher 1968 von seinem Vater die Firma *Endenburg Electrotechniek* in den Niederlanden übernahm (Strauch, 2017: 8f). In seiner Schulzeit hatte er schon erste Erfahrungen mit gemeinschaftlich getroffenen Entscheidungen gemacht und als in seinem Unternehmen

Probleme mit dem Betriebsrat aufkamen, machte er sich darüber Gedanken, wie das Unternehmen auf andere Weise geführt und strukturiert werden könne, so dass die Mitarbeitenden in Entscheidungen besser eingebunden werden könnten (ebd). Als studierter Elektrotechniker ließ er dabei seine Erkenntnisse aus der Kybernetik und sich selbst regulierenden Systemen wie etwa einem Heizsystem einfließen, welches durch das *principle of dynamic balances* reguliert wird:

“The circle process consists basically of three components, namely: 1. an operational component, 2. a measuring component and 3. a comparing/instructing component. The operational component executes an instruction. The measuring component measures the result of that action and passes the information on to the comparing/instructing component. The latter component, in turn, compares the result with a set norm and, depending on the difference it detects between the norm and the result, may or may not issue a fresh instruction to the operational component. The three components thus form a closed loop and make it possible to maintain the equilibrium, the set norm.”
(Endenburg, 1988: 32)

Dieses ständige Anpassen an die sich verändernden Umgebungsbedingungen entspricht genau der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, welche mit agilen Methoden versucht werden zu erreichen. Eine bildhafte Erklärung liefert Endenburg auch mit dem Vergleich zum Fahrradfahren: wäre der Fahrradlenker fest und würde nur nach geradeaus zeigen, wäre es nicht möglich, aufrecht zu bleiben und zu fahren. Erst durch das ständige Mäandern des Lenkers, je nachdem, wie der Fahrradfahrer die Situation einschätzt, bleibt er in Balance und kommt vorwärts (ebd.: 32ff). Da der zirkuläre Prozess von Messen – Vergleichen – Anpassen zu jedem Zeitpunkt versucht, einen optimalen Zustand zu erreichen, „[it] always seeks the optimum“ (ebd.: 79), wird eine bestmögliche Performance erreicht. Aus diesen Erkenntnissen, entwickelte Endenburg die vier Basis-Prinzipien der Soziokratie, welche er in seinem Unternehmen anwandte und heute als das Gesamtkonzept der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode (SKM) gelten.

Bisherige Anwendungsgebiete

Die Soziokratie hat sich bisher hauptsächlich in den Niederlanden, in den USA und im deutschsprachigen Raum verbreitet und wird in den unterschiedlichsten Organisationen angewandt, in großen, in mittelständischen und in kleinen. Sowohl Wirtschaftsunternehmen aus unterschiedlichsten Branchen wie das Software-Unternehmen *Lexware Deutschland*, den Lebensmittelmarkt *Unicorn Grocery UK*, *Weleda Naturkosmetik* oder die IT-Firma *S.I.E. Solution* in

Vorarlberg arbeiten mit der Methode, als auch viele Non-Profit-Organisationen unterschiedlichster Couleur wie zum Beispiel das Bio-Siegel *Bioland*, das *Bistum Aachen* oder die Klimaaktivist_innen-Gruppe *Extinction Rebellion*. Auch viele freie Schulen und alternative Wohnprojekte und Gemeinschaften treffen sehr erfolgreich ihre Entscheidungen in soziokratischen Runden (Rüther, 2023).

Bisher wenig angewandt wird die soziokratische Kreisorganisations-Methode in etablierten Unternehmen der Sozialwirtschaft. Dies ist verwunderlich, würde man doch genau hier solch personenzentrierte Konzepte am ehesten vermuten. Auch in der öffentlichen Verwaltung und Politik ist das einzig bekannte Beispiel die Gemeinde *Utrechtse Heuvelrug*. Deshalb werden diese beiden Anwendungsfelder, die soziale und die öffentliche Verwaltung, in dieser Arbeit genauer betrachtet.

2.2.2. Die vier Basis-Prinzipien der Soziokratie

Das Konzept der Soziokratie ist nicht besonders umfangreich, vergleicht man es mit anderen Ansätzen wie zum Beispiel bei Laloux, weshalb Experten auch davon sprechen, dass das Konzept 'leer' sei und erst mit den individuellen Eigenheiten der Organisation gefüllt werden müsse. Es besteht zum größten Teil aus den vier von Endenburg formulierten Basis-Prinzipien, welche im Folgenden vorgestellt werden.

Das Konsent-Prinzip

Das Konsent-Prinzip besagt, dass es zu einer Beschlussfassung keine schwerwiegenden Einwände im Sinne des gemeinsamen Ziels geben darf. Dabei ist es wichtig, Konsent nicht mit Konsens zu verwechseln: bei der Soziokratie geht es nicht darum, dass alle einer Meinung sind, sondern dass sie einem Beschluss, so wie er formuliert wird, zustimmen können. So schreibt Endenburg:

“Sociocracy does not demand solidarity, does not require unanimity, does not demand a ‘yes’. It provides the opportunity to give a reasoned ‘no’.

That does not mean solidarity, unanimity and affirmation are not possible within sociocracy, nor that they are forbidden, but they are not a prerequisite, and that is very important.” (Endenburg, 1988: 20)

Die Entscheidung im Konsent hat dabei einen vorgegebenen Ablauf, welcher von der moderierenden Person möglichst strikt eingehalten werden sollte. Zunächst einmal sollte das

gemeinsame Ziel formuliert werden. Bei eingespielten Teams steht dieses schon fest, neu zusammengesetzte Gruppen, müssen es erst finden. Es sollte klar formuliert sein und allen vor Augen stehen.

Dann startet man mit der „Bildformung“ (Strauch, 2017: 38). Hier sollen alle Informationen zusammengetragen werden, die für die Entscheidungsfindung wichtig sind. Im besten Falle, wird dies schon vor dem jeweiligen Meeting von einzelnen Personen vorbereitet und dann vorgetragen. Während des Meetings wird nachgefragt, ob noch etwas fehlt und es werden nach Möglichkeit alle Fragen beantwortet.

Ist dies der Fall geht es in die Meinungsrunden, das Herzstück des Konsents: reihum hat jede_r Teilnehmende die Möglichkeit, seine Meinung und Argumente zum Thema vorzutragen. Es darf nicht dazwischengeredet oder direkt geantwortet werden. Wem etwas Wichtiges einfällt, muss es sich für später aufheben, denn es gibt anschließend eine zweite Meinungsrunde. Jede_r hat also die Möglichkeit, das Gesagte erst einmal auf sich wirken zu lassen und anschließend noch einmal zu Wort zu kommen. Es ist in der zweiten Meinungsrunde möglich, weitere Argumente hinzuzufügen oder auch seine Meinung zu ändern.

Anschließend formuliert die moderierende Person aus allen Argumenten und Beiträgen eine „Beschlussfassung“, einen Lösungsvorschlag. Nun fragt diese den Konsent ab. Gibt es keinen schwerwiegenden und begründeten Einwand im Sinne der gemeinsamen Ziele gegen diesen Vorschlag, ist der Beschluss gefasst.

Gibt es noch Einwände, geht es in eine weitere Meinungsrunde und der Einwand wird anschließend nach Möglichkeit in einen neuen Beschlussvorschlag integriert. Diese Einwand-Integration ist sicherlich einer der neuralgischen Punkte bei der Soziokratie. Jedoch finden hier auch agile Aspekte Anwendung, denn der Beschluss sollte durchaus pragmatisch sein und ist jederzeit rückgängig machbar und damit anpassbar. John Buck kreierte dafür einen Spruch, der heute von vielen Soziokratie-Anwender_innen beherzigt wird: Der Beschluss sollte *good enough for now, and save enough to try* sein (ebd.: 40).

Als Alternative zur Konsent-Entscheidung soll noch das Systemische Konsensieren erwähnt werden. Es gehört zwar nicht zu den vier Basis-Prinzipien der Soziokratie ist allerdings durchaus als Methode der Soziokratie anerkannt (Strauch, 2018: 55). Das Vorgehen ähnelt einer Abstimmung, nur funktioniert diese nicht nach dem Mehrheitsprinzip, sondern folgt dem Weg des geringsten Widerstandes: Es werden verschiedene Lösungen vorgeschlagen und jede teilnehmende Person notiert den Grad ihres inneren Widerstandes (zum Beispiel auf einer Skala von 1-10) für jeden Vorschlag. Anschließend werden die Zahlen addiert und die Lösung mit den

geringsten Widerständen gewinnt, denn hier können alle Teilnehmenden am ehesten mitgehen. (ebd.: 207)

Die Kreisorganisation

Eine weitere grundlegende Gemeinsamkeit der Soziokratie mit den oben beschriebenen neuen Organisationsformen ist das Kreis-Prinzip (ebd.: 41). Eine soziokratische Organisation ist in Kreisen organisiert, welche innerhalb definierter Domänen, also Entscheidungsspielräumen frei entscheiden und handeln können. „Jeder Kreis steuert seine Prozesse auf der Grundlage des Kreisprozesses von Leiten (anleiten), Tun (ausführen) und Messen (rückmelden)“ (ebd.) dynamisch im Sinne von Endenburg.

Jeder Kreis verfügt über ein Ziel, bzw. ein Angebot für den Rest der Organisation, eine Entscheidungsdomäne und trifft sich zu Kreisversammlungen, um Entscheidungen zu treffen, welche anschließend in ein Logbuch eingetragen werden. In jedem Kreis gibt es außerdem die Rolle der Leitung, der Moderation, der Logbuchführung und eine_n Delegierte_n (ebd.: 70ff). Jede Person innerhalb der Organisation sollte Teil mindestens eines Kreises sein, womit garantiert ist, dass alle Mitarbeitenden Mitsprache über relevante Entscheidungen erhalten.

Gleichzeitig sind die Kreise miteinander verbunden. Die Soziokratie verzichtet dabei nicht vollständig auf Hierarchien. So gibt es einen Top-Kreis, welcher eher strategische Entscheidungen trifft und Unterkreise, welche sich bestimmten Themen widmen (ebd.: 42).

Die doppelte Verknüpfung

Die Verbindung zwischen den Kreisen erfolgt durch die doppelte Verknüpfung, auch doppelte Kopplung genannt. Sie besagt, dass aus jedem Kreis zwei Personen an den Beschlüssen des nächsthöheren Kreises mitbestimmen darf: die Leitung und der_die Delegierte. Dadurch wird gewährleistet, dass Informationen nicht nur von oben nach unten weitergegeben werden, sondern über den Delegierten auch von unten nach oben. Die Leitung ist dafür zuständig, "den Kreis (genau wie in linearen Strukturen auch) bei seinen gemeinsam beschlossenen Zielverwirklichungsprozessen“ (ebd.: 47) anzuleiten, der_die Delegierte wiederum, sollte die Interessen des Kreises im nächsthöheren Kreis vertreten. Daher sollte er die Fähigkeit haben, sich eine eigene Meinung zu bilden und diese vor Vorgesetzten zu vertreten, auch wenn er oder sie dort mit Gegenwind rechnen muss oder den Entscheidungsfindungsprozess ins Stocken bringen

könnte (ebd.: 49). In Abbildung 4 sind die verschiedenen Rollen in der Soziokratischen Kreisorganisation dargestellt und die doppelte Verknüpfung anhand der Überschneidungspunkte der Kreise zu erkennen. Hier wird verbildlicht, dass Leitung und Delegierte_r immer mindestens in zwei Kreisen sitzen. Kreismitglieder können weitere Rollen haben, welche in dieser Darstellung zu Gunsten der Übersichtlichkeit vernachlässigt werden können.

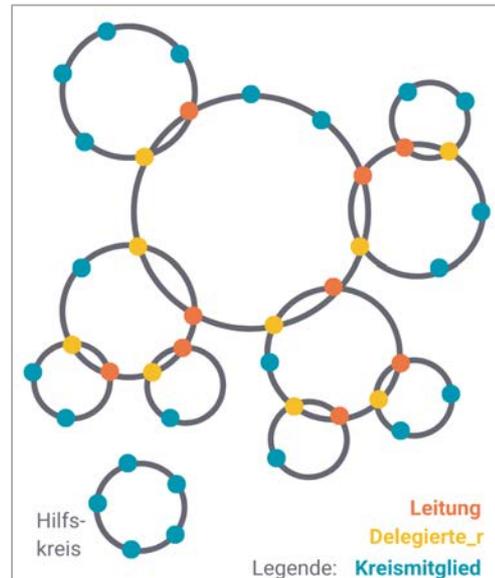


Abbildung 4. Die Soziokratische Kreisorganisation.
Quelle: eigene Darstellung.

Die offene Wahl

Eine Besonderheit bei der Soziokratie ist, dass auch die Aufgabenverteilung in einem Kreis und dessen personelle Zusammensetzung im Konsent entschieden werden. Dies geschieht mittels offener Wahl. Dazu wird zuerst die Aufgabe definiert und besprochen, welche Kompetenzen für die Erfüllung der Aufgabe notwendig sind. Anschließend schreibt jedes Kreismitglied den eigenen Namen und den Namen der von ihm_ihr gewählten Person auf ein Papier. Dies hat den Sinn, dass man sich erst einmal festlegen muss, bevor man die anderen Votationen hört. Nun wird reihum vorgelesen, wer wen gewählt hat. Dabei darf jede wählende Person nochmal Stellung beziehen und Argumente für die eigene Wahl vorbringen. Für die gewählte Person ist dies meist sehr erhebend, wird die Wahl doch meist durch ein positives Feedback untermauert (ebd.: 51ff). Von einigen Autor_innen wird beschrieben, dass die gewählte Person sich dadurch für die Aufgabe auch mehr gerüstet fühlt und darauf vertrauen darf, dass sie von der Gruppe die nötige Unterstützung erhält. Auch Laloux kennt diese Praxis und schreibt dazu:

Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Leute sehr hohe Ansprüche haben und eine gute Wahl treffen, wenn sie über ihren eigenen Vorgesetzten entscheiden. Und die neue Vorgesetzte beginnt mit starkem Rückenwind: Alle Mitarbeiter wollen, dass sie erfolgreich ist, um zu zeigen, dass sie die richtige Wahl getroffen haben. (Laloux, 2016: 154)

Auch wenn in der Soziokratie speziell die Leitungspersonen durch den nächsthöheren Kreis bestimmt werden, zeigt das Zitat doch, welche Wirkungen solch eine Wahl für die Erfüllung bestimmter Aufgaben entfalten kann.

2.2.3. Weitere wichtige Aspekte der Soziokratie

Obwohl die Vertreter_innen der Soziokratie betonen, diese vier Basis-Prinzipien seien der Kern der SKM, gibt es doch noch einige weitere Aspekte, welche hier erwähnt werden sollen, um das Konzept verständlich zu machen.

Die Struktur der soziokratischen Kreisversammlung

Eine Versammlung eines Kreises folgt einem vorgegebenen Ablauf. Dieser besteht aus vier Punkten: begonnen wird mit einer Ankommensrunde, in welcher man sich auf das gemeinsame Ziel einstimmt und oft auch die Stimmungen der Teilnehmenden einholt. Anschließend folgt der organisatorische Teil, in welchem die Agenda festgelegt wird, was auch eine zeitliche Einschätzung bezüglich der Dauer der einzelnen Agendapunkte und die Planung von Pausen etc. miteinschließt. Im inhaltlichen Teil folgt dann das Abarbeiten der einzelnen Themen, wobei die jeweilige Dauer möglichst eingehalten werden soll. Kann ein Agendapunkt nicht im vorgegebenen Zeitrahmen bearbeitet werden, wird er vertagt. In der Abschlussrunde soll die Effektivität des Meetings gemessen werden, aber auch Raum für persönliche Einschätzungen gegeben und das Meeting abgerundet werden. Diese Struktur hilft, Meetings möglichst effizient zu gestalten. (Strauch, 2018: 78ff)

Unterscheidung zwischen Grundsatz- und Ausführungsentscheidungen

Ein großes Thema bei der Selbstorganisation von Teams ist, wer welche Entscheidungen treffen kann und darf. Die Soziokratie löst dieses Problem, indem gemeinsam beraten wird, was im Kreis entschieden werden soll und was delegiert wird. Dies wird bezeichnet als die Unterscheidung zwischen Grundsatz- und Ausführungsentscheidung. Die Unterscheidung erfolgt gemeinschaftlich in einer Kreisversammlung während über die Agenda beraten wird. Gibt es bei einem Thema Zweifel, werden nacheinander drei Fragen gestellt:

- Fällt es in den Bereich des Kreises? Wenn ja, folgt die zweite Frage.
- „Ist es Ausführung? Können oder wollen die Kreismitglieder den Tagesordnungspunkt delegieren oder ist er eine grundsätzliche Frage, an deren Entscheidung alle Kreismitglieder beteiligt sein müssen oder wollen?“ (Strauch, 2018: 83)
Wenn alle mitentscheiden sollen, folgt die nächste Frage.
- „Ist das Thema schon so weit vorbereitet, dass Meinungen dazu geäußert oder Entscheidungen

getroffen werden können?“ (ebd.)

Nur wenn klar ist, dass das Thema eine Grundsatzentscheidung ist, bei der alle Kreismitglieder mitentscheiden sollen und die Informationsbasis ausreichend ist, bleibt das Thema auf der Agenda und wird im Folgenden behandelt.

Domänen

Die Domänen betreffen die erste der vorangegangenen Fragen. In der soziokratischen Kreisorganisationen werden für jeden Kreis die Domänen, also die Entscheidungsbereiche definiert. Diese werden in einem Logbuch festgehalten, welches Vision, Mission und Aufgaben des Kreises enthält. Innerhalb dieses Bereiches, können die Kreismitglieder eigenständig agieren, oft beinhaltet das auch einen Budgetrahmen. Domänen sind Verantwortungsbereiche, welche einerseits dabei helfen, schnelle Entscheidungen treffen zu können, ohne das „OK“ von anderer Seite einzuholen, andererseits auch dabei, Themen auf simple Weise an andere, für ein bestimmtes Thema zuständige Kreise delegieren zu können.

2.3. Die Bedeutung neuer Organisationsmodelle für den Sozial- und Verwaltungsbereich

Nachdem die SKM vorgestellt und ihre Wirkweisen im größeren Kontext neuerer Organisationsmodelle dargestellt wurde, soll nun die Aufmerksamkeit auf die Organisationen im Sozialbereich und in der öffentlichen Verwaltung gelenkt werden, welche in dieser Arbeit im Studieninteresse liegen. Warum eignen sich die beiden Organisationsformen als Einheiten zur wissenschaftlichen Betrachtung und mit welchen Herausforderungen sehen sie sich aktuell konfrontiert?

2.3.1. Besonderheiten der Organisationen

Definition Organisationen

Was sind eigentlich Organisationen? Mit dieser Frage haben sich unterschiedlichste Wissenschaftler_innen schon sehr früh beschäftigt und so werden ganze Geschichten der Organisationstheorien geschrieben und auch diese fallen sehr verschieden aus.

„Alleine die Frage, nach welchen Kriterien die Fülle verschiedener Ansätze gegliedert werden kann und sollte, wird höchst unterschiedlich beantwortet: Sollte hier beispielsweise von den jeweiligen wissenschaftlichen Disziplinen (Ingenieurwissenschaft, Mikroökonomik, Psychologie, Arbeitswissenschaft, Soziologie, Betriebswirtschaftslehre) (klassisch: Mayntz 1963, S. 148), von der Aggregationsebene (Mikro-, Meso- oder Makrotheorien) oder eher von den zugrunde gelegten Metaphern oder ‚Bildern‘ (Maschine, Organismus, Gehirn, Kultur, politisches System u.a.; Morgan 1997) ausgegangen werden? [...] Das Ensemble der verschiedenen Zugänge lässt sich aber pragmatisch in unterschiedlichen Organisationsbegriffen konkretisieren: dem prozessorientierten, instrumentellen und institutionellen Organisationsbegriff“ (Grunwald, 2018: 223)

Kühl (2020: 8ff) folgt einem institutionellen Organisationsbegriff indem er Organisationen immer durch drei Elemente charakterisiert sieht: zuerst durch ihren Zweck, aber auch durch die Definition der Mitglieder und die Hierarchie, also die Ordnung der Organisation. So findet man in der Literatur immer wieder die Fokussierung auf verschiedene Elemente von Organisationen, die da sind: die Organisationsstruktur, die Prozesse des Organisierens und die Organisationskultur, welche auch die Kommunikationskultur beinhaltet. „Der *institutionelle (institutionale) Organisationsbegriff* nimmt [also] das ganze System der Organisation als Institution in den Blick.“ [Hervorhebungen im Original] (Grunwald, 2018: 225) und an diesem wollen wir uns im Folgenden orientieren.

Organisationen im Sozialbereich

Obwohl Sozialunternehmen und kommunale Sozialverwaltung sehr unterschiedliche Player im gesamtgesellschaftlichen Gefüge sind, finden sich hinsichtlich dieser Definitionen durchaus Gemeinsamkeiten, welche es zulassen, diese im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit gemeinsam zu untersuchen. Das bekannte sozialrechtliche Dreiecksverhältnis beschreibt die Beziehungen zwischen dem Kostenträger (Staat), dem Leistungserbringer (soziale Einrichtung oder sozialer Dienst) und dem_der Leistungsempfänger_in (dem_der Begünstigten) (Kolhoff, 2017: 5). Sozialunternehmen bieten soziale Dienstleitungen an und sind daher klar dem Leistungserbringer zuzuordnen. Bei der kommunalen Sozialverwaltung ist die Definition nicht so eindeutig, sie tritt teilweise als Leistungserbringer, teils als Kostenträger auf, je nachdem um welche Leistung es sich konkret handelt. Grundsätzlich sind jedoch beide von öffentlichen Geldern abhängig. So entwickelten sich als Antwort auf die schrumpfenden öffentlichen Haushalte im Deutschland der 1980er und 90er Jahre erste Ansätze eines neuen Managements sowohl im

Sozialbereich als auch in der öffentlichen Verwaltung. Sozialmanagement und New Public Management zielten beide auf Effizienzsteigerungen ab, was ihnen nicht selten auch den Ruf der rein wirtschaftsgetriebenen Ökonomisierung des Sozialen einbrachte (Schellberg, 2016).

Im Folgenden werden die charakteristischen Besonderheiten von Organisationen im Sozialbereich und der öffentlichen Verwaltung gegenüber Wirtschaftsunternehmen. Grundsätzlich lassen sich unterscheiden ihr öffentliche Auftrag, die Ressourcenknappheit mit der sie arbeiten, festgeschriebene hierarchische Strukturen und ihre komplexen Stakeholdernetzwerke.

Öffentlicher Auftrag

Organisationen in der öffentlichen Verwaltung und im Sozialbereich haben einen klaren öffentlichen Auftrag, der darauf abzielt, das Gemeinwohl zu fördern und gesellschaftliche Probleme zu lösen. Über das Subsidiaritätsprinzip werden sie vom Staat mit der Aufgabe betraut, personenbezogene soziale Dienstleistungen zu erbringen, welche die Teilhabe aller Menschen am gesellschaftlichen Leben bestmöglich gewährleistet.

*„Leistungen der Sozialwirtschaft sind ‚sozial‘, weil sie im Kern in und durch soziale Interaktionen oder Interaktionskontexte erbracht werden und im Kern das Ziel haben zu helfen, soziale Probleme zu lösen, im weitesten Sinne gesellschaftlich zu wirken.“
(Langer, 2018: 80)*

Der Zugang zu diesen sozialen Leistungen wird gesetzlich garantiert:

„Soziale Dienstleistung in der Bundesrepublik Deutschland sind integraler Bestandteil des Sozialstaatsprinzips, welches grundlegend in den Artikeln 20 und 28 Grundgesetz (GG) verankert [ist,] [...] die staatliche Fürsorgepflicht ist im Art. 74 Abs. 1 GG verankert. Die gesetzlich verankerten Leistungsansprüche werden für Versicherungs- als auch steuerfinanzierte Leistungen in den Sozialgesetzbüchern definiert.“ (Langer: 2018: 89)

Ressourcenknappheit

Organisationen im Sozial- und Verwaltungsbereich stehen oft unter erheblichem finanziellen Druck. Die Empfänger_innen von sozialen Dienstleistungen zahlen meist nicht direkt Geld an die Erbringer_innen der Leistung oder nur einen geringen Anteil. Die Leistung wird von staatlicher Seite oder Sozialversicherungen finanziert, so dass letztendlich „eine Solidargemeinschaft das finanzielle Risiko eines Individuums abfängt.“ (Langer, 2018: 81f)

Da die Leistungen extern finanziert sind und die Sozialorganisationen gleichzeitig Non-Profit-Organisationen sind, also nicht in einer Gewinnerzielungsabsicht, nicht „profitmaximierend“ (Grunwald, 2022: 37) handeln, sind die Ressourcen oft begrenzt. Gleichzeitig ist die Nachfrage nach Dienstleistungen hoch. So „herrscht eine zunehmende Preis-, Qualitäts- und Kostenkonkurrenz“ (Langer, 2018: 90) zwischen den Anbietern. Dies führt zu der Notwendigkeit, effizienter zu arbeiten, ohne die Qualität der Dienstleistungen zu beeinträchtigen.

„Weitergehend konfrontieren zunehmende Ökonomisierungs- und Privatisierungstendenzen soziale Organisationen mit hohen Anforderungen an Wirkungsmessung, zunehmender Konkurrenz der Organisationen untereinander, zunehmender Konkurrenz durch externe Akteure (bspw. Social Entrepreneurship, privatwirtschaftliche Anbieter) bei gleichzeitig steigender Komplexität der durch die Organisationen wahrzunehmenden Aufgaben (Multiproblemlientel)“ (Vilain, 2023: 21)

Hierarchie / Bürokratie

Organisationen in der öffentlichen Verwaltung, aber auch der freien Wohlfahrtspflege sind oft durch bürokratische Strukturen und hierarchische Entscheidungswege geprägt. Auch wenn man nicht wie Kühl (2020: 10f) davon ausgeht, dass jede Organisation in irgendeiner Weise hierarchisch strukturiert sein muss, trifft dies hier doch sehr stark zu. Dies hat historische Gründe. Staat und Verwaltung sind seit jeher stark hierarchisch strukturiert und davon bisher wenig abgekommen. Der Grund, warum sich auch viele Träger der Wohlfahrtspflege nach diesem Modell organisiert haben, könnte in der größtenteils externen staatlichen Finanzierung liegen, so hat man die eigene Organisationsform der des Geldgeber angeglichen. Dies kann die Implementierung neuer Organisationsmodelle erschweren, da sie eine Abkehr von etablierten Praktiken erfordert.

„Ein falsch verstandenes, an hierarchische und zentralistische Vorstellungen von Unternehmen oder Staat angelehntes Leitungsverständnis sowie die nicht mögliche Berücksichtigung von Entwicklungsleistungen bei der Kalkulation meist eng vorgegebener Leistungsentgelte behindern jedoch die Innovationsleistungen.“ (Vilain, 2023: 11f)

Komplexe Stakeholder-Netzwerke

Organisationen im Sozial- und Verwaltungsbereich haben oft vielfältige Stakeholder, darunter politische Entscheidungsträger, Behörden, andere Sozialeinrichtungen, die Klient_innen und die

Zivilgesellschaft. Der öffentliche Diskurs hat einen entscheidenden Einfluss auf das Gesellschaftsbild und damit auf die politische Richtung, die ein Staat und eine Regierung nimmt. Dies wiederum schlägt sich auf die gesellschaftliche Akzeptanz solidarisch finanzierter Sozialleistungen nieder. Aber auch auf praktischer Ebene vor Ort ist es wichtig, die Interessen dieser Stakeholder zu berücksichtigen und gut zu koordinieren, wenn im Sozialraum eine Verbesserung erreicht werden und diese auch langfristig wirken soll.

2.3.2. Aktuelle Herausforderungen

Die Organisationen im Sozialbereich und in der öffentlichen Verwaltung sehen sich heute einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber, die eine Anpassung ihrer Organisationsstrukturen und -prozesse erfordern. Diese Herausforderungen sind vielfältig und komplex und erfordern eine ganzheitliche Herangehensweise.

Komplexität der Aufgaben

Soziale Organisationen und die öffentliche Verwaltung sind mit komplexen sozialen Problemen konfrontiert, die oft multifaktoriell sind und eine interdisziplinäre Herangehensweise erfordern. Die Bewältigung von Themen wie Armut, sozialer und ökonomischer Spaltung, Integration von Menschen unterschiedlicher Herkunft, Inklusion von Menschen mit Beeinträchtigungen und nicht zuletzt Klimakrise und andere exogene Schocks wie Pandemien sind Herausforderungen, die tendenziell immer noch zunehmen werden. Die viel zitierte VUCA-Welt spiegelt sich im sozialen Bereich besonders wider, da sie Leben weniger planbar macht und Menschen den Unwägbarkeiten mehr ausgesetzt sind.

„Förderlich mag dabei wirken, dass beide Bereiche auf interpersoneller Beziehungsarbeit aufbauen, die zwar auf Stabilität und Vertrauen fußt, was in Teilbereichen eine hohe Berechen- und Planbarkeit voraussetzt, aber eben aufgrund des hohen Subjektbezugs immer schon auch hohe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität voraussetzte. Agilität als Idee ist demnach auch hier nicht per se neu.“ (Vilain, 2023: 7)

Steigende Anforderungen

Dies lässt wiederum die Nachfrage an sozialen Dienstleistungen steigen. Klient_innen haben bei sozialen Dienstleistungen ein Wunsch- und Wahlrecht, können also unter den Angeboten

unterschiedlicher Träger wählen (Langer, 2018: 89) und nehmen dies auch zunehmend in Anspruch. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Sozialarbeiter_innen, da die Themen wie oben beschrieben komplexer werden und sie vermehrt auch mit „Multiproblemfällen“ (Epe, 2023:21) zu tun haben.

Auch Bürger_innen erheben zunehmend den Anspruch, bei politischen Entscheidungen Mitsprache zu erhalten, worauf ja mit unterschiedlichen Maßnahmen zur Bürger_innenbeteiligung in Kommunen bereits verstärkt reagiert wird.

Veränderungen der Gesellschaft und der Arbeitswelt

Die Gesellschaft unterliegt ständigen Veränderungen, sei es durch den demografischen Wandel, die Digitalisierung oder sich ändernde Wertvorstellungen. Diese schlagen sich auch in der Arbeitswelt nieder. Die viel beschworene Generation Y und Z hat höhere Anforderungen an Arbeitgeber und fügt sich nicht so selbstverständlich in bisherige Machtverhältnisse in Unternehmen ein. Auch Organisationen im Sozial- und Verwaltungsbereich müssen darauf reagieren, indem sie ihre Führungskräfte dahingehend schulen und ihre Arbeitsstrukturen flexibilisieren. (Maas, 2019)

Arbeitsmarkt und Fachkräftemangel

Die Ansprüche von Mitarbeitenden sind nicht zuletzt deshalb gestiegen, weil in Deutschland ein zunehmender Fachkräftemangel herrscht, welcher den Arbeitsmarkt dahingehend verändert, dass Unternehmen um gute Mitarbeiter_innen buhlen und Personalmarketing betreiben müssen. Während auf Grund der gesellschaftlichen und demographischen Veränderungen die Nachfrage nach Fachkräften im Sozialbereich steigt, wird aus der Praxis von einer erheblichen Fluktuation in den sozialen Berufen berichtet. „Selbst bei einer guten Arbeitsmarktlage wird die Personalrekrutierung und Personalbindung zunehmend anspruchsvoller. Gründe dafür sind das relativ niedrige Gehaltsniveau im Vergleich zu anderen Branchen sowie die psychischen und physischen Belastungen in den sozialen Berufen.“ (Schneiders & Schönauer, 2022: 355)

Aufgrund der bevorstehenden vermehrten Renteneintritte und dem demographischen Wandel allgemein ist auch die öffentliche Verwaltung erheblich von diesen Entwicklungen betroffen. Eine 2022 veröffentlichte Studie des Beratungsinstitut PWC kommt zum Schluss, dass bis 2030 eine Millionen Fachkräfte im öffentlichen Sektor fehlen werden. (Bernnat, 2022: 6)

„Zusammengefasst stehen soziale Organisationen vor der Herausforderung, einem steigenden Bedarf nach sozialen Dienstleistungen (bspw. in der Pflege oder in der Kinderbetreuung) bei gleichzeitig abnehmendem Fachkräfteangebot adäquat gerecht werden zu können. (Epe, 2023: 21)

Um diese Herausforderungen zu meistern, ist es wichtig ein ansprechender attraktiver Arbeitgeber zu sein. Wer Fachkräfte nicht mit hohen Entgelten für sich gewinnen kann, muss dies auf andere Weise bewerkstelligen. Ein Anknüpfungspunkt ist dabei die Unternehmenskultur, womit man vielleicht Personen, die sich für den Sozialbereich entscheiden, besonders ansprechen kann, da diese ihren Job oft aus intrinsischer Motivation gewählt haben und ihnen das interpersonelle auch besonders wichtig ist. Gerade junge Menschen fordern heutzutage vermehrt einen partizipativen Führungsstil und diese „Entwicklung zu mehr Partizipation und Teilhabe von Beschäftigten [ist] unumkehrbar“ (Franken, 2016: 168f).

Erwartete finanzielle Verknappung

Hinzu kommt, dass es wenig wahrscheinlich ist, dem Fachkräftemangel nicht mit höheren Gehaltsversprechungen entgegenzutreten zu können. Es finden zwar immer wieder Anpassungen des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD) statt, große Sprünge blieben bisher jedoch aus. Gleichzeitig hat die Bundesregierung für ihren Haushalt 2024 und in den Planungen bis 2027 deutliche Kürzungen, insbesondere im Bereich Soziales und Bildung vorgenommen.

„Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege zeigen sich angesichts der Kürzungsvorhaben im vorgelegten Bundeshaushalt für 2024 alarmiert. Dieser sieht für Leistungen der Freien Wohlfahrtspflege eine Kürzung von insgesamt etwa 25% vor. Die Verbände mahnen, dass die Kürzungen massive Einschnitte bei einer Vielzahl von sozialen Angeboten und eine nachhaltige Schwächung des Zusammenhaltes in der Gesellschaft bedeuten würden.“ (BAGFW, 2023)

Auch die Haushalte in Bundesländern und Kommunen nehmen aktuell eine ähnliche Entwicklung und es ist daher mit einer Einschränkung von Leistungen auf verschiedenen Ebenen zu rechnen.

In diesem Kontext werden neue Organisationsmodelle zu einem wichtigen Instrument, um die aktuellen Herausforderungen anzugehen und die besonderen Bedürfnisse und Anforderungen von Organisationen im Sozial- und Verwaltungsbereich zu berücksichtigen. Obwohl die Herausforderungen groß sind und sich in den kommenden Jahren voraussichtlich noch weiter vertiefen werden, wurden im Sozialbereich und in der öffentlichen Verwaltung bisher vergleichsweise wenige innovative Umstrukturierungen vorgenommen oder neuartige

Organisationsprozesse erprobt. Deshalb ist es an der Zeit zu erforschen, ob sich Methoden wie die Soziokratie auch für diese Organisationen eignen. Im Folgenden wird die Soziokratie als Methode zur Selbstorganisation deshalb genauer unter die Lupe genommen und herausgearbeitet, welche grundlegenden Annahmen zur Verbesserung der Arbeitsstrukturen mit ihr verbunden werden.

2.4. Die Soziokratie als Methode zur Selbstorganisation

Im folgenden Kapitel soll dargestellt werden, inwiefern die Soziokratie als eine Methode innerhalb des Kontextes von New Work, agilen Organisationen bzw. evolutionären Organisationen gehandelt werden kann. In der Auseinandersetzung mit den verschiedenen Ansätzen wurde deutlich, dass hier sehr große Ähnlichkeiten in den Inhalten, aber auch in den Wirkweisen bestehen.

2.4.1. Zugrundeliegende Annahmen der Soziokratie

Die der Soziokratie zugrundeliegenden Annahmen decken sich in vielerlei Hinsicht mit den Veränderungen und Verbesserungen, die verschiedene Autoren im Kontext der Selbstorganisation erwarten. Die Konzepte von New Work, agilem Management und Laloux's evolutionäre Organisationen enthalten alle das Element „selbstorganisierte Teams“ und gründen darauf ihre hohen Erwartungen zur Verbesserung auf zwei Ebenen: einerseits auf der Ebene der Mitarbeiter_innen, also der Personen in einem Unternehmen, andererseits auf der Ebene der Organisation, der Arbeitsprozesse. Diese Annahmen werden im Folgenden dargelegt.

2.4.1.1. Erwartungen auf der Ebene der Mitarbeitenden

Gleichwertigkeit

Die Soziokratie basiert auf dem Grundsatz der Gleichwertigkeit der Mitarbeiter_innen. Dies bedeutet, dass jeder Mitarbeitende die Möglichkeit hat, an Entscheidungsprozessen teilzunehmen und mitzubestimmen. Dadurch soll mehr Teilhabe entstehen und alle sollen gleichermaßen zu Wort kommen, auch „leise Stimmen“ sollen gehört werden. (Strauch, 2018: 18f)

Mitverantwortung

Durch die Möglichkeit, mitentscheiden zu können, wird erwartet, dass die Mitarbeitenden auch mehr Verantwortung übernehmen. Andererseits machten sie weniger Dienst nach Vorschrift, sondern fühlten sich dem Unternehmensziel mehr verpflichtet, andererseits übernahmen sie auch mehr Verantwortung für die eigene Haltung, da sie sich bewusst würden, dass die eigene Meinung Gewicht hat und es beispielsweise nicht konstruktiv wäre, ohne Begründung eine negative und ablehnende Haltung einzunehmen. (ebd.: 30)

Bessere Zusammenarbeit

Die Soziokratie fördert die Kommunikation und Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Dies trüge zur Schaffung eines positiven Teamklimas bei, in dem Ideen und Erfahrungen ausgetauscht werden können. Durch die hohe Transparenz, die Grundvoraussetzung für gemeinschaftliches Entscheiden ist, würde das gegenseitige Verständnis gefördert und Eigeninteressen fielen weniger ins Gewicht. (ebd.: 65)

Ganzheit

Ein zentraler Aspekt der Soziokratie ist die ganzheitliche Betrachtung einzelner Personen. Dies bedeutet, dass nicht nur die arbeitsbezogenen Aspekte der Mitarbeitenden wahrgenommen werden, sondern auch deren persönliche Bedürfnisse und Potenziale. Die Erwartung vieler Autor_innen ist, dass Mitarbeitende zufriedener sind, wenn sie sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit einbringen können. Die höhere Zufriedenheit und Motivation Einzelner führe gleichzeitig zu weniger Fluktuation von Mitarbeitenden auf Organisationsebene. (ebd.: 30)

2.4.1.2. Erwartungen auf der Ebene der Organisation

Auf der Ebene der Organisation ergeben sich ebenfalls Erwartungen an Verbesserungen im Arbeitsprozess, welche sich mit den Grundannahmen des agilen Managements decken.

Selbstorganisation der Teams

Es wird erwartet, dass die Kreisstruktur mit den jeweiligen Entscheidungsdomänen dazu führt, dass Teams nicht mehr stark von oben geführt werden müssen, sondern sich eigenständiger organisieren und Entscheidungen in ihrem Verantwortungsbereich selbst treffen könnten.

Effizienz

Die Annahme der Soziokratie ist auch, dass diese Arbeitsweise grundsätzlich zu mehr Effizienz im Unternehmen führt, weil zum Beispiel schneller entschieden wird und es weniger Schlaufen braucht, um die Erlaubnis für eine Maßnahme zu bekommen. (ebd.: 9)

Effektivität

Dies wiederum führe auch zu mehr Effektivität. Die Entscheidungen können nicht nur innerhalb eines Kreises getroffen werden, sondern seien auch nachhaltiger, da es weniger Widerstände dagegen gäbe. Wer an einer Entscheidung mit beteiligt wird und seine Meinung dazu frühzeitig äußern durfte, würde wenig Grund haben, diese im Anschluss zu blockieren. Selbstorganisation führe so zu „High Performance Teams“ (Hofert, 2018a: 33).

Flexibilität

Eine weitere Erwartung hinsichtlich selbstorganisierten Teams ist, dass diese schneller auf sich verändernde Bedingungen reagieren könnten, da sie kleinere Einheiten sind, die aber eigenständig in entscheiden könnten, wenn etwas ihre Domäne betrifft. Je nach Bedarf könnten sie auch schnell Aufgaben neu verteilen. (Laloux, 2017: 33)

Wir haben nun die der Soziokratie zugrundeliegenden Annahmen aufgezeigt, welche eng mit den Erwartungen an Verbesserungen durch Selbstorganisation von Teams verknüpft sind dargestellt. Obwohl die Erwartungen hoch sind, erwähnen viele Autor_innen auch Voraussetzungen, welche gegeben sein müssen, dass diese Form des Arbeitens gelingt.

2.4.2. Gelingensfaktoren von Selbstorganisation

Als Gelingensbedingung der Soziokratie und partizipativer Führung wird zuvorderst immer genannt, dass die Führungskräfte davon überzeugt sein müssen. Strauch formuliert klar, dass die

Soziokratie nur von Seiten der Leitung eingeführt werden kann: „Die Soziokratie kann nur top-down eingeführt werden, denn nur wer die Macht hat, kann sie auch mit anderen teilen“ (2018:164). Ähnliche Aussagen findet man auch bei Laloux (2015: 238) über das Leitende Management: er oder sie müsse die Entwicklungen nicht nur wollen, sondern diese auch kontinuierlich aktivieren, indem er oder sie den Raum hält und Einzelpersonen persönlich unterstützt. Er oder sie bezieht hierbei auch die Eigentümer eines Unternehmens ein, welche auch in kritischen Situationen darauf verzichten sollten, die Entscheidungsgewalt an sich zu reißen.

Verabschiedet sich eine Führungskraft also nicht von der linearen Führung, werden sich die Wirkweisen der Soziokratie nicht entfalten können.

Doch selbstverständlich sind auch die Mitarbeiter_innen in mittleren und unteren Ebenen für das Gelingen relevant. Auch sie sind gefordert mitzumachen und Verantwortung zu übernehmen. Dazu brauchen sie laut Oestereich (2017: 274) zumindest die grundlegenden Fähigkeiten für wertschätzendes Feedback. Diese Arbeit wird zeigen, dass die Methodenkompetenz jedoch auch noch etwas darüber hinaus gehen sollte. Gleichzeitig sind sie gefordert, bei etwaigem Ausschleifen des partizipativen Ansatzes, diesen immer wieder einzufordern.

Die Grundwerte der Selbstorganisation müssen also bindend sein, von allen ständig aktiv gehalten werden und ggf. auch hin und wieder neu definiert werden. (ebd.)

Daneben, schreibt Strauch (2018: 165) sei die kontinuierliche Schulung der Kreisorganisationsmethode innerhalb einer Organisation notwendig, um diese gut umzusetzen. Die Mitarbeitenden müssten außerdem regelmäßig durch interne Intervisionsgruppen, die Leitungen durch externe Coachings begleitet werden. Die vorliegende Arbeit wird zeigen, dass die Anforderungen darüber ggf. sogar noch hinausgehen.

Einen weiteren Gelingensfaktor sieht Strauch (2018: 164f) darin, dass die Soziokratische Kreisorganisationmethode in der Gänze ihrer Methoden implementiert wird. Andere Ansätze wie die von Oestereich oder Laloux kommen ohne diese strikten Vorgaben aus, bzw. vertreten sie nicht ein so in sich abgeschlossenes System.

Die Vergegenwärtigung dieser Gelingensfaktoren ist für die folgende Analyse sicherlich hilfreich, denn sie dient dazu, mögliche Hindernisse bei der Umsetzung der Soziokratie richtig einzuordnen. In welcher Form diese Analyse von statten ging, wird im folgenden Kapitel dargestellt.

3. Die empirische Untersuchung

In dieser Arbeit soll erforscht werden, welche positiven Veränderungen die Soziokratie anstößt, auf welche Herausforderungen und Hürden sie dabei aber auch stößt. Dazu wurden 10 Personen aus Organisationen des Sozialbereichs und der öffentlichen Sozialverwaltung, welche mit diesen Methoden arbeiten, in etwa einstündigen Interviews befragt. Die entstandenen Audiodateien wurden anschließend transkribiert und die Interviews systematisch analysiert. In der vorliegenden Arbeit werden die Ergebnisse beschrieben und interpretiert.

In diesem Kapitel soll erläutert werden, warum ein qualitatives Forschungsdesign gewählt wurde und wie der wissenschaftliche Prozess vonstattenging.

3.1. Methodische Überlegungen, Aufbau und Vorgehensweise

In diesem Unterkapitel werden die der Untersuchung vorangegangenen Überlegungen dargelegt und die wissenschaftliche Vorgehensweise eingeführt.

Qualitatives Forschungsdesign

In dieser Arbeit wird von den Erfahrungen der Personen ausgegangen, die soziokratische Methoden bereits anwenden. Um diese persönlichen Erfahrungen und Sichtweisen zu erfahren, wurde hier ein qualitatives Forschungsdesign gewählt und eine inhaltsanalytische Perspektive eingenommen. Denn

„Im Mittelpunkt von inhaltsanalytischen Forschungsperspektiven stehen das Subjekt, seine Sichtweisen, Weltbilder und Handlungsmöglichkeiten. Ziel dieser Verfahren ist es, subjektive Erfahrungen in ihrer Vielfältigkeit angemessen wiederzugeben.“ (Huber, 2014: 234)

Dabei ist es wichtig, sich zu Beginn eingehend mit der jeweiligen Thematik auseinanderzusetzen, denn „Vorwissen kann helfen, die Aufmerksamkeit im Forschungsprozess auf bestimmte Fragen zu lenken, die Forschenden zu sensibilisieren und Daten sowie (vorläufige) Erkenntnisse zu strukturieren.“ (ebd.: 231). Hier konnte die Autorin einerseits auf ihre vielfältigen beruflichen Erfahrungen in großen und kleinen Organisationen des Sozialbereichs zurückgreifen. Andererseits

fand eine umfangreiche Literaturrecherche zu Themen wie Fachkräftemangel, Anforderungen von jungen Menschen an ihre Arbeitgeber, und zu Veränderungsprozessen der Arbeitswelt statt, unter anderem zu Change-Management, New Work, agilem Management und nicht zuletzt zu Soziokratie. Des Weiteren fanden auch noch Telefongespräche mit Vertretern der Soziokratiezentren Augsburg und Wien statt, welche dabei halfen, Problematiken besser zu verstehen und die Thematik besser zu umreißen. Aufbauend auf diesem theoretischen Rahmen, konnten die großen Fragestellungen entwickelt werden.

Güte qualitativer Forschung

Können qualitative Forschungsdesigns überhaupt belastbare Ergebnisse hervorbringen? Dieser Diskussion müssen sich Sozialforscher_innen mit subjektorientierten Ansätzen immer wieder stellen. Da sie sich nicht auf quantitative Zahlen beziehen, stellt sich die Frage, inwiefern die Ergebnisse belastbar sind. Gleichzeitig kommt die Anzahl befragter Personen bei der Arbeit mit Interviews selten an quantitative Forschungsdesigns heran. Dennoch können explorative Ansätze einen entscheidenden Beitrag zum Verständnis von bestimmten Phänomenen, in diesem Falle von Arbeits- und Entscheidungsprozessen in Organisationen beitragen.

„Zur Diskussion steht immer wieder, ob und unter welchen Umständen anhand qualitativer Auswertungen allgemeine Aussagen gemacht werden können. Klar ist, dass qualitative Auswertungsmethoden keine empirische Generalisierung im Sinne von Häufigkeitsverteilungen zulassen. Jedoch ist es sehr gut möglich und auch erwünscht, typische Muster und Strukturen im Hinblick auf einen bestimmten Forschungsgegenstand zu rekonstruieren. (ebd.: 261f)

Vorgehensweise

Während der Literaturrecherche wurde schnell klar, dass viele der modernen Organisationsformen im Sozialbereich und in der öffentlichen Verwaltung bisher wenig Anwendung finden, obwohl hier die Herausforderungen hinsichtlich der sich verändernden Arbeitswelt genauso groß sind wie in Wirtschaftsunternehmen, gleichzeitig aber auch noch erschwerte Bedingungen hinzukommen, welche sich voraussichtlich in der Zukunft auch noch zuspitzen werden. So wurde der Non-Profit-Sektor als Forschungseinheit definiert und die Forschungsfrage war geboren: Inwiefern können soziokratische Methoden dazu beitragen, im Sozialbereich und in der öffentlichen Verwaltung, Verbesserungen herbeizuführen?

Anschließend wurden Organisationen gesucht, welche sich als Interviewpartner eignen. Ausgehend von der Theorie wurden die oben beschriebenen Annahmen bezüglich der Verbesserungen durch die Arbeit mit der Soziokratie herausgearbeitet und geclustert. Anschließend wurden sie in Fragen konkretisiert und in einen Interviewleitfaden überführt. Nachdem die Interviews durchgeführt waren, wurden sie transkribiert und analysiert. Diese Schritte werden in den folgenden Kapiteln genauer erläutert.

3.2. Die interviewten Organisationen

Die Akquise von Organisationen aus dem Sozialbereich gestaltete sich nicht ganz einfach. In ersten Gesprächen mit Vertreter_innen des Soziokratiezentrum Augsburg kam der Hinweis, dass die Stadt Augsburg in Teilen soziokratisch arbeitet und dies weiter vorantreiben möchte. Im darauffolgenden Gespräch mit dem Referenten des Sozialreferats der Stadt kam die Idee auf, den Runden Tisch Soziales, welcher im Jahre 2019 stattgefunden hat, zu evaluieren. Im Jahr 2023 soll eine Neuauflage starten, für deren Organisation Handlungsempfehlungen interessant wären. Leider wurden zu Beginn des Runden Tisches keine Ziele festgelegt, die die Methode betreffen, weshalb eine klassische Evaluation in dem Sinn nicht möglich war.

Dennoch einigte man sich dahingehend, dass mehrere Personen, welche am Runden Tisch Teil genommen haben, interviewt werden würden und daraus Handlungsempfehlungen entwickelt werden sollten. Diese Personen waren der Moderator der Runde, welcher bei der Stadt Augsburg in einem nicht tangierten Bereich arbeitet, der Personalratsvorsitzende, der Leiter des Amts für Soziale Leistungen und der Leiter des Amts für Kinder, Jugend und Familien.

Eine weitere Stelle in der Kommunalverwaltung einer mittelgroßen Großstadt, welche nicht genannt werden möchte, arbeitet seit einigen Jahren mit soziokratischen Methoden. In dem 8-köpfigen Team dieses relativ frei Arbeitenden Büros haben mehrere Mitarbeitende unterschiedlich viele Module der Soziokratie-Ausbildung besucht. Zwei Mitarbeiterinnen erklärten sich für ein Interview bereit, jedoch nur als Doppelinterview. Obwohl alle anderen Befragungen mit nur einer Person geführt wurden und dies auch durchgängig so geplant war, nahm die Autorin die Möglichkeit des Doppelinterviews an. Dies verändert zwar die Interviewsituation und könnte Aussagen möglicherweise verfälschen, jedoch wog die Tatsache, zwei weitere Perspektiven zu gewinnen mehr. Da der Wunsch außerdem von den Gesprächspartnerinnen selbst kam, kann angenommen werden, dass unter beiden ein so großes Vertrauensverhältnis besteht, dass keine Aussagen auf Grund der Präsenz der anderen zurückgehalten werden.

Das Erkenntnisinteresse der Autorin ging noch über den Bereich der öffentlichen Verwaltung hinaus. In weiteren Gesprächen mit der Leitung des Soziokratiezentrums Österreich, Barbara Strauch, konnten Kontakte zu Sozialunternehmen gewonnen werden, welche sich auf den Weg hin zur soziokratischen Kreisorganisation gemacht haben. Diese die Lebenshilfe Salzburg und ein großer Wohlfahrtverband in Österreich mit breit gestreuten Angeboten für unterschiedliche Zielgruppen. Sie sind zwar alle keine implementiert soziokratischen Organisationen, arbeiten aber mit der Konsent-Methode und haben einzelne Elemente aus der Soziokratie übernommen. Einige Teams arbeiten dort stärker, andere weniger stark mit Kreisstrukturen und Konsent-Moderation. Je Organisation wurden zwei Personen aus unterschiedlichen Führungsniveaus interviewt.

3.3. Inhalte des Interviewleitfadens

Aufbauend auf den angenommenen Verbesserungen aus dem Kapitel 2.4, wurden die Fragen entwickelt. Das Vorgehen orientierte sich dabei an Helfferichs (2014: 566) Hinweisen zum qualitativen Leitfadeninterview. Bei der Erstellung des Leitfadens wurden daher die folgenden Schritte durchlaufen: Sammeln von Fragen, Prüfen der Fragen „mit einem Rückbezug auf das Forschungsinteresse“ (ebd.: 567), sortieren und subsummieren:

Auf einem miro board, einer digitalen Pinnwand, wurden die der Soziokratie zugrundeliegenden Annahmen sowie deren konkrete, messbare Ziele gesammelt und nach Themen sortiert. Dabei kristallisierten sich schnell die zwei Bereiche 'Verbesserungen für Mitarbeitende' und 'Verbesserungen für die Funktionalität der Organisation' heraus, welche sich ja auch mit der Theorie über evolutionäre, agile, neue Organisationen decken. Innerhalb der Verbesserung für Mitarbeitende sollten die Themen Mitentscheidung, Haltung, persönliche Zusammenarbeit im Team und Ganzheit angesprochen werden. Auf der Ebene der Organisation waren die Qualität der Entscheidungen, Schnelligkeit der Entscheidungsfindung und Flexibilität der Methode relevant.

Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit ist auch, wie sich die Anwendung im Sozialbereich und in der Verwaltung gestaltet, weshalb noch eine Frage nach dem Einfluss des organisatorischen Kontextes hinzugefügt wurde. Ein weiterer Fokus lag auf möglichen Hürden bei der Implementierung soziokratischer Methoden, welche sich sowohl auf den organisatorischen Kontext beziehen konnten als auch ganz allgemein auf die Soziokratie.

Bei der Beschäftigung mit dem Konzept der Soziokratie wurden außerdem einige kritische Punkte sichtbar, welche weiche, nur schwer messbare Faktoren betreffen, hier sollte ein weiterer Schwerpunkt gesetzt werden, um herauszufinden, an welche Bedingungen die erfolgreiche Arbeit

in soziokratischen Runden geknüpft ist. Themen waren hier persönliche und kommunikative Fähigkeiten, gegenseitiges Wohlwollen und Sympathie sowie das nötige Vertrauensverhältnis.

Auch bei der Entwicklung des Fragebogens orientierte sich die Autorin an den Vorschlägen Helfferichs (2014: 568). So war der Fragebogen in mehreren Spalten aufgebaut. Zur Orientierung diente die erste Spalte mit dem Thema, gefolgt von den Leitfragen zu den obigen Themen. Zu jedem Thema wurden in der dritten Spalte inhaltliche Aspekte und Stichpunkte festgehalten, welche während des Interviews Anhalt boten. In der letzten Spalte wurden noch konkretere Formulierungen für Nachfragen notiert, falls die Befragten die Frage nicht verstanden hatten oder in eine völlig andere Richtung antworteten. „Ein Interview entlang eines Leitfadens stellt während des Gespräches sicher, dass alle für die Beantwortung der Fragestellung zentralen Themenbereiche angesprochen werden.“ (Stadler Elmer, 2014: 183) Gleichzeitig sollte er aber so flexibel sein, dass ein relativ natürliches Gespräch möglich ist, weshalb hier das teil-strukturierte Interview das Mittel der Wahl war. Der vollständige Fragebogen ist im Anhang zu finden.

3.4. Durchführung der Interviews und Transkription

In diesem Kapitel wird beschrieben, in welcher Form die Interviews durchgeführt wurden, wo sie stattfanden und nach welchen Regeln sie anschließend transkribiert wurden.

Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden teils in Person, in den Büros der interviewten Personen geführt (auf deren Wunsch hin). Teils fanden sie auch digital über zoom statt, was entweder der Wunsch der interviewten Person entsprach oder auf Grund räumlicher Entfernung am praktikabelsten erschien, denn „Bei der Durchführung [von Interviews] ist es zudem wichtig dafür zu sorgen, dass die befragte Person sich wohl fühlen kann, d.h. eine angenehme Umgebung gewählt wird.“ (ebd.: 189) Dem wurde hier Rechnung getragen. In allen Fällen wurde ein Echtzeitgespräch mit face-to-face-Kontakt hergestellt. Die Gespräche wurden mit einem Audiorecorder auf einem Mobiltelefon aufgezeichnet.

Stadler Elmer (2014) schreibt außerdem, dass zu Beginn eines Interviews immer die Rahmenbedingungen geklärt werden sollten: „Die Person, die befragt werden will, muss über die Ziele, Inhalte, mögliche Dauer der Befragung und über die Rechte als Versuchsperson informiert werden.“ (ebd.: 188). Dies wurde gewährleistet, indem vor der Aufnahme erklärt wurde, worin

das Erkenntnisinteresse der Arbeit liegt, welche persönlichen Ziele die Autorin damit verfolgt, wie lange das Interview in etwa dauern wird und welche Themen behandelt werden sollen. Auch eine persönliche Vorstellung der Interviewerin erfolgte und die Nachfrage, ob noch Fragen vorab zu klären seien. Anschließend wurde die Aufnahme gestartet.

Elmer schreibt auch, dass es wichtig ist, „der befragten Person durch eine Einleitung Gelegenheit zu geben, mit der Gesprächssituation vertraut zu werden und sich auf das Thema einzulassen. Oft veranlasst ein Interview, über etwas nachzudenken, worüber man sonst nicht nachdenken würde. Daher wird in einer mündlichen Befragung zunächst ein Thema eingeführt und ein allgemeiner Kontakt hergestellt, bevor die inhaltlich wichtigen Fragen gestellt werden.“ (ebd.: 185). So startete das Interview stets mit einer einleitenden Frage nach den größten Aha-Effekten in Bezug auf die Soziokratie, welche den Redefluss in Gang setzen und der interviewten Person möglichst viel Raum für eigene Interpretationen geben sollte. Anschließend wurden die Themen aus dem Fragebogen bearbeitet. Dabei wurde angestrebt, eine gute Balance zwischen einem natürlichen Gesprächsverlauf und dem Abarbeiten der studienrelevanten Fragen zu erreichen. Einige der Interviewpartner_innen antworteten recht stringent auf die einzelnen Fragen, andere waren recht mitteilungsfreudig und kamen von selbst auf die genannten Themen. Hier war es wichtig, den roten Faden nicht zu verlieren und alle Themen konsequent anzusprechen. Der Leitfaden war dabei hilfreich.

Die Natürlichkeit der Gesprächssituation konnte dadurch erreicht werden, dass die Formulierung der Fragen im Leitfaden zwar festgehalten war, die konkrete Wortwahl jedoch auch flexibel gehandhabt wurden. So war es möglich, sich auch auf die individuelle Situation und die persönlichen Sichtweisen einzustellen und Vertrauen aufzubauen.

Eine der vorab formulierten Fragen schien in der Praxis der Interviews auf wenig Resonanz zu stoßen, weshalb sie durch eine andere Formulierung ersetzt wurde. Dabei ging es um das Thema Ganzheit. Zu Beginn wurde gefragt, ob das Gegenüber das Gefühl hätte, sich mit seiner_ihrer ganzen Persönlichkeit im Team oder der Kreisrunde einbringen zu können. Die Interviewerin überkam bei den Antworten den Eindruck, dass die Interviewten mit dieser Formulierung wenig anfangen konnten und ersetzte die Frage in folgenden Interviews durch die simple Formulierung: „Wie haben Sie sich bei der Konsent-Moderation gefühlt?“. Dies führte zu deutlich aussagekräftigeren Antworten. Einschränkend muss hier jedoch angefügt werden, dass es mit einer einzigen Frage sicherlich nicht annähernd möglich ist, das Thema Ganzheit zu erfassen. Doch führte die Änderung der Fragestellung immerhin zu einer kleinen Annäherung an die Thematik, welche vorher ausblieb.

Transkription

Die Audio-Aufnahmen wurden im Anschluss an die Interviews mit einem KI-gestützten Programm transkribiert. Hier stellte sich allerdings heraus, dass die automatisierte Transkription nicht den Anforderungen an eine wortgenaue Verschriftlichung genügt. Deshalb wurden die so erstellten Transkriptionen nochmal händisch überarbeitet. Hierbei folgte die Autorin selbstdefinierten Regeln, welche dem Zweck der Analyse und dem Erkenntnisinteresse der Arbeit am meisten zuträglich erschienen. Da es in dieser Arbeit eher um fachliche Themen geht und die Inhalte wichtig sind, nicht jedoch das subjektive darunterliegende Verhalten einer Person, wurde die Transkription dahingehend ausgeführt, dass sie möglichst gut lesbar und verständlich ist: Wortwiederholungen, welche keinen inhaltlichen Sinn haben, wurden entfernt. Füllwörter wie *ähm, eh, genau, ja*, wurden größtenteils entfernt, wenn sie keinen inhaltlichen Beitrag leisteten. Räuspern und andere nichtsprachliche Ausdrucksformen wurden entfernt, außer LACHEN und STILLE, welche in Großbuchstaben gekennzeichnet sind. Dialekt wurde größtenteils in Hochdeutsch übersetzt, um die Lesbarkeit zu erhöhen. Umgangssprachliche Ausdrücke und regionalspezifische Wortbildungen blieben jedoch erhalten. Die Interpunktion wurde dem Sprachfluss angepasst.

Anschließend wurden die Interviews anonymisiert. Namen wurden durch „Interviewpartner“ gefolgt von der Zahl, welcher der Nummerierung der Befragungen entspricht, ersetzt. Auch Bezüge zu der entsprechenden Position oder Organisation der Person wurden entfernt und durch Verallgemeinerungen ersetzt.

3.5. Systematik der Analyse

Die transkribierten Interviews wurden anschließend ausgedruckt und nummeriert, um die Anonymisierung vorzunehmen. Die Interviews werden mit B für *Befragung* und einer Nummer versehen, als B1, B2, etc. Für die Analyse wurden Farbstifte zu Hilfe genommen: Die großen Themen aus dem Interviewleitfaden, welche bereits im Vorfeld aus der Theorie abgeleitet worden waren, wurden jeweils mit einer Farbe versehen und sollten die verschiedenen Analysekategorien abbilden. Der Interviewleitfaden diente somit als Kodierleitfaden.

„Bei der deduktiven Kategorienbildung werden die Analyseeinheiten mittels vorher erarbeitetem, theoretischen Vorwissen definiert. Das Verfahren gleicht damit der Operationalisierung begrifflicher Konstrukte [...]. Die so gewonnen Kategorien können

schließlich im Verfahren der strukturierenden Inhaltsanalyse eingesetzt werden.“ (Huber, 2014: 258)

Nun ging es in die strukturierende Inhaltsanalyse. Dazu wurden die Interviews eins nach dem anderen durchgearbeitet. Dabei wurden wichtige Stellen mit den Farben der entsprechenden Kategorien markiert und mit Kommentaren versehen. Beispielhafte Stellen wurden als mögliche Zitate markiert. Neue Kategorien und Themen, welche im Verlauf der Analyse auftauchten, wurden mit weiteren Farben versehen und dem Kodierleitfaden hinzugefügt.

„Die strukturierende Inhaltsanalyse hat zum Ziel, ‘bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen’ (Mayring, 1993, S. 83). Ein Kodierleitfaden steuert dabei den Analyseprozess. Im Kodierleitfaden werden Kategorien, die induktiv [...] oder deduktiv [...] gewonnen wurden, definiert und mittels Ankerbeispielen (das sind typische Textpassagen) veranschaulicht. [...] Mit diesem Vorgehen soll die Objektivität der Analyse sichergestellt werden.“ (Huber, 2014: 260f)

Anschließend wurden die Interviews noch einmal durchgearbeitet und die Aussagen und Inhalte zu den einzelnen Kategorien gebündelt und analysiert. Folgende Fragen waren dabei leitgebend: Welche durchgängigen Erfahrungen mit der Soziokratie gab es? Wo liegen Differenzen und worauf sind diese eventuell zurückzuführen? Welche tieferliegenden Aspekte wurden angesprochen? Welche unerwarteten Themen wurden angesprochen?

Die Antworten auf diese Fragen sind im folgenden Kapitel systematisch beschrieben.

4. Beschreibung der Untersuchungsergebnisse

Die Beschreibung der Untersuchungsergebnisse orientiert sich einerseits an den Themen des Interviewleitfadens. Deshalb gehen die ersten beiden Kapitel auf die Ebene der Mitarbeitenden und die Ebene der Organisation ein und das dritte auf möglicherweise mitzubringende Fähigkeiten. Anschließend werden Aspekte behandelt, welche sich erst im Laufe der Gespräche herauskristallisiert haben. Auch die Hürden, mit welchen Anwendende der Soziokratie zu kämpfen hatten, wurden erst in der Analyse der Interviews deutlich und werden im darauf folgenden Kapitel beschrieben.

4.1. Veränderungen auf Ebene der Mitarbeitenden

Schon in Kapitel 2.4 wurden die der Soziokratie zugrundeliegenden Annahmen beschrieben. Ob und welche Veränderungen sie für Mitarbeitende in Bezug auf deren Arbeiten und Wohlbefinden hat, wird im folgenden Kapitel beschrieben.

4.1.1. Entscheidungsfindung

Der Prozess der Entscheidungsfindung wurde in allen Fällen relativ präzise gemäß den Grundsätzen der Soziokratie umgesetzt. Dabei kam die Methode der Konsent-Moderation zum Einsatz, bei der alle Teilnehmenden der Sitzung reihum befragt werden, um sicherzustellen, dass jede Stimme gehört werde, einschließlich der "leisen Stimmen" (B2, 08:28). Dennoch handele es sich keineswegs um endlose Diskussionsrunden (ebd., 03:01). Vielmehr erfordere die Methode von den Teilnehmenden, konzentriert mitzudenken, sich präzise auszudrücken und sich aktiv an der Diskussion zu beteiligen (B4, 01:40).

Es ist erwähnenswert, dass die Flexibilität des Prozesses es den Teilnehmenden ermöglicht, im Verlauf der Diskussion ihre Meinung zu ändern, ohne sich zu sehr auf das festzulegen, was sie zu Beginn gesagt hatten. Dieser Ansatz wurde von Führungskräften besonders positiv aufgenommen, da er als "enorm entlastend" (B6, 20:53) empfunden wurde (B5, 16:12).

Darüber hinaus wurde der Grundsatz der Soziokratie, *good enough for now, safe enough to try* von fast allen Befragten als äußerst beruhigend und unterstützend wahrgenommen.

4.1.2. Persönliche Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit beim Runden Tisch Soziales wurde als sehr diszipliniert (B1, 30:41), konstruktiv (B2, 09:41; B3, 12:04; B4, 28:14), zielorientiert beschrieben. „Alle waren motiviert, auch soziokratisch zu arbeiten und das hat allen sehr gut gefallen, dass die Methode nie in Frage stand“ (B1, 30:41). Die Atmosphäre war von hohem Vertrauen geprägt und die Methode hat „alle [...] auf Augenhöhe gesetzt“ (B3, 16:31), wodurch alle Meinungen und Aussagen gleichwertig nebeneinanderstanden – ganz im Sinne der Soziokratie.

In den anderen Einrichtungen wurde die Zusammenarbeit im Team entweder bereits als sehr gut beschrieben (B6, 33:59) oder es wurde betont, dass der Spaß an der Arbeit (B5, 13:37), die Zufriedenheit im Team (B5, 19:35), und der Zusammenhalt (B7, 53:05) sich seit Einführung der

Soziokratie tatsächlich verbessert haben. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass das Interesse und das Engagement der Mitarbeiter:innen zunehmen, wie durch folgendes Zitat verdeutlicht wird:

„bei meinen Leitungen, gibt es auf einmal viel mehr Interesse für die Struktur als vorher. Also bei mir sitzen fast alle Team-Leitungen, sitzen irgendwo in irgendeinem Kreis, ich find das super, ja. Ohne dass ich gesagt hab: es wär super, wenn ihr da teilnehmt, sondern ich hab da überhaupt nichts dazu gesagt und auf einmal sitzen 5 Leute irgendwo in irgendwelchen Kreisen“ (B9, 52:38)

Es sei an dieser Stelle jedoch erwähnt, dass trotz der positiven Entwicklungen hinsichtlich der vertrauensvollen Zusammenarbeit, gemäß einer Aussage, diese nicht ausreichte, um Teambuilding zu ersetzen. Teambuilding erfordert nach Ansicht dieses Befragten spezifische Methoden oder Aktivitäten und kann nicht allein durch die soziokratische Zusammenarbeit gewährleistet werden. Auch die Etablierung einer neuen Unternehmenskultur erfordere mehr als lediglich gemeinschaftlich zu entscheiden. Diese Veränderung verlange nach umfassenderen Maßnahmen und Bemühungen (B6, 37:28ff). Es sei außerdem darauf hingewiesen, dass nicht überall eine Verbesserung der Zusammenarbeit erzielt werden konnte.

4.1.3. Verantwortung für die eigene Haltung

In der Theorie der Soziokratie wird betont, dass Personen, welche an Entscheidungsprozessen beteiligt sind, mehr Verantwortung für die eigene Haltung übernehmen, diese also mehr reflektieren und ggf. bereit sind, ihre Meinung zu überdenken, wenn neue Erkenntnisse auftauchen, statt starr an der eigenen Position festzuhalten.

Beim Runden Tisch war diese Implikation möglicherweise nicht so offensichtlich, da die Teilnehmenden alle in Führungspositionen sind, somit „von Natur aus“ Verantwortung übernehmen, wenn es Entscheidungen zu erklären gibt. Dennoch wurde auch hier festgestellt, dass Personen von ihren festen Positionen abwichen, dies selbst im Nachgang zu den Runden noch ein bleibender Eindruck war (B2, 11:56) und dass die Soziokratie generell dazu anregt, die eigenen Meinungen zu überdenken (B4, 18:11).

In den anderen Kontexten wurde ebenfalls berichtet, dass Entscheidungen mehr mitgetragen werden, da die Teilnehmenden sich der gemeinsamen Verantwortung mehr bewusst sind, ein gemeinsames Ziel vor Augen haben (B7, 20:22). Die Soziokratie ermöglicht den Blick über den Tellerrand. Mehrfach wurde beschrieben, dass Leitungspersonen, welche bisher nur ihr eigenes

Haus im Blick hatten, plötzlich auch die gesamte Einrichtung, den ganzen Träger in ihre Überlegungen einbeziehen. Diese „höhere Flughöhe“ (B7, 49:56) führe oft auch zur Bereitschaft, auf Privilegien zugunsten eines höheren Ziels zu verzichten. Ein Beispiel ist hier die Verteilung von Personalressourcen auf mehrere Wohnhäuser für Menschen mit Behinderung: Seit die Hausleitungen gemeinsam über die Einteilung entscheiden, herrsche mehr Verständnis für die Nöte der anderen Häuser und werde eher akzeptiert, auch selbst mit weniger Ressourcen zurecht zu kommen. (B7, 48:56ff) Gleichzeitig wurde aber auch beschrieben, dass nicht alle Personen in diese Richtung voranschritten, sondern dass einige an dem Motto „Hauptsache mein Haus, Hauptsache mir geht es gut“ festhielten. (ebd.)

4.1.4. Ganzheit

Die Rückmeldungen der Befragten bezüglich ihrer Gefühle während der Meinungsrunden war grundsätzlich positiv. Man müsse sich nicht verstellen (B2, 13:49), würde ernst genommen (B2, 12:04) und würde ruhiger und reflektierter (B7, 37:56). Bei der offenen Wahl zu hören, dass andere einem eine Aufgabe, ein Amt zutrauen und dafür auswählen möchten, „ehrt einen auch sehr“ (B9, 50:56).

4.2. Veränderungen auf der Ebene der Organisation

Auch auf der Ebene der Arbeitsorganisation gab es hauptsächlich positive Rückmeldungen. Diese werden in den folgenden Unterkapiteln nach Themen geclustert dargestellt.

4.2.1. Qualität der Entscheidungen

Wie hoch ist die Güte der Entscheidungen, welche mit der Konsent-Methode getroffen wurden? Von den teilnehmenden des Runden Tisches Soziales kam hier die deutliche Rückmeldung, dass die Entscheidungen bahnbrechend waren, dass ein echter „Durchbruch“ (B3, 08:11ff) geschaffen wurde bei Themen, welche schon lange unbearbeitet brachlagen. Obwohl die Situation verfahren schien, kam man laut der Teilnehmenden zu konkreten (B1, 21:31) und nachhaltigen (B1, 51:11) Lösungen, welche zum größten Teil auch zeitnah umgesetzt wurden. Um letzteres sicher zu stellen, wurde ein halbes Jahr nach der Entscheidungsfindung nochmal eine Rückschau gemacht und die Schritte begutachtet (B1, 28:19). Letzten Endes hinge die tatsächliche Umsetzung jedoch davon ab, was sonst noch so reinkäme, denn im Sozialbereich ist es oft so: „Wir wissen heute

nicht, was morgen ist“ (B2, 19:21). Generell wurden die Entscheidungen als „weise“ (B3, 04:19) und „stimmig“ (B6, 20:53) beschrieben und es wurde auch alles abgearbeitet, es sei „nichts liegen geblieben“ (B1, 01:11). Als Resümee zog daraus einer der Befragten, dass Kooperation einfach zu besseren Lösungen führe (B1, 55:15). Es sei jedoch betont, dass einer der Befragten der Meinung war, dass „normale [...] Entscheidungswege über Linien, Hierarchien im öffentlichen Dienst“ genauso gut funktionieren (B4, 11:00).

In den sozialen Organisationen wurde ebenfalls eine höhere Qualität der getroffenen Entscheidungen festgestellt (B8, 22:46). Es wurde betont, dass grundsätzlich anders entschieden und mehr delegiert werde (B9, 40:55). Zudem erlebten die Beteiligten, dass die Entscheidungen in der Regel von allen Betroffenen mitgetragen und daher unmittelbar umgesetzt wurden (B8, 23:30).

Als Gelingensfaktoren für gute, schnelle Entscheidungen wurde angeführt, dass die Methode nicht in Frage gestellt und von oberer Stelle ausdrücklich unterstützt werden sollte (B2, 17:50). Ebenso wurde hervorgehoben, dass die Beteiligten an der Runde Personen mit Entscheidungsbefugnissen sein sollten (B2, 17:10) und dass das gemeinsame Ziel klar sein sollte (B7, 26:02). Diese drei Kriterien sind auch so in der Methodenlehre der Soziokratie zu finden.

4.2.2. Schnelligkeit

Ein kontroverses Thema ist die Schnelligkeit der Entscheidungsfindung. Wer sich der soziokratischen Konsent-Methode nähert und sich bewusst wird, dass bei der Entscheidungsfindung jede Person in der Runde mindestens zweimal nach ihrer Meinung gefragt wird, könnte schnell zu dem Schluss kommen, dass diese Vorgehensweise nicht sehr zügig sein kann und die Entscheidungsfindung sich möglicherweise sehr in die Länge ziehen könnte. In dieser Hinsicht gab es unterschiedliche Ansichten, und es ist zweifellos stark von der Teamdynamik und dem konkreten Thema abhängig.

Einige der Befragten waren klar in ihrer Aussage, dass man mit der Konsent-Methode „rasch zum Punkt kommt“ (B7, 00:56), die Entscheidungsfindung effektiv und „ressourcenorientiert“ (B8, 36:04) abläuft und es einfach schneller geht, weil nicht so viel durcheinander diskutiert wird, wie in der Branche sonst üblich: „Gerade im Sozialbereich sind wir ja alle gewohnt, alles bis zum Exzess zu diskutieren, ja, das ist ja auch so ein bisschen Kultur in der Sozialarbeit“ (B9, 39:39).

Beim Runden Tisch Soziales wurde für die Bewertung der Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung, die Qualität der Entscheidung in Relation gesetzt zur Komplexität der

Aufgabe und zum Kontext der öffentlichen Verwaltung. So war die Fragestellung an sich sehr komplex, schien fast unlösbar, und es waren mehrere Ämter und Stellen davon betroffen. Die Tatsache, dass damit auch viele Personen an der Entscheidungsfindung beteiligt waren, machte die Sache nicht leichter (B1, 30:41). Einer der Befragten erkannte weiterhin, dass Entscheidungen innerhalb der Verwaltung oft noch viel länger dauern (B3, 13:17), ein anderer, dass solche ämterübergreifende Themen Gefahr laufen, gar nie auf den Tisch zu kommen.

Nur einer der Befragten empfand den Prozess als sehr „zeitintensiv“, „bedächtig“ und wenig „arbeitsökonomisch“ (B6, 06:46). Er ist der Meinung, dass konventionelle Entscheidungswege schneller sind.

Andere sehen einen größeren Zeitaufwand vor allem in der umfangreichen Vor- und Nachbereitung (B1, 56:11) welche bei der Konsent-Methode notwendig wird. Je besser die Vorbereitung, desto schneller gehe allerdings auch die Entscheidungsfindung von statten. Außerdem würde man mit der Zeit auch schneller bei der Vorbereitung, insbesondere dann, wenn die Domänen geklärt seien. (B5, 34:47).

Auf lange Sicht betrachtet

Ein weiterer Gesichtspunkt, der in diesem Zusammenhang immer wieder genannt wird, ist die Nachhaltigkeit der Entscheidung. Die Annahme, dass dadurch, dass die Entscheidungen gemeinsam gefällt werden, diese erstens schneller umgesetzt werden, weniger nachdiskutiert und nachjustiert werden muss und dass alle an einem Strang ziehen, um dem gemeinsamen Ziel näher zu kommen (B5, 37:25), ist Teil der soziokratischen Theorie und wurde von den meisten Interviewpartnern bestätigt. Die Effizienz käme also nicht durch die tatsächliche Schnelligkeit der Entscheidungsfindung zustande, sondern „on the long run“ (B6, 31:17), da die Beschlüsse langfristig tragfähiger seien. (B7, 30:23).

„Ich denke der Erfolg gibt einem dann letztendlich recht, weil die Entscheidungen, die man trifft, werden einfach von allen mitgetragen und so hat man auch keine Widerstände. Ja die Entscheidung, die heute vom Geschäftsführer in 5 Minuten getroffen wird, da ist der nächste Schritt, dass sich das ganze Team hinterher dann draußen beim Kaffee trifft und erstmal darüber meckert, was der Alte wieder für blöde Entscheidungen getroffen hat.“ (B6, 32:02)

Ein weiterer Aspekt der genannt wurde, ist, dass die Schnelligkeit der Entscheidungsfindung für die Anwendenden gar keine übergeordnete Rolle spielt. In der Konfliktprävention zum Beispiel, brauche es oft ein anderes Herangehen, um zu Ergebnissen zu kommen, sonst „büßt man das

nach hinten raus“ (B5, 39:49). Ein anderer Befragter merkte an, dass es bei Grundsatzentscheidungen im sozialen Bereich nicht immer schnell gehen müsse.

Es wurde immerhin an verschiedenen Stellen eingeräumt, dass Meinungsrunden durchaus Zeit bräuchten und dass, wenn es wirklich schnell gehen muss, im Krisenmodus, autokratisches Entscheiden im Ausnahmefall die bessere Wahl sein könne. (B8, 21:51)

Als Gelingensfaktoren für eine schnelle Entscheidungsfindung wurden genannt: eine gute Vorbereitung der Meetings und Beschlüsse, eine stringente Moderation (B1, 56:11), dass für das jeweilige Thema entscheidungsbefugte Personen am Tisch sitzen (B2, 20:30) und dass auch alle mitreden, die von dem Thema betroffen sind (B7, 24:32ff). Hier würde es helfen, die Entscheidungsdomänen gut zu definieren (B5, 35:39).

4.2.3. Flexibilität

Bei der Frage, inwieweit die Soziokratie ein Instrument ist, um flexibel auf neue Herausforderungen reagieren zu können, antworteten die Befragten in verschiedene Richtungen. Es gab Personen, welche die Möglichkeit, die eigenen Mitarbeiter_innen in Entscheidungen einzubeziehen als sehr flexibel empfinden (B3, 14:08). Mehrfach erwähnt wurde das Prinzip *good enough for now, save enough to try*, welches ein Grundprinzip der Soziokratie ist und genauso in agilen Kontexten gelebt wird. Es drückt höchste Flexibilität aus, da man sich nicht langfristig festlegt, sondern bereit ist, jederzeit nachzujustieren, falls es erforderlich wird. (Rüther, 2018: 23)

Einige der Befragten kommentierten, dass sich das Verfahren besonders gut im Sozialbereich eigne, da dieser ein komplexer Kontext sei (B7, 29:18). Die hier angesprochene Komplexität darf im Sinne des Cynefin Modells (Zirlik, 2020) verstanden werden, welches eine Typologie für Situationen und Kontexte entwickelt, welche entweder chaotisch, simpel, kompliziert oder komplex sein können. Je nachdem, in welchem Kontext man handelt, gibt es unterschiedliche Handlungsoptionen um Probleme zu lösen.

Darüber hinaus ist es für jeden Bereich sinnvoll, in welchem es noch keine eingespielten Verfahren zur Entscheidungsfindung gibt.

Als Gelingensfaktoren für die flexible Anwendung der soziokratischen Verfahren wurde genannt, dass die Methode vorher bekannt ist, dass die Ziele geklärt sind, dass auch wirklich Entscheidungen notwendig sind (B1, 01:01:13ff) und dann auch eine Methodenvielfalt bekannt ist, die eine Auswahl ermöglicht. Außerdem sollte die Struktur so sein, dass ein Kreis ohne große

Rückkopplung mit anderen innerhalb seiner Domäne selbst entscheiden kann, denn sonst könnte das passieren, was folgendes Negativbeispiel belegt:

„was war früher? So, wenn wir irgendwas entschieden haben und dann sagt einer: Naja, eigentlich sollten wir die Pädagogen noch fragen oder wir sollten die Teamleitung eigentlich fragen, dann ging eine Bitte an den anderen Kreis: bitte schaut es euch an und sagt uns, was ihr dazu denkt. Dann hat es mindestens einen Monat, wenn nicht länger gedauert, bis das zu denen kommt, bis die die nächste Sitzung haben, dann haben die womöglich schon keine Zeit mehr gehabt, das zu bearbeiten, dann dauert es wieder Monate bis zur nächsten Sitzung, dann haben die was entschieden, dann kommt das wieder retour, also diese... teilweise war das so, dass da irgendwelche Entscheidungen dann ein halbes Jahr gedauert haben, weil das durch die verschiedenen Kreise ging.“ (B9, 47:19)

Glücklicherweise konnte in dieser Organisation eine Umstrukturierung dahingehend vorgenommen werden, dass die Kreise nun nicht mehr nach den Positionen der Mitarbeitenden, sondern nach zu behandelnden Themen geordnet sind und so die verschiedenen Entscheidungsträger zu diesem Thema jeweils in einem Team sitzen: *„So haben wir alle Funktionen im selben Team. Und die entscheiden dann, ja, genau.“* (ebd.)

4.3. Aussagen in Bezug auf mitzubringende persönliche Fähigkeiten

Unter den der Soziokratie zugrundeliegenden Annahmen wurden auch bestimmte persönliche und kommunikative Fähigkeiten gezählt. In diesem Kapitel wird erörtert, inwiefern die Interviewpartner_innen eine Voraussetzung für die Arbeit mit der Soziokratie sahen oder diese Kompetenzen auch durch die neuen Entscheidungsformen aufgebaut werden können.

4.3.1. Kommunikative Fähigkeiten

Alle Befragten merkten an, dass eine gewisse Kommunikationsfähigkeit sicherlich notwendig sei, um mit der Soziokratie gut arbeiten zu können. Genannt wurden hier beispielsweise Klarheit in der Ausdrucksweise (B2, 41:30), eine gewisse Neutralität in der Darstellung von Sachverhalten (B3, 17:12), Kritikfähigkeit (B5, 22:06) und Reflexionsfähigkeit (B4, 32:13).

Einerseits sind das Fähigkeiten, die im professionellen Kontext generell erwartet werden und daher als selbstverständlich angesehen wurden. Falls diese nicht vorhanden sind, würden sie durch die Arbeit mit soziokratischen Methoden aber eher sichtbar (B5, 24:19). Andererseits scheint die Soziokratie auch dabei zu unterstützen, diese Fähigkeiten zu erlernen, wenn man zum Beispiel aufgefordert ist, in einer zweiten Meinungsrunde seine Position nochmal zu überdenken.

Eine auffällige Einheitlichkeit der Aussagen herrschte in Bezug auf die Einschätzung, dass die Soziokratie eine gewisse persönliche Offenheit erfordere. Ob diese allerdings bei allen vorhanden ist, darüber herrschen unterschiedliche Ansichten. Eine Befragte gab hier den Rat, diese Offenheit vorzuleben und den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, hier neue Erfahrungen zu machen (B5, 31:41).

Neben eher harten Fähigkeiten wie Geduld (B4, 01:40) und Disziplin (B5, 27:42) scheint auch der persönliche Wunsch nach einer neuen Arbeitskultur und nach Gemeinschaft eine Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit mit der Soziokratie zu sein. Da die Methode relativ viel Beteiligung erfordert, sollte auch der Wunsch da sein, sich einzubringen und gemeinsam etwas schaffen zu wollen (B8, 30:01). Die Menschen sollten außerdem bereit sein, sich auf etwas Neues einzulassen und zu lernen (B9, 53:54ff). Dabei sollten sie gegenüber anderen empathisch sein, ohne jedoch zu emotional zu werden (B2, 40:08ff).

4.3.2. Wohlwollen

Bei der explorativen Frage danach, ob Wohlwollen oder Sympathie zwischen Einzelpersonen zum Gelingen der Kommunikation in soziokratischen Kreisen beitragen, gingen die Meinungen der Befragten stark auseinander. Einerseits wurde gesagt, dass die Konsent-Methode durchaus ermögliche, dass auch Menschen, welche Konflikte miteinander haben, in diesem Setting konstruktiv zusammenarbeiten (B2, 42:36). Andererseits wurde formuliert, dass Zusammenarbeit natürlich immer besser funktioniere, wenn man sich wohlgesonnen sei (B9, 56:04). Es gehöre aber auch zur beruflichen Professionalität, sich davon im Arbeitskontext nicht leiten zu lassen (B5, 30:03). Mehrere Befragte gaben an, dass sie in diesem Zusammenhang eher Haltungen wie „Respekt“ (B4, 29:02) und „Augenhöhe“ (B7, 20:22) wichtig fänden und dass unter diesen Voraussetzungen auch das Verständnis füreinander besser wachsen könne.

4.3.3. Vertrauensverhältnis

Einigkeit besteht darüber, dass die Arbeit mit der Soziokratie Vertrauen erfordert: Vertrauen zwischen den jeweiligen Kreismitgliedern aber auch Vertrauen darauf, dass andere Kreise ihre Arbeit gewissenhaft erledigen. Die Mitglieder des Runden Tisches berichten, dass dieses Vertrauen gegeben war.

Gleichzeitig wird dieses Verhältnis aber auch durch die Struktur und die offene Kommunikationsform hergestellt.

„Ich würde es eher andersrum aufzäumen und sagen: also dieses Vertrauensverhältnis entsteht ein Stück oder wird befördert positiv dadurch, dass man aufgefordert ist und der Rahmen so ist, dass alles gesagt wird, was einem in den Kopf kommt und die anderen auch aufgefordert sind, alles respektvoll zu behandeln.“ (B4, 30:00)

Wenn das Vertrauen jedoch abhandenkommt und es zu größeren Konflikte kommt, dann kann die Zusammenarbeit auch schwierig werden, denn eine Voraussetzung für die Soziokratie ist Angstfreiheit.

„Sobald die Angst da ist, erlebe ich es als großen Nachteil, weil dann die Qualität der Entscheidungen sinken kann, wenn die Menschen nicht ehrlich ihre Einwände einbringen.“ (B7, 41:48)

Die Angstfreiheit ist ein Grundprinzip in der Selbstorganisation, man muss aber auch wissen, wie man diese herstellen kann, wie dieses Zitat bezeugt:

„Die Selbstorganisation lebt von der Angstfreiheit. Das ist letztendlich aber nicht Soziokratie. [...] also die Basis ist die Angstfreiheit und dazu gehört für mich die Haltung: alle Meinungen sind willkommen und wir versuchen wirklich, mit allen Meinungen umzugehen und sie zu integrieren und dazu gehört aber auf Augenhöhe miteinander reden und direkt miteinander reden, das ist die Basis. Und deshalb [...] das muss man vielleicht auch noch lernen, dass man sagt: wie schaut Feedback aus, wie kommunizieren wir miteinander? Und in der Praxis immer und immer wieder leben. Und wir begegnen dem so, dass wir jetzt gerade versuchen, mit Schulungen, und vor allem dann vermehrt mit Supervision, dieses Vertrauen herzustellen und wirklich sicherzustellen, dass niemand für eine Meinung, die er kundtut oder für einen Einwand den er gibt, abgestraft wird.“ (B7, 22:12)

4.4. Einschätzungen in Bezug auf den organisatorischen Kontext

Verschiedene Aussagen der Interviewpartner_innen bezogen sich auf den Einfluss, welchen der organisatorische Kontext auf ihre Arbeit mit der SKM hatte. Diese werden hier dargestellt.

4.4.1. Hierarchie

Die Tatsache, dass die befragten Organisationen stark hierarchisch strukturiert sind, wurde grundsätzlich eher als störend für die Arbeit mit der Soziokratie empfunden. Dies ist nicht verwunderlich, ist das gemeinsame Entscheiden im Konsent doch nur ein Teil des Gesamtkonzepts Soziokratie, welches nur in Verbindung mit der kreisförmigen Organisationsstruktur auch sein wahres Potenzial entfalten kann.

Es gab jedoch auch die Rückmeldung, dass Hierarchie hilfreich sein kann, nämlich dann, wenn die Entscheidung zur Methode an übergeordneter Stelle getroffen wird und somit weniger in Frage gestellt wird (B1, 01:03:41).

4.4.2. Größe der Organisation

Alle befragten Organisationen sind relativ groß (zwischen knapp 1000 und 6000 hauptamtlichen Mitarbeitenden). Fast alle Befragten nennen dies als Grund, warum es aus ihrer Sicht schwierig sein würde, die SKM als Ganzes in ihrer Organisation zu implementieren. Zu viele Interessen und Strukturen stünden dem entgegen.

4.4.3. Anwendungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation

Trotz dessen sehen die Teilnehmenden des Runden Tisches durchaus Möglichkeiten, wie die Soziokratie auch in anderen Bereichen angewandt werden kann. So sei die Konsent-Moderation in allen Teams, welche effektivere Meetings anstreben, denkbar. Insbesondere bei zeitbegrenzten Projekten (B1, 01:06:01ff) oder Beteiligungsprozessen von Bürger_innen (B4, 24:05) liege hier hohes Potenzial, sehen sogar die sonst eher kritischen Stimmen. Je mehr diese Form in der Organisation verankert und von oben gutgeheißen werde, desto eher würden einzelne Teams sich auf diesen Weg machen.

Fraglich bleibt, ob die Konsent-Methode auch bei politischen Entscheidungen im Stadtrat Anwendung finden könnte. Es gibt vereinzelt Gemeinderäte, wo dies geschieht (Strauch, 2018: 67ff). Einerseits würde man auf diese Weise sicherlich tragfähigere Entscheidungen treffen und die aktuell zunehmende politische Polarisierung könnte ein wenig eingedämmt werden. Gleichzeitig bestünde die Gefahr – und hier stoße die Soziokratie an ihre Grenzen – dass wenn Einzelne sich partout nicht auf andere Meinungen einlassen möchten, sie immer schwerwiegende Einwände einbringen und damit alles blockieren können (B1, 01:06:01). Außerdem seien Mehrheitsentscheidungen in der Geschäftsordnung des Stadtrats festgeschrieben.

4.5. Hürden bei der Einführung der Soziokratie

Während der Interviews wurde auch die Frage nach möglichen Hürden bei der Umsetzung der Soziokratie in der jeweiligen Einrichtung gestellt. Zu diesem Thema konnten recht viele Antworten gesammelt werden, einige davon sind der Sondersituation in Sozialbereich und öffentlicher Verwaltung zuzuordnen, weshalb diese gesondert aufgeführt werden.

4.5.1. Aus den Besonderheiten im Sozial- und Verwaltungsbereich

Es wurde bereits dargestellt, dass der Sozialbereich und die öffentliche Verwaltung besondere Rahmenbedingungen haben, welche sie von Unternehmen der freien Wirtschaft unterscheiden. Insbesondere sind hier zwei zu nennen, welche auch Einfluss auf die Arbeit mit der Soziokratie haben. Einerseits der Ressourcenmangel, welcher aus der externen Finanzierung aus vorwiegend staatlichen Geldern herrührt. Andererseits die vorgegebenen Entscheidungswege, welche zwar auch in vielen Wirtschaftsunternehmen gängig sind, dort aber einfach flexibilisiert werden können, da sie nicht rechtlich festgeschrieben sind.

4.5.1.1. Ressourcenmangel

Mehrere Befragte beklagen den Mangel an Ressourcen im Non-Profit-Bereich, zu welchem wir hier auch die öffentliche Verwaltung zählen möchten. Der Sozialbereich sei „auf Kante genäht“ (B2, 36:07) und die Mitarbeitenden daher „immer am Anschlag“ (B8, 18:09). Der extreme workload würde aktuell auch nicht weniger, da Deutschland gesellschaftlich vor vielen Herausforderungen stünde: angefacht durch die Corona-Pandemie, welche viele Menschen finanziell unter Druck gebracht hat, gefolgt von Ukraine-Krieg und dessen Folgen (unter anderen

Aufnahme und Unterbringung von Geflüchteten, Energie-Krise und Inflation) bis hin zu neuen Gesetzen, die dem Klimawandel entgegenwirken sollen und Teuerungen mit sich brächten (B3, 29:43ff). Solche Methoden wären zwar sinnvoll (B3, 32:48), doch erfordern sie auch gewisse Investitionen. Dies wiederum stehe der Finanzierungslogik in den beiden Bereichen entgegen.

So brauche es einerseits Geld, um die Begleitung und Schulung, welche es auf dem Weg hin zur soziokratischen Kreisstruktur braucht, zu finanzieren. Andererseits bräuchten Mitarbeitende Zeit, um diese Schulungen zu besuchen, die Anwendung der Methoden zu üben und sich dem Thema inhaltlich zu widmen. Des Weiteren weisen die Interviews daraufhin, dass die Arbeit mit gemeinschaftlichen Entscheidungen besonders zu Beginn durchaus Zeit in Anspruch nimmt. Nachdem die Methoden in gesonderten Schulungen erlernt und geübt werden müssten, nähme auch die anschließende Anwendung in der Praxis relativ viel Zeit in Anspruch, einerseits für die Meinungsrunden, andererseits für Vor- und Nachbereitung der Meetings (B9, 35:16).

Auch das Prinzip der doppelten Verknüpfung hat bisher keine der befragten Organisationen umgesetzt, da man sich bisher nicht entschließen konnte, die entsprechenden Personalressourcen dafür aufzuwenden.

„diese [doppelte] Verknüpfung, da haben wir gesagt: das brauchen wir nicht, beziehungsweise bindet das natürlich auch viele Ressourcen, ne? Wenn man sagt: da gibt es doppelte Verknüpfungen, dann sitzen da immer 2 Leute drin in jedem Treffen und das bindet einfach Ressourcen.“ (B9, 13:53)

Darüber hinaus erfordert es auch Ressourcen, alle Mitarbeitenden auf einen gleichen, höheren Wissensstand zu bringen, so dass sie auch die entsprechenden Grundlagen haben, auf welchen sie im Sinne des Gesamtunternehmens entscheiden können. Nur wenn sie alle nötigen Informationen haben, können sie auch weise Entscheidungen treffen.

„es muss allen klar sein: [...] wenn ich mitentscheiden darf und wenn ich schwerwiegende Einwände formulieren darf, heißt es auch: ich muss ein mehr an Wissen haben. Weil sonst treffe ich ja falsche [Entscheidungen] und gebe falsche Einwände, weil das Wissen fehlt. Das heißt, da muss man die Mitarbeiter zuerst mitnehmen und ihnen das Wissen zur Verfügung stellen und sagen: [...] so und so schaut es rechtlich aus, so und so schaut es einfach auch von anderen strukturellen Gegebenheiten aus, die wir nicht beeinflussen können und das muss man mitbedenken.“ (B7, 35:49)

4.5.1.2. Vorgegebene Entscheidungswege

Die andere große Hürde, auf welche man in der öffentlichen Verwaltung immer und im Sozialbereich immerhin in etablierten Organisationen wie Wohlfahrtsverbänden und anderen bei der Umsetzung von Selbstorganisation trifft, sind die streng vorgegebenen Entscheidungswege. Die Verwaltung ist eine Linienorganisation mit einer klaren Hierarchie und „der Dienstweg ist in vielen Bereichen heilig“ (B2, 28:12) – da hat gemeinschaftliches Entscheiden erst einmal keinen Platz. Neben der Bürokratie wird auch der Rechtsrahmen als begrenzend empfunden:

„Die Verwaltung hat die Besonderheit, dass wir an Recht und Gesetz gebunden sind [...] also das ist sozusagen unser harter rechtlicher Rahmen. Weil man immer meint, man kann auch personalmäßig so viel bewirken, na ja, aber wir sind ja immer noch an das Korsett gebunden: Beamtenrecht, Tarifvertragsrecht, ... Wir sind insoweit da ein Stück weit gebunden. (B3,23:34)

Auch in Wohlfahrtsverbänden herrscht eine klare und starke Hierarchie. Wenn man es hier ernst meint mit der Selbstorganisation, dann muss man eigentlich die ganze Organisation umbauen. Da solche Vorhaben auch auf Widerstände treffen, war in den befragten Organisationen bisher nur eine teilweise Einführung der soziokratischen Kreisorganisationsmethode möglich. Diese teilweise Einführung erschwert jedoch wiederum die Arbeit mit den Werkzeugen, da gemeinschaftliches Entscheiden mit der Kreisstruktur verwoben ist und nur gemeinsam das volle Potenzial der effektiven Selbstorganisation entfaltet.

4.5.2. Weitere Hürden

Andere Hürden, die aus den Interviews herauszulesen waren, sind nicht spezifisch für den Sozial- und Verwaltungsbereich, treten aber sicherlich bei vielen Implementierungsprozessen auf.

4.5.2.1. Strukturelle Herausforderungen

Neben der bereits genannten Hierarchie, in welcher die linearen Entscheidungswege erst aufgebrochen werden müssen, spielt auch die Größe der Organisation eine Rolle. In einer Unternehmung, in welcher es sehr viele verschiedene Arbeitsbereiche gibt, die sehr unterschiedlich strukturiert sind, die ihre eigenen Logiken haben, ist es schwierig, eine einheitliche Kreisstruktur zu etablieren. Der Weg dahin kann sehr langwierig sein und es wird

vermutlich immer wieder auch Rückschläge geben, da diese neue Struktur sehr individuell gefunden werden muss. Es gibt kein Modell, das auf alle Organisationen gleichermaßen passt.

So war es zum Beispiel bei einer der befragten Organisationen so, dass es schon seit vielen Jahren Strukturen der Mitbestimmung für die Klient_innen mit Behinderung gab. In der Neustrukturierung sollten sie aber auch an oberster Stelle bei strategischen Entscheidungen Mitsprache erhalten. Obwohl man sich im Leitungskreis um leichte Sprache bemühte und die Vertreter_innen sogar Unterstützer_innen ohne Behinderung an die Seite gestellt bekamen, haben alle ihr Amt nach einer gewissen Zeit zurückgegeben. Eine neue Struktur der Mitbestimmung wurde bisher noch nicht gefunden. (B9, 18:33ff) Die befragte Leitungsperson bedauert:

„[...] es ist uns nicht gelungen, ja. Ich meine, auch eine spannende Geschichte. Wir arbeiten alle im Bereich Menschen mit Behinderung und schaffen es nicht, das so zu machen, dass diese Personen dann da auch in dieser Struktur mitreden können, ja.“ (B9, 19:46)

4.5.2.2. Unsachgemäße Anwendung der Methoden

Auch bei der Anwendung der Methoden kam es außer beim Runden Tisch überall zu Herausforderungen, weil entweder das erlernte Methoden-Set zu klein war oder die bekannten Methoden unsachgerecht angewandt wurden. Obwohl die Konsent-Moderation, insbesondere die Durchführung der Meinungsrunden als grundsätzlich „einfache“ (B3, 04:19) Methode beschrieben wurde, scheint die Umsetzung doch komplexer, wenn man sie in den täglichen Arbeitskontext integrieren möchte. Hier stellte sich heraus, dass die Konsent-Moderation teilweise inflationär benutzt wurde, also z.B. auch, wenn es gar nichts zu entscheiden gab oder etwas zumindest nicht gemeinschaftlich entschieden werden musste (B8, 10:45). Ein großer Punkt in der Soziokratie ist aber, immer gut zwischen Ausführungs- und Grundsatzentscheidungen zu unterscheiden und nur bei Letzteren auch in der Runde den Konsent zu suchen. Ein anderer Anwendungsfehler war, dass die Domains nicht klar definiert waren und es so zu der Annahme kam, dass nun alle bei allem mitbestimmen dürften. Dass dies nicht effizient sein kann und daher auch nicht langfristig gut geht, dürfte klar sein.

Auch sollten Mitarbeitende, die in selbstorganisierten Teams arbeiten, ausreichend Methoden kennen, um je nach Bedarf ein passendes Instrument auswählen zu können. So macht es zum Beispiel bei einer großen Gruppe von 20 Personen oder mehr wenig Sinn, im Konsent zu entscheiden, „da wäre systemisch konsensieren besser, hat [aber] keiner gekannt“ (B8, 10:45).

Auch fehlende Feedbackkultur wurde an mehreren Stellen als Problem angesprochen. Hier besteht Bedarf an noch mehr Begleitung, Schulung und auch Übung der Methoden.

4.5.2.3. Pattsituationen

Wenn Menschen sich über die Theorie dem gemeinschaftlichen Entscheiden nähern, kommt oft der Zweifel auf, ob es da nicht oft zu Pattsituationen komme, weil einzelne blockieren und immer wieder einen schwerwiegenden Einwand erheben könnten, der letztlich nicht integriert werden kann. Spätestens kommt bei der Frage nach der Möglichkeit, auch politische Entscheidungen auf diese Weise zu treffen, diese Sorge auf:

„[...] wenn jetzt ein schwerwiegender Einwand kommt, dann könnte das natürlich eine ganze Entscheidung blockieren und es gibt da tatsächlich Leute, die grundsätzlich zu einem Thema immer ‘nein’ sagen und auch nicht konstruktiv zur Lösung beitragen wollen.“ (B1, 01:06:01)

In der Praxis sieht dies oft anders aus, meistens können Einwände integriert werden und Menschen rücken von festen Vorstellungen ab zu Gunsten des höheren gemeinsamen Ziels. Dennoch wurde eine konkrete Situation geschildert, in welcher dies nicht möglich war und die Führungskraft mit der Soziokratie tatsächlich an ihre Grenzen gestoßen ist. So führte in der Corona-Pandemie die Frage um das Impfen zu sehr starker Frontenbildung und brachte Sozialeinrichtungen in Zugzwang:

„In der Pandemie [...] Ich glaub, ich hab da schon auch die Grenzen der Konsent-Entscheidung erlebt. Da gab es Situationen wo, wo ich einfach Entscheidungen getroffen habe, ja. Wo ich gemerkt habe: OK, wir kommen in Meinungsaustausch-Runden, wir kommen auf keinen Nenner. Da gibt es andere Sichtweisen. [...] Als es zum Beispiel um das Thema ging: [...] nehmen wir nur noch Mitarbeiterinnen auf, die geimpft sind? Ja, da gab es gute Argumente für die eine Seite, gute Argumente für die andere Seite, man konnte aber nichts Gemeinsames finden. Es war kein Kompromiss möglich [...] wo ich gesagt habe: da kommen wir jetzt mit dem Konsent nicht mehr weiter. [...] beziehungsweise [...] da mussten auch zeitnahe Entscheidungen getroffen werden. [...] zum Teil aber auch, weil man nicht über das Wissen verfügt hat und auch das Wissen nicht verfügbar war. [...] Und das war so ein Moment wo ich gesagt habe: OK und jetzt muss ich meine Verantwortung hier wahrnehmen und Entscheidungen treffen ja?“ (B6, 23:54)

In einem anderen Beispiel kam es zu der Situation, dass jemand oft einen Einwand hatte, dieser letztlich auch nicht integriert werden konnte und im Nachgang zur Entscheidung dann die Frage gestellt wurde, ob die Person überhaupt noch Teil des Teams bleiben kann. Dadurch habe das Vertrauensverhältnis stark eingebüßt. Der Umgang mit Einwänden ist daher ein nicht zu unterschätzendes Thema in der Soziokratie:

„[...] diese Einwand-Integration, wenn es einen schwerwiegenden Einwand gibt, das finde ich wirklich die hohe Kunst, dass das nicht zu dem führt, dass man darüber steigt [...] das ist wirklich hohe Kunst und das, glaube ich, sollte man ganz viel schulen: wie gelingt so eine Einwand-Integration?“ (B7, 44:54)

Auch wenn es sicher möglich ist, sich Techniken anzueignen, sind solche Pattsituationen durchaus möglich und als eine echte Grenze der Soziokratie anzusehen.

4.5.2.4. Kultur und Mindset

Die wohl größte Hürde bei der Einführung von soziokratischen Methoden scheint kultureller Natur zu sein. In allen befragten Organisationen gibt es Einzelpersonen, die Widerstand gegen die Veränderungen leisten.

Es kämen Ängste auf hinsichtlich der eigenen Position im Unternehmen oder gar Unsicherheiten bezüglich des Gehalts (B9, 53:54). Insbesondere wenn es Konflikte im Team gäbe, sei das Vertrauensverhältnis oft erschüttert und die Kolleg_innen sprächen nicht mehr ganz so offen und ehrlich miteinander (B7, 41:48).

Auch wird die Veränderung oft als mühsam empfunden. Mitarbeiter_innen, die kurz vor der Pension stehen, haben manchmal wenig Elan für solche Vorhaben (B8, 28:31), andere sehen, dass damit ggf. Mehrarbeit auf sie zukommt, die nicht entlohnt werde (B8, 13:11).

Wenn die Führungskraft sich nicht zu neuen Arbeitsformen entschließen kann, werden diese sich auch nicht durchsetzen, das ist schon im Konzept der Soziokratie so beschrieben. Doch auch einzelne Mitarbeiter_innen wollen oft nicht mitmachen oder sind überfordert mit der Selbstorganisation. Die Gründe hierfür scheinen vielfältig und weitreichend zu sein. Vermutungen gehen in die Richtung der Sozialisation (B8, 28:55) oder in die Richtung der Persönlichkeitsentwicklung. Eine der Befragten, welche sich mit dem Modell der Stufenentwicklung nach Küchler beschäftigt hatte, wähnt die unzureichende persönliche Reife als Grund für die Blockadehaltung (B7, 10:29). Andere sehen in unserer Gesellschaftsstruktur den bestimmenden Faktor. Das politische System der Demokratie funktioniere mit

Mehrheitsentscheidungen und „dass man da bis zu 49% Verlierer_innen produziert, das ist relativ normal in unserer Gesellschaft.“ (B6, 47:02)

Gegen den Widerstand Einzelner hat auch die Soziokratie kein Rezept parat. Beizeiten wurde erwähnt, dass man sich ggf. auch von einzelnen Personen trennen müsse oder dass man schon beim Recruiting darauf achten müsse, dass neue Beschäftigte, das entsprechende Mindset schon mitbrächten (B8, 13:11). Die Soziokratie für sich stößt hier an Grenzen.

Letztlich ist sie aber auch nur eine Methode. Eine Methode, die vielleicht beitragen kann, etwas zu verbessern, die aber auch ihre Grenzen hat:

„Also [...] zum einen habe ich hier mein Methodenset, das eine positive Entwicklung der Kultur unterstützen kann, ja, aber es nicht ultimativ produziert, also dazu muss ich meine eigenen Schritte setzen. Es befördert natürlich, und das ist ja auch wichtig letztendlich in der Soziokratie: die Ankommensrunden sind ein ganz zentrales Moment, also wirklich da am Anfang abzufragen: wie ist jeder da und so. Das ist ne ganz wichtige Geschichte. Ist aber auch eine Methode letztendlich, ja? Wie die gefühlt wird, das ist dann.. also Kultur muss auch mal anders entstehen.“ (B6, 38:08)

4.5.2.5. Langwieriger Prozess der Einführung

Daher wird deutlich, dass die Einführung der Soziokratie einen Kulturwandel mit sich bringt, der sich evolutionär entwickeln muss. Ein Interviewpartner zieht einen Vergleich zur Einführung des Prinzips der Selbstbestimmung in der Begleitung von Menschen mit Behinderung. Dieser Transformationsprozess, der dazu geführt hat, dass wir heute in der pädagogischen Arbeit auf Augenhöhe mit unseren Klient_innen kommunizieren, dieser „kulturelle change, der [hat] so an die 10 Jahre gebraucht [...] und genauso ist es mit der Soziokratie [...] - das dauert auch 10 Jahre“ (B6, 50:13). Dieser Wandel erfordert eine Veränderung des gesamten Umfelds sowie eine Neuausrichtung in den Köpfen der Beteiligten.

5. Interpretation der Ergebnisse

Nachdem die Ergebnisse aus den Befragungen nach Kategorien strukturiert wiedergegeben wurden, soll im Folgenden eine Interpretation derselben erfolgen, indem die daraus hervorgegangenen Erkenntnisse dargelegt werden. Dazu muss gesagt werden, dass auf Grund der

sehr kleinen Studiengröße dies nur erste Hinweise im Sinne einer Exploration sein können und statistisch belegbare Aussagen im Rahmen einer weitreichenderen Untersuchung eruiert werden müssten.

5.1. Verbesserungen auf beiden Ebenen

Sowohl auf Ebene der Mitarbeitenden als auch auf Ebene der Organisation kam es zu Verbesserungen auf Grund der Anwendung soziokratischer Methoden. Es scheint sich daher zu bestätigen, dass die Zusammenarbeit von Teams verbessert wird, wenn diese sich der gemeinsamen Verantwortung für ein höheres Ziel bewusst sind. Dadurch, dass bei der soziokratischen Konsent-Moderation allen Teilnehmenden mehrfach aktiv das Wort erteilt wurde, fühlten diese sich wahrgenommen und gehört. Dies führte grundsätzlich zu einer positiven Grundstimmung bei den Einzelnen und in der Gruppe. Allen Menschen gleichwertig und auf Augenhöhe zu begegnen ist eine Grundhaltung der sozialen Arbeit, weshalb die soziokratische Methode sehr gut für die Anwendung im Sozialbereich passt.

Durch die Verteilung von Verantwortlichkeiten und die Selbstorganisation von Teams scheinen Führungskräfte sowohl bei komplexen, als auch bei kleinteiligen Entscheidungen maßgeblich entlastet zu werden. Sie können sich daher anderen Führungsaufgaben besser widmen, wie z.B. Mitarbeiter_innen zu unterstützen, den Raum für die gute Zusammenarbeit zu halten und als Vorbild voranzugehen.

Ob Mitarbeitende nun wirklich durch die Anwendung solcher Methoden Ihrer personellen Ganzheit näherkommen, kann in dieser Arbeit nicht wissenschaftlich erfasst werden. Hierzu wären weitreichendere Untersuchungen mit einer größeren Probandenzahl notwendig. Die Vermutung ist aber, dass dies nur in Organisationen möglich ist, welche eine tiefgreifend mitarbeiterzentrierte Unternehmenskultur leben.

Auf Seiten der Organisation scheint es so zu sein, dass die soziokratische Konsent-Moderation tatsächlich zu besseren, weiseren Entscheidungen führt, die eine Vielzahl an Aspekten und Sichtweisen berücksichtigen. Dadurch heißen auch mehr Mitarbeitende diese Entscheidungen gut und die Beschlüsse werden schneller umgesetzt als dies bei top-down-Anweisungen der Fall ist. Die Entscheidungen finden also mehr Unterstützung und sind auf längere Sicht tragfähig. Dabei erhöht die Abkehr von der Suche nach der perfekten Lösung offenbar die Flexibilität. Die Tatsache, dass eine Lösung nur für den Moment gut sein muss und später auch abgeändert

werden kann, schafft mehr Dynamik. Der Grundsatz *good enough for now, save enough to try* entspricht in etwa dem, was man auch unter dem Pareto-Prinzip kennt: 80% der perfekten Lösung seien genug, um damit weiterarbeiten zu können und das erhöhe die Effizienz eines Unternehmens. (Laoyan, 2023)

Damit dies alles jedoch reibungslos funktioniert, müssen Mitarbeitende allerdings offenbar auch sehr erfahren in der Anwendung der Methoden sein. Denn Flexibilität bedeutet auch Flexibilität in der Anwendung von Methoden. Mitarbeitende, die nur starr der Konsent-Moderation folgten und diese für alles anwendeten, was es zu entscheiden gab, erfuhren eher eine rückläufige Dynamik und es kam zu Problemen. Derartige Hindernisse müssten aus dem Weg geräumt werden, indem Mitarbeitende sehr gut geschult und begleitet werden, bis die notwendigen Kompetenzen aufgebaut sind, um eigenständig in selbstorganisierten Teams zu arbeiten.

Allem Anschein nach ist die Soziokratie folglich als Organisationsform mit ihren unterschiedlichen Methoden durchaus geeignet als Methode, um New Work und agiles Management in Organisationen umzusetzen. Inwiefern das auch für Organisationen im Sozialbereich und in der öffentlichen Verwaltung gilt, wird im nächsten Abschnitt beschrieben.

5.2. Erschwerte Bedingungen in Sozialbereich und öffentlicher Verwaltung

Sowohl Organisationen im Sozialbereich als auch die öffentliche Verwaltung operieren bei der Arbeit mit neuartigen Methoden unter erschwerten Bedingungen. Beide haben mit Ressourcenmangel und starken Hierarchien zu kämpfen, was meist auch mit einem relativ hohen Bürokratieaufwand einhergeht. Da beide größtenteils extern finanziert sind, sind die Ressourcen an Geld und damit einhergehend an Zeit begrenzt. Beides ist jedoch notwendig, wenn neue Methoden oder gar eine neue Organisationsform eingeführt werden sollen. Denn die Einführung und die spätere Begleitung dieser Methoden, insbesondere in starr strukturierten Einrichtungen, scheint ressourcenaufwändig zu sein. Alle Mitarbeitenden müssen mit den neuen Arbeitsweisen vertraut gemacht und in den Methoden eingehend geschult werden. Anschließend sollte eine externe Begleitung stattfinden, damit Moderierende und Teams die nötige Unterstützung erhalten und negative Entwicklungen verhindert werden. Rüter legt sich sogar auf einen bestimmten Prozentsatz des Gesamtumsatzes eines Unternehmens fest, welcher in die kontinuierliche Schulung der Methoden fließen sollte: „ca. 5% der Zeit und Ressourcen einer Organisation sollten für die Weiterentwicklung der Soziokratie im Unternehmen sowie für die

Schulung der Mitarbeiter ausgegeben werden.“ (Rüther, 2018: 24) So viel Flexibilität im Budget bringen viele der genannten Organisationen nicht mit.

Gleichzeitig scheint es auch so zu sein, dass es in solch großen, hierarchisch strukturierten Organisationen schwierig ist, die Soziokratie als Ganzes einzuführen, weshalb ihre vollen Wirkweisen oft ausbleiben. Ob dies nun daran liegt, dass Führungskräfte sich nicht darauf einlassen wollen, dass man sich erst einmal vorsichtig an das Neue herantasten möchte oder ob die Größe der Organisation tatsächlich einer Einführung entgegensteht, kann hier nicht abschließend geklärt werden.

Dennoch gibt es besonders in diesen Organisationen gute Argumente dafür, das Experiment zu wagen. Es wurde schon erwähnt, dass eine Grundhaltung der Sozialarbeit ist, Klient_innen auf Augenhöhe zu begegnen. Dass dies jedoch auch die hauptamtlichen Mitarbeitenden miteinbeziehen sollte, beschrieb eine Interviewpartnerin, welche in der Unterstützung von Menschen mit Behinderung arbeitet, sehr eindrücklich:

„Wir haben 2008 begonnen, ganz massiv nach Tools zu suchen, wie wir die Menschen mit Behinderung befördern zu Empowerment, dass sie einfach selbstbestimmt leben können, so weit wie möglich und das geht natürlich nur, wenn auch die Mitarbeiter selbstbestimmt ein Stück weit leben können.“ (B7, 00:56)

Dieser mitarbeiter_innenzentrierte Ansatz, welcher in der Soziokratie als Organisationsform gelebt wird, passt also hervorragend zur Arbeit im sozialen Bereich.

Ein weiteres Argument ist, dass der Sozialbereich im Sinne des Cynefin-Modells (Zirlik, 2020) ein komplexer Bereich ist. Man agiert hier in einem Ambiente, in welchem alles stetig im Fluss und wenig vorhersehbar ist. Es gibt viele Unbekannte und vieles, was außerhalb der eigenen Kontrolle liegt. So kann es relativ rasante Entwicklungen geben, wie z.B. ein durch einen Krieg ausgelöstes, plötzlich vermehrtes Aufkommen von Migrationsbewegungen oder auch neue politische Gesetze, welche dazu führen, dass neue Anspruchsgruppen von Sozialleistungen entstehen. Auch in der alltäglichen Arbeit mit Einzelfällen können jederzeit neue Aspekte auftreten, welche bisherige Pläne und Vorgehensweisen durchkreuzen. In diesem komplexen Bereich ist es daher von höchster Relevanz, Instrumente zur Verfügung zu haben, welche es ermöglichen, schnell zu guten Entscheidungen zu kommen und flexibel handeln zu können. Denn „Je komplexer eine Situation wird, desto mehr sind wir auf das Wissen und die Erfahrungen anderer angewiesen, um nachhaltige Lösungen zu finden.“ (Gordon, 2023: 157) Methoden wie die Konsent-Moderation, bei der viele Ideen zusammengetragen und dann relativ rasch tragfähige Lösungen entwickelt werden, entsprechen diesen Anforderungen. (Rüther, 2018: 22f) Gerade in komplexen Bereichen

wie es der Sozialbereich und die Sozialverwaltung sind, eignen sich dabei soziokratische Methoden allem Anschein nach gut.

Bei aller Euphorie für die Passgenauigkeit der Soziokratie für den Sozialbereich sollte jedoch streng darauf geachtet werden, dass die Partizipation auch tatsächlich umgesetzt wird. Es besteht immer auch die Gefahr einer scheinbaren Soziokratie, wenn zwar gemeinsam entschieden wird, im Nachgang diese Beschlüsse jedoch nicht umgesetzt werden, weil z.B. Finanzverantwortliche diese für zu teuer oder Vorgesetzte für zu aufwändig empfinden und eigenmächtig andere Entscheidungen umsetzen ohne die Gründe transparent zu machen.

5.3. Die Komplexität des Kulturwandels

Nichtsdestotrotz bedeutet die Entscheidung für mehr Selbstorganisation und demokratischeres Entscheiden im Unternehmen oft, einen tiefgreifenden Kulturwandel vollziehen zu müssen – und das ist eine komplexe Angelegenheit. Es zeigt sich nämlich, dass nicht so sehr die Methoden das bestimmende Element dabei sind, sondern das Mindset der handelnden Personen, insbesondere von Führungskräften. Hofert definiert Mindset als nicht nur individuelles Denken, „sondern auch die Denk- und Handlungslogik von Unternehmen, mit der sie das Denken ihrer Mitarbeiter und deren Interaktionen prägen“ (2018b: 3). Das „agile Mindset“ sei dabei geprägt von bestimmten Grundannahmen: „Die Digitalisierung fordert von uns Beweglichkeit. Beweglichkeit bedeutet, dass jeder Verantwortung übernehmen muss. Kleine Einheiten sind beweglicher als große. Ohne rangordnende Hierarchien können Menschen und Teams innovativer sein.“ (ebd.: 20)

Bei einem Wandel hin zu einer agilen, evolutionären oder soziokratischen Organisation scheint es eine große Herausforderung zu sein, allen Mitarbeitenden dieses neue Mindset näher zu bringen. Dabei ist es etwas anderes, eine bestehende Organisation zu wandeln oder ein Unternehmen neu und agil zu gründen. (Epe, 2023: 27) Start-Ups tun sich da oft leichter, weil sie häufig mit einem Selbstverständnis starten, „das von der sicheren, formellen Struktur etablierter Unternehmen bewusst abweicht.“ (Kugler, 2020: 85). Sie starten also direkt mit einer New Work Kultur und dem entsprechenden Mindset. Die untersuchten Organisationen im Sozialbereich und in der öffentlichen Verwaltung sind allesamt etablierte Organisationen, welche sich wandeln wollen. Sie sind also herausgefordert, die innerhalb ihrer Organisation vorherrschenden Denk- und Handlungsstrukturen zu überprüfen, anzupassen und eine neue Unternehmenskultur schrittweise aufzubauen.

Besondere Bedeutung hat dabei das Mindset der Führungskraft. Laloux (2015: 41) ist der Meinung, dass ein Unternehmen immer nur soweit entwickelt sein kann, wie die Weltsicht der handelnden Führungskraft. Vorgesetzte, welche sich dem evolutionären Paradigma verschreiben, werden freiwillig Macht abgeben, weil sie daran glauben, dass gemeinschaftliches Entscheiden zu besseren Ergebnissen führt. Sie werden ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen, das Bestmögliche aus sich herauszuholen und sie werden den Raum halten, der dafür notwendig ist. Doch nicht immer ist dies der Fall. Swetlana Franken beschreibt, dass Partizipation zwar zu einer Entlastung der Koordinationstätigkeit der Führungskräfte führe, da Mitarbeitende sich selbst organisieren, trotzdem aber „immer noch der (drohende) Machtverlust als schwerwiegender erachtet“ (2016: 178) wird. Beides ist in den Interviews, welche dieser Arbeit zu Grunde liegen, aufgetaucht. Daher stellt sich die Frage, inwiefern dieses Mindset hergestellt werden kann und wovon es tangiert ist.

Mehrere Autor_innen beschreiben, dass das Mindset, welches eine Voraussetzung für partizipatives Führen ist, vom Grad der persönlichen Reife abhängt. So glaubt Hofert (2018b: 31), dass es vom entwicklungspsychologischen Reifegrad abhängt, welche Denk- und Handlungsmuster ein Mensch ausbilden kann und Kugler bestätigt, dass ein „Mindest-Reifegrad aller Beteiligten im Umgang mit Unschärfe und mit einem Überschuss an Möglichkeiten“ (2020: 74) vorhanden sein muss, um New Work umzusetzen. Laloux relativiert dies zwar, indem er sagt, dass ein Mensch nie nur einer Stufe zuzuordnen ist, sondern immer in einer bestimmten Situation „aus einem spezifischen Paradigma lebt oder handelt“ (2015: 39). Dennoch glaubt er an die Existenz von Bewusstseinsstufen, welche die Fähigkeit zu einem evolutionären Mindset bestimmen. Es ist nicht Inhalt der vorliegenden Arbeit diese Theorien zu überprüfen. Dennoch scheint eine derartige Bewertung des Denkens und Handelns einzelner Personen nicht angemessen zu sein. Bei den Interviewpartner_innen konnten durchaus Unterschiede in der Einstellung bezüglich der neuen Ansätze gefunden werden, es würde aber zu weit gehen, diese auf den Grad der Entwicklung dieser Personen zurückzuführen. Es könnte sich durchaus auch um reine politische oder weltanschauliche Unterschiede handeln, geprägt von Lebenserfahrungen und generationenspezifischem Zeitgeist.

Dennoch war es auffällig, dass Führungskräfte, welche bereits einen partizipativen Führungsstil praktizieren, mit der Soziokratie mehr anfangen konnten als diejenigen, die hierarchische Entscheidungswege gewohnt sind und positiv bewerten. Für diejenigen, die bei wichtigen Entscheidungen ohnehin ihr Team befragen, sich selbst in Bescheidenheit zurücknehmen und stattdessen auf die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden bauen, fühlt sich Soziokratie nicht ungewohnt an, sondern eher wie eine Selbstverständlichkeit. Andere müssen erst durch

gelingende Praxis von den Vorteilen gemeinsamen Entscheidens in interdisziplinären Teams überzeugt werden.

Gleichzeitig scheint es nicht selbstverständlich zu sein, dass Mitarbeitende auf unteren und mittleren Ebenen die nötigen Fähigkeiten für Selbstorganisation mitbringen. Einerseits wurde oft angemerkt, dass man, insbesondere für Konsent-Entscheidungen keine besonderen Fähigkeiten mitbringen müsse, andererseits zeigt sich dann doch, dass viele Mitarbeitende nicht über das notwendige Handwerk verfügten, um sich ohne Probleme auf die neuen Arbeitsweisen umzustellen. So kann New Work auch schnell zu Überforderung führen. (Kugler, 2020:74) Daher ist es notwendig, Mitarbeitende eingehend zu schulen und während des Einführungsprozess, ggf. aber auch langfristig zu begleiten. Dies ist wichtig, um einerseits die Methodenkompetenz sowie die kommunikativen und sozialen Fähigkeiten zu garantieren, andererseits Mitarbeitende auch bei ihrem persönlichen Wachstum zu unterstützen. Nur so kann langsam ein neues Mindset erwachsen.

Die Einführung soziokratieähnlicher Arbeitsweisen erfordert also einen tiefgreifenden Kulturwandel. Und dieser braucht Zeit, Ressourcen und den Willen zur Reflektion über die eigenen Denk- und Handlungsmuster. (Kugler, 2020: 85)

5.4. Die Soziokratie als evolutionäre Organisationsform

Die Soziokratie ist eine evolutionäre Organisationsform – benötigt aber insbesondere in bestehenden Organisationen noch viele weitere Tools, um in der Praxis funktionieren zu können.

Wie in Kapitel 5.1 gezeigt, bringt die Soziokratie Verbesserungen auf der Ebene „Mitarbeitende“ und auf der Ebene „Organisation“. Sie fördert Selbstorganisation durch die Kreisstruktur und das gemeinschaftliche Entscheiden. Dabei wird einerseits die Suche nach Ganzheit des Einzelnen unterstützt, andererseits jedoch das gemeinsame Ziel nie aus den Augen verloren. Damit vereint die Soziokratie viele Elemente, die sowohl in Lalouxs „evolutionären Organisationen“ als auch in den Konzepten New Work und agilem Management wieder zu finden sind. Sie ist also eine Vorgehensweise von vielen, die in eine ähnliche Richtung gehen.

Gleichzeitig wurde jedoch auch offenbar, dass die SKM in bestehenden Organisationen nicht ausreicht, um den Wandel hin zu einer evolutionären Organisation zu vollziehen. Der Runde Tisch Soziales nutzte die Konsent-Moderation für einen spezifischen Themenkomplex, die Befragten sahen aber große Herausforderungen darin, die gesamte Verwaltung nach dem Kreisprinzip umzubauen. Auch in den Sozialunternehmen konnte die Soziokratie nicht vollumfänglich

umgesetzt werden, vielmehr operierten die Organisationen nach dem Prinzip, sich aus einem umfangreichen Methodenkoffer des agilen Managements, der Soziokratie und anderen je nach situativem Bedarf die passenden Instrumente herauszusuchen und zu nutzen. In Teams, in welchen dies wenig genutzt wurde und nur die klassischen Methoden der Soziokratie eingesetzt wurden, kamen Mitarbeitende schnell an ihre Grenzen und die Effizienz der Kreisversammlungen war rückläufig.

Der Vorteil der Soziokratie in dieser Hinsicht ist, dass sie ein relativ überschaubares Gesamt-Modell „von der Stange“ (Rüther, 2018: 131) bietet, welches auch relativ leicht umzusetzen scheint. Gleichzeitig ist es auf Grund dieser Methodenarmut aber auch wenig flexibel.

*„Sie [Soziokratie und Holokratie] erlauben zwar prinzipiell eine flexible Weiterentwicklung ihrer Elemente, beispielsweise eine Einführung anderer Entscheidungsverfahren, Struktur- und Prozesselemente. Sie fördern oder öffnen solche Entwicklungen aber nicht besonders, sodass dies nur begrenzt praxistypisch ist.“
(Oestereich, 2020: 221)*

Wie in den Interviews deutlich wird, scheint das Vorgehen der Sozialunternehmen in der Praxis besser zu funktionieren, obwohl dies auch ein langer und steiniger Weg ist. Es scheint, dass die Arbeitsstrukturen für jede Organisation individuell entwickelt werden müssen, es dafür kein Rezept gibt und dass auch die angewandten Methoden zur Zusammenarbeit eine große Vielfalt aufweisen sollten. „Einen ´Standardplan agiler Transformation sozialer Organisationen´ kann es damit nicht geben“ (Epe, 2023: 29), sondern jede Organisation muss ihren eigenen Weg gehen. Auch die Studie von Michael Meyer (2022) kommt zu dem Schluss, dass nur maßgeschneiderte Lösungen Erfolg bringen. Es scheint, dass die schrittweise Annäherung, wie es der interviewte Wohlfahrtsverband und die Lebenshilfe Salzburg vollziehen, hier der richtige Weg ist. In Worten von Franken heißt das

*„Für die Gestaltung der Partizipation gibt es keine allgemeingültigen Erfolgsrezepte, es geht darum, auszuprobieren, was zur jeweiligen Unternehmenskultur und den konkreten Aufgaben am besten passt. Die Entwicklung zu mehr Partizipation muss nicht sofort das ganze Unternehmen umfassen. Es ist sinnvoll, einen Experimentierprozess in einzelnen Teams oder Abteilungen zu initiieren, denen es Spaß macht, Neues auszuprobieren (Reallabor) und im Erfolgsfall das Konzept auf das ganze Unternehmen zu übertragen.“
(Franken, 2016: 27)*

Und das scheint ein langer Prozess zu sein, der auch nie wirklich endet. Obwohl Soziokratie-Berater_innen davon ausgehen, dass man die Soziokratie „einführen“ oder „implementieren“

kann (Strauch, 2018: 111f), zeigte sich in dieser Arbeit, dass einerseits Schulung und Begleitung langfristig notwendig sind andererseits aber auch die sich stetig verändernden Rahmenbedingungen im Sozialbereich eine dauernde Anpassung der Arbeitsstrukturen und Werkzeuge erfordern. Hier sollte kein Unternehmen stehen bleiben und immer nur Altbewährtes verwenden.

Daher scheint der Ansatz der Soziokratie 3.0 grundsätzlich zukunftssträftig zu sein. Sie hat zwar den Nachteil, dass sie im Gegensatz zum Ursprungsmodell so vielfältig und komplex ist, dass sie ohne Beratung kaum anwendbar zu sein scheint. Da bräuchte es entweder kontinuierliche externe Begleitung oder sogar interne Expert_innen für das Thema Methoden, Strukturen und Change-Management. Doch scheint genau das die Zukunft zu sein in anpassungsfähigen flexiblen Organisationen.

Insgesamt scheint es so zu sein, dass klassische Aufbauorganisationen wie es Verwaltungsbehörden und die meisten Wohlfahrtsverbände sind, nicht bereit sind, ihre Organisation in Kreisen umzustrukturieren und daher auch die Soziokratie als Gesamtmodell nicht umsetzen. Die Entscheidungsmethoden der Soziokratie können ihre Wirkung aber nur dann in Gänze entfalten, wenn auch die soziokratische Organisationsstruktur mit den Kreisen umgesetzt wird. Ist dies nicht der Fall, braucht es weitere Tools und Methoden, welche das partizipative Entscheiden unterstützen und Selbstorganisation und Flexibilität ermöglichen.

5.5. Grenzen der Soziokratie

Wenngleich die Soziokratie viele Chancen bietet und als evolutionäre Organisationsform sicherlich auch eine Möglichkeit ist, Unternehmen zukunftsfähig zu gestalten, so wurden in den Interviews auch Situationen angesprochen, in welchen sie an ihre Grenzen gekommen ist.

Einzelne wollen nicht mitmachen

Wie bereits weiter oben beschrieben, gilt es als Gelingensfaktor der Soziokratie, dass die Führungskräfte diese Art des Arbeitens „wollen müssen“. Nahezu alle interviewten Personen erfüllten diese Bedingung zwar, sie berichteten aber durchaus von Schwierigkeiten diesbezüglich in ihrer Organisation. Dort, wo die Soziokratie als geschlossenes System nicht anerkannt wurde, konnte sie in ihrer Reinform auch nicht umgesetzt werden.

Doch auch Mitarbeitende auf unteren und mittleren Ebenen sind nicht automatisch von selbstorganisiertem Arbeiten begeistert. Es gibt Personen, welchen das zu viel Verantwortung ist, die lieber etwas Vorgegebenes abarbeiten und sich nicht so viele Gedanken über Grundsätzliches machen möchten. So kam es vor, dass einzelne Mitarbeitende das Fortkommen blockierten. Strauch (2018: 169f) beschreibt zwar, dass der Umgang mit Widerständen ein wichtiges Thema in der Soziokratie ist und dass Bedenken grundsätzlich willkommen sind und in nützliche Zielkriterien umformuliert werden sollten. Dennoch zeigte sich in den untersuchten Fällen, dass dies nicht immer möglich ist.

Ein Lösungsansatz wäre hier ein gemischtes Modell zur Entscheidungsfindung, welches schon vor der inhaltlichen Arbeit von den Beteiligten festgelegt und konsentiert wird. So könnte man formulieren, dass man bei Entscheidungen zuerst versucht zu konsentieren und wenn es hier zu keiner Lösung kommt, das Systemische Konsentieren als Methode nutzt. Falls auch dies zu keiner befriedigenden Antwort führt und es immer noch Widerstände gibt, könnte man in Schritt drei eine zwei Drittel Mehrheit entscheiden lassen oder in Schritt vier auch autokratisch entscheiden. Die Soziokratie sieht diese Vorgehensweisen durchaus vor. In den interviewten Fällen wurde solche Vorgehensweisen jedoch nicht genutzt und waren auch nicht bekannt.

Ein weiteres Problem scheint das mangelnde Vertrauen zwischen Einzelpersonen zu sein. In Teams, welche schon vorher nicht vertrauensvoll zusammengearbeitet haben, scheint Selbstorganisation eher zu noch mehr zwischenmenschlichen Problemen zu führen. Eine grundsätzliche Vertrauensbasis in einem Team und in der Organisation sollte also vorhanden sein, bevor man mit der Soziokratie startet. Ist dies nicht gegeben, sollten vorab entsprechende Maßnahmen unternommen werden, um dieses Vertrauen aufzubauen. Selbstverständlich erfordert auch dies Zeit, Ressourcen und viel Geduld von allen Beteiligten.

Es kam auch vor, dass einzelne Personen sich grundsätzlich gegen diese neue Form des Arbeitens sperren. Selbstverständlich sollte man in solchen Fällen in die Kommunikation darüber gehen. Sollte auch ein wertschätzendes und vertrauensvolles Gespräch keinen Erkenntnisgewinn oder keine Besserung herbeiführen, hat die Soziokratie dafür kein Rezept. Teilweise wurde „off the record“ erwähnt, dass es durchaus eine Lösung sein kann, dass Unternehmen sich von einzelnen Personen trennen.

Pattsituationen

Eine andere Situation, in welcher die Soziokratie an Grenzen gerät, scheinen Pattsituationen zu sein. Wenn die Fronten verhärtet sind, wie etwa in der Corona-Krise in Bezug auf die

angemessenen Regeln zur Pandemiebekämpfung und gleichzeitig wenig Wissen zur Verfügung steht, um objektive Entscheidungen treffen zu können, dann kann es sein, dass man in einem gemeinschaftlichen Prozess nicht zu einer Entscheidung findet, zu der alle ihren Konsent geben können. Es wurde bereits erwähnt, dass es noch andere Entscheidungswege wie das systemische Konsensieren gibt, die auch innerhalb der Soziokratie anerkannt sind. Das stufenweise Vorgehen muss aber transparent und idealerweise vorher konsentiert sein. Andernfalls gibt es in Fällen wie diesen nur zwei Möglichkeiten: entweder die Entscheidung wird vertagt und man hofft, zu einem späteren Zeitpunkt vielleicht mehr Informationen zur Verfügung zu haben und dass sich die Meinungsbilder ein wenig verschoben haben. Oder es muss top-down entschieden werden. Insbesondere wenn eine schnelle Entscheidung erforderlich ist, scheint dies die einzige Lösung zu sein. Das gemeinschaftliche Entscheiden im Konsent ist dann an seine Grenzen geraten und die Führungskraft ist gefordert, Anweisungen zu erteilen.

Große komplexe Organisationen

Auch in sehr großen Organisationen, welche eine lange Tradition, ein komplexes Dienstleistungsangebot und eine etablierte hierarchische Struktur aufweisen, scheint die Einführung der Soziokratie in ihrer Reinform eine komplexe Angelegenheit zu sein. Hierarchien und Dienstwege aufzulösen scheint insbesondere in Verwaltungsbehörden kaum möglich zu sein. Die gesetzlich verankerten Strukturen scheinen von vielen Mitarbeitenden als nicht nur unveränderlich, sondern auch als sinnvoll empfunden zu werden. Außerdem verschafft die interne Karriereleiter auch Klarheit, weshalb Einzelpersonen eine Demokratisierung der Strukturen ablehnen. Auch auf psychosozialer Ebene scheint der Mind-shift innerhalb des laufenden Betriebs hin zu einem neuen Mindset immer wieder von Hierarchie-Denken unterminiert zu werden.

Laloux (2015: 236) beschreibt zwar explizit, dass die Größe der Organisationen kein Hinderungsgrund dafür sei, eine evolutionäre Organisation aufzubauen - die Soziokratie mit ihrem relativ reduzierten Methoden-Set kann dieser Komplexität allem Anschein nach allerdings nicht gerecht werden. Hier sind weitere Maßnahmen zu verschiedenen Themen notwendig, um einen Wandel positiv zu gestalten, sei es Teambuilding-Maßnahmen, Schulungen zu umfangreicher Methodenkompetenz, Einzelcoachings, etc. um nur ein paar Ideen zu nennen.

Insgesamt verdeutlicht dieses Kapitel, dass die Soziokratie als Organisationsmodell ihre Stärken und Chancen hat, jedoch auch Grenzen aufweist, die in Abhängigkeit von der individuellen Unternehmenskultur aber auch der beteiligten Individuen berücksichtigt werden müssen.

6. Handlungsempfehlungen für den Runden Tisch Soziales

Ein Teil dieser Arbeit war auch die Evaluation der Erfahrungen des Runden Tisches Soziales der Stadt Augsburg mit der Konsent-Moderation. An dieser Stelle sollen einige Empfehlungen gegeben werden, welche die Stadt Augsburg bei einer Neuauflage des Runden Tisches unterstützen könnten. Im Folgenden werden die Erfahrungen der interviewten Teilnehmer des Runden Tisches präsentiert, um daraufhin eine Bewertung dieser Erfahrungen vorzunehmen und einige Empfehlungen für die nächste Runde zu formulieren, die gegen Ende 2023 oder im Verlauf des Jahres 2024 geplant ist.

Erfahrungen mit der Methode

Der Prozess der Entscheidungsfindung wurde von allen Befragten als grundsätzlich positiv wahrgenommen. Es wurde von einer konstruktiven Zusammenarbeit berichtet, wobei man ziel- und lösungsorientiert vorgegangen sei und dabei eine hohe Motivation, Beteiligung und Disziplin der Beteiligten zu verzeichnen war. Die vertrauensvolle Atmosphäre hinterließ bei den Interviewpartnern ein positives Gefühl, da jede_r gehört wurde. Als besonders positiv hervorgehoben wurden die gute Moderation und die aussagekräftige Dokumentation.

Alle Befragten waren mit der Zusammensetzung des Runden Tisches zufrieden. Es wurde als Gelingensfaktor beschrieben, dass der Runde Tisch hochrangig mit Referats- und Amtsleitern besetzt war, dass also die Entscheidungsträger am Tisch saßen.

Fast alle Befragten befanden, dass man sehr schnell zu einer Einigung gekommen sei, insbesondere wenn man dies im Verhältnis zur Komplexität der Fragestellungen betrachtet. In der öffentlichen Verwaltung würden solche tiefgreifenden Entscheidungen meist länger dauern oder gar nicht getroffen werden, insbesondere wenn es so viele Stellen beträfe und die Zuständigkeiten nicht klar seien. Eine Person hat den Prozess hingegen als zu schleppend empfunden.

Die getroffenen Entscheidungen wurden als „absoluter Durchbruch“ beschrieben, nachdem die Themen schon länger auf dem Tisch lagen. Sie wurden als „bahnbrechend“, „weise“ und „stimmig“ empfunden. Die Qualität der Entscheidungen kann daher als hoch bewertet werden. Laut den interviewten Personen seien alle Themen abgearbeitet worden und nichts liegen geblieben.

Die meisten Beschlüsse wurden scheinbar zeitnah umgesetzt, was als positiv angesehen wurde. Auch dies ist der Methode zuzuschreiben, da durch das gemeinsame Entscheiden, die beschlossenen nächsten Schritte auch schneller umgesetzt werden. Die wenigen Beschlüsse, die es nicht in die Umsetzung geschafft haben, sollten in einer Neuauflage des Runden Tisches nochmal besprochen werden.

Problematische Situationen, die den guten Entscheidungsprozess hemmten, waren laut der Teilnehmenden, dass der Finanzleiter erst hinzugezogen wurde, nachdem alles beschlossen war und dieser dann einen schwerwiegenden Einwand formulierte. Er bemängelte, dass die Beschlüsse aufgrund mangelnder Finanzausstattung so nicht umgesetzt werden könnten. Somit musste nochmal neu in die Verhandlungen gegangen werden.

Eine weitere problematische Situation war, dass in einem Fall eine Vertretung für einen an einem Termin verhinderten Teilnehmer gesandt wurde, welche allerdings mit der Methode nicht vertraut war und die Beschlüsse in einem ersten Moment nicht akzeptieren wollte. Hier musste nachträglich die Methode des gemeinsamen Entscheidens erklärt und darum geworben werden, der Gruppe so viel Vertrauen zu schenken, dass der Beschluss nicht neu diskutiert werden müsse.

Bewertung

Die Methode der Konsent-Moderation wurde als positiv für diesen Zweck bewertet. Alle Befragten haben sich dafür ausgesprochen, die nächste Auflage des Runden Tisches wieder soziokratisch moderiert stattfinden zu lassen. Weiterhin können alle Befragten sich vorstellen, soziokratische Methoden auch in anderen Teams und Arbeitskontexten innerhalb der öffentlichen Verwaltung anzuwenden. Die umfangreiche Dokumentation wurde als besonderer Mehrwert unterstrichen.

Die Beschlüsse, welche noch nicht umgesetzt wurden, sollten erneut besprochen werden, genauso wie neue Themen, die in der Zwischenzeit aufgekommen sind. Eine Person sprach sich dafür aus, nicht so viel nach möglichen Einwänden zu fragen, sondern sich nach dem Pareto-Prinzip mit 80% zufrieden zu geben. Dies würde allerdings dem Konzept der Soziokratie widersprechen.

Empfehlungen für die nächste Runde

Ein Gelingensfaktor für die Runde war die Tatsache, dass die Anwendung der soziokratischen Methode ein Stadtratsbeschluss war, also bereits von politischer bzw. übergeordneter Ebene gesetzt worden war. Dies führte laut Moderator dazu, dass die Methode nicht in Frage gestellt wurde.

Der Runde Tisch sollte außerdem in einer neuen Auflage wieder in ähnlicher Weise besetzt sein. Die Tatsache, dass die Runde unter anderen mit Referats- & Amtsleitern hochrangig besetzt war, hier also die Personen am Tisch saßen, die auch die Entscheidungsbefugnis haben, wurde als Gelingensfaktor des Runden Tisches herausgestellt und sollte so beibehalten werden.

Des Weiteren sollten alle Personen, die es betrifft und die mitentscheiden sollen, von Anfang an dabei sein. Es sollten keine Personen am Ende hinzugezogen werden, die mit den Themen oder der Methode bisher nicht vertraut sind. Auch Vertretungen im Falle einer Verhinderung sind zu vermeiden. Gleichzeitig sollten es aber auch nicht mehr Personen sein als bisher, da die Runde mit rund 20 Teilnehmenden schon recht groß für eine Konsent-Moderation erscheint.

Die Moderation sollte wieder von intern kommen, neutral sein und es sollten wieder zwei Personen sein, damit man sich z.B. im Krankheitsfalle vertreten kann. Die Moderation sollte wieder ausreichend Ressourcen zur Verfügung haben, um eine umfangreiche Vor- und Nachbereitung der Sitzungen vollziehen zu können.

7. Fazit

Die vorliegende Masterarbeit verdeutlicht, dass das Potenzial für tiefgreifende Veränderungen in Organisationen durch die Anwendung soziokratischer Methoden zweifellos vorhanden ist. Jedoch wird ebenso klar, dass solche Veränderungen keineswegs von selbst eintreten und einfach zu erzielen sind.

Gemeinschaftliches Entscheiden im Konsent kann dazu führen, dass Führungskräfte massiv entlastet werden, Mitarbeitende sich gesehen fühlen und ihre Potenziale besser zu Geltung bringen können. Gleichzeitig kann sie dazu beitragen, dass Unternehmen zu effizienteren Organisationen werden, da „bessere“ Entscheidungen im Sinne eines gemeinsamen Ziels getroffen werden und Beschlüsse schneller umgesetzt werden. Soziokratie hat den Vorteil, dass sie mit relativ wenigen Regeln und Methoden auskommt und daher schnell zu erlernen und

anwendbar ist. Sie ist eine effektive Methode und Organisationsform, um Selbstorganisation von Teams und partizipatives Führen in Organisationen umzusetzen. Sie ist daher auch geeignet, um eine Organisation im Sinne von New Work hin zu mehr Agilität in einer „evolutionären“ Organisation umzugestalten.

Dennoch ist dies ein langer und aufwändiger Weg. Es sind viele Investitionen in Form von Zeit, Geld und sonstigen Ressourcen notwendig, um alle Mitarbeitenden in diesem Prozess gut mitzunehmen. Um soziokratische Methoden gewinnbringend nutzen zu können, ist zu Beginn eine umfangreiche Schulung aller Mitarbeitenden notwendig, um die konkreten Methoden kennen zu lernen und zu erproben. Des Weiteren ist auch im weiteren Verlauf eine externe Begleitung sehr zu empfehlen, welche den Sinn und Zweck der Methode immer wieder vor Augen führt und dabei hilft, sie anzuwenden.

Dies trifft in etablierten Organisationen des Sozialbereiches und in der öffentlichen Verwaltung in besonderem Maße zu, da diese traditionell von einer starken Hierarchie geprägt sind, welche sich in alltäglichen Handlungen und in den Denkstrukturen der Mitarbeitenden niederschlägt.

Insbesondere Führungskräfte sind daher aufgerufen, bisherige Denk- und Handlungsmuster zu überprüfen und ggf. an ein neues Führungsverständnis anzupassen. Das Mindset von Führungskräften ist ein entscheidender Faktor, um partizipatives Führen und gemeinschaftliches Entscheiden umzusetzen.

Um sich wirklich in Richtung einer „agilen“, „evolutionären“ Organisation zu entwickeln, scheint es aber besonders in etablierten Organisationen noch weitere Tools aus dem agilen Management und ähnlichen Ansätzen zu bedürfen. Die Soziokratie 3.0 schafft hier einen ersten interessanten Aufschlag. Jede Organisation muss dabei ihren eigenen individuellen Weg finden – und das erfordert doch einigen Aufwand. Noch mehr als bei der Soziokratie in Reinform ist hier externe Begleitung unabdingbar.

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass die Anwendung soziokratischer Methoden ein überzeugender Ansatz zur Transformation von Organisationen im Kontext von New Work ist. Sie verdeutlicht jedoch auch, dass dieser Weg sorgfältige Planung, Ausdauer und Anpassung erfordert, um langfristigen Erfolg zu gewährleisten.

Literaturverzeichnis

- BAGFW (Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege). (2023, 19. Juli). *Scharfe Kritik an Kürzungsplänen der Bundesregierung*.
<https://www.bagfw.de/veroeffentlichungen/pressemitteilungen/detail/scharfe-kritik-an-kuerzungsplaenen-der-bundesregierung>
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, van A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2023, 7. September). *Agiles Manifest der Softwareentwicklung*.
<https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
- Bergmann, F. (2005). *Die Freiheit Leben*. Arbor Verlag.
- Bergmann, F. (2017). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Arbor Verlag.
- Bernnat, R., Daub, L., Halsch, V., Linder, A., Mette, P., Schmidtke, H. C. & Stindt, C. (2022). *Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor: Warum wir dringend handeln müssen. Zehn Handlungsempfehlungen als Impuls für Entscheider:innen*. pwc.
<https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf>
- Bockelbrink, B., Priest, J. & David, L. (2019). *Soziokratie 3.0 - Ein Praxisleitfaden*.
https://sociocracy30.org/_res/practical-guide/S3-Praxisleitfaden.pdf
- Dull, D. (2023). *New Work - Die Illusion Von der Großen Freiheit: Ausprägungen der Neuen Arbeitswelt* (1. Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41220-3>
- Eckstein, J. & Buck, J. (2020). *Unternehmensweite Agilität*. Verlag Franz Vahlen GmbH.
<https://doi.org/10.15358/9783800659685>
- Endenburg, G. (1988). *Sociocracy: The organization of decision-making; "no objection" as the principle of sociocracy*. Stichting Sociocratisch Centrum.
- Epe, H. (2023). Agile soziale Organisationen gestalten. In M. Vilain & C. Schulz (Hrsg.), *Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft: Bd. 3. Schatten der Zukunft – wie Megatrends die Sozial- und Gesundheitswirtschaft verändern: New Work und Innovation* (1. Auflage, S. 7-35). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Springer Gabler Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11613-2>
- Gehrlach, C. (Hrsg.). (2022). *Zwischen gesellschaftlichem Auftrag und Wettbewerb: Sozialmanagement und Sozialwirtschaft in einem sich wandelnden Umfeld*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35381-0>
- Gordon, G. (2023). Gelingende Veränderung - veränderndes Gelingen. Zukunftsfähigkeit durch fokussierte Perspektivenvielfalt in Denk- und Dialogräumen. In M. Vilain & C. Schulz (Hrsg.), *Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft: Bd. 3. Schatten der Zukunft – wie Megatrends die Sozial- und Gesundheitswirtschaft verändern: New Work und Innovation* (1. Auflage, S. 157–168). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Grunwald, K. (2018). Organisationen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. In K. Grunwald & A. Langer (Hrsg.), *Sozialwirtschaft: Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (1. Auflage, S. 223-238). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

- Grunwald, K. (2022). *Management sozialwirtschaftlicher Organisationen: Eine Einführung* (1. Auflage). *Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26340-9>
- Hackl, B. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Springer Gabler Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5>
- Helfferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559–574). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_39
- Hofert, S. (2018a). *Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (2., aktualisierte Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18561-9>
- Hofert, S. (2018b). *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19447-5>
- HolacracyOne (2023). *Self-management Accelerator, courses*. HolacracyOne. <https://holacracyone.com/accelerator/courses/>
- Huber, C. & Lehmann, L. (2014). Auswertung Qualitativer Daten. In J. Aeppli & L. Gasser (Hrsg.), *Empirisches wissenschaftliches Arbeiten: Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften* (3. Auflage, S. 230–264). UTB GmbH.
- Kiel, C. (2020). *Agiles Verständnis. Agilität ist keine Methode, sondern eine Haltung*. PiNS Partner für Performance. <https://pins-performance.de/agiles-verstaendnis/>
- Kolhoff, L. (2017). *Finanzierung der Sozialwirtschaft*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15410-3>
- Krucker, S. (2020, 14. Juli). „Holokratie“ statt Hierarchie? Loopings. <https://loopings.ch/magazin/holokratie-statt-hierarchie>
- Kugler, P. (2020). Gefangen im Dilemma der "New Work-Kultur". In S. Wörwag (Hrsg.), *Arbeitskulturen Im Wandel: Der Mensch in der New Work Culture*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Kühl, S. (2017, 16. Januar). „Die agile Organisation ist kalter Kaffee“. Human Resources Manager. <https://www.humanresourcesmanager.de/content/die-agile-organisation-ist-kalter-kaffee/>
- Kühl, S. (2020). *Organisationen: Eine sehr kurze Einführung* (2. Auflage). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29832-6>
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit* (1. Auflage). Franz Vahlen.
- Laloux, F. (2017). *Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit* (1. Auflage). Verlag Franz Vahlen. <https://doi.org/10.15358/9783800652860>
- Langer, A. (2018). Soziale Dienstleistungen in sozialwirtschaftlichen Strukturen. In K. Grunwald & A. Langer (Hrsg.), *Sozialwirtschaft: Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (1. Auflage, S. 79-100). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Laoyan, S. (2023, 3. November). *Das Pareto-Prinzip: So einfach funktioniert die 80-20 Regel!* Asana. <https://asana.com/de/resources/pareto-principle-80-20-rule>

- Maas, R. (2019). *Generation Z für Personal- und Führungskräfte: Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie*. Carl Hanser Verlag.
- Meyer, M. (2022, 6. Januar). *Anleitung für die kreisförmige Organisation der Zukunft*. <https://www.derstandard.de/story/2000130342561/anleitung-fuer-die-kreisfoermige-organisation-der-zukunft>
- Maier, F., Meyer, M. & Schneider, H. (2021). Die agile Kreisorganisation: Idylle, Tragödie oder Drama mit Happy End? *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation*, 2021 (03), S. 141 - 147. https://www.researchgate.net/publication/354543652_Die_agile_Kreisorganisation_Idylle_Tragodie_oder_Drama_mit_Happy_End
- Oestereich, B. & Schröder, C. (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen*. Verlag Franz Vahlen GmbH. <https://doi.org/10.15358/9783800652303>
- Oestereich, B. & Schröder, C. (2020). *Agile Organisationsentwicklung: Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Puch, H.-J. & Westermeyer, K. (1999). *Managementkonzepte: Eine Einführung für soziale Berufe*. Lambertus.
- Rüther, C. (2018). *Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux' „Reinventing Organizations“ und „New Work“: Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation*. <https://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2018/07/buch-soziokratie-holakratie-laloux-2018-zweite-auflage.pdf>
- Rüther, C. (2023, 22. Oktober). *Soziokratische Fallbeispiele*. Soziokratie.org. <https://www.soziokratie.org/fallbeispiele/soz-fallbeispiele/>
- Schellberg, K. (2016). Von der Pionierzeit zur Konsolidierung – ein Abriss der Entwicklung des Sozialmanagements. *Forschung, Entwicklung, Transfer - Nürnberger Hochschulschriften, Nr. 7. Evangelische Hochschule Nürnberg*. <https://doi.org/10.17883/fet-schriften007>
- Stadler Elmer, S. (2014). Mündliche Befragung. In J. Aeppli & L. Gasser (Hrsg.), *Empirisches wissenschaftliches Arbeiten: Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften* (3. Auflage, 177-191). UTB GmbH.
- Strauch, B. & Reijmer, A. (2018). *Soziokratie. Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen*. (1. Auflage). Verlag Franz Vahlen.
- Strauch, B. (2022). *Soziokratie: Organisationsstrukturen zur Stärkung von Beteiligung und Mitverantwortung des Einzelnen in Unternehmen, Politik und Gesellschaft* (2. komplett überarbeitete und erweiterte Auflage). Verlag Franz Vahlen.
- Väth, M. (2016). *Arbeit - die schönste Nebensache der Welt: Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert* (1. Auflage). GABAL.
- Werther, S. (Hrsg.). (2021). *Coworking als Revolution der Arbeitswelt: Von Corporate Coworking bis zu Workation* (1. Auflage). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62657-3>
- Zirlik, M. (2020). *Agiles Projektmanagement* [Seminarunterlagen]. Internes Dokument der EVHN, MSM 18.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Der "agile" Eisberg (Kiel, 2020)	10
Abbildung 2. Selbstorganisierte Teams von Pflegekräften (Laloux, 2017: 64)	12
Abbildung 3. Hierarchie VS Holokratie (Krucker, 2020)	13
Abbildung 4. Die Soziokratische Kreisorganisation. Quelle: eigene Darstellung.....	20

Verzeichnis der Interviews

In diesem Verzeichnis sind die Kürzel der Interviews wiedergegeben. B steht für Befragung. In Absprache mit den Interviewten Personen werden hier jeweils die Daten wiedergegeben, welche explizit freigegeben wurden.

B1, Moderator des Runden Tisches Soziales, Stadt Augsburg

B2, Teilnehmer des Runden Tisches Soziales, Stadt Augsburg

B3, Teilnehmer des Runden Tisches Soziales, Stadt Augsburg

B4, Teilnehmer des Runden Tisches Soziales, Stadt Augsburg

B5, zwei Mitarbeiterinnen eines Büros in der Kommunalverwaltung einer Großstadt

B6, Geschäftsführer der Lebenshilfe Salzburg

B7, Regionalleitung Pinzgau/Pongau, Lebenshilfe Salzburg

B8, Mitarbeiterin eines großen Wohlfahrtsverbandes in Österreich

B9, Regionalleiterin eines großen Wohlfahrtsverbandes in Österreich