

Soziokratie – der Weg zu mehr Innovation im Grossunternehmen?

Verfasser/in:	Nicole Cipri
Referent/in:	Roger Martin
Studiengang:	MAS Corporate Innovation Management
Eingereicht am:	2. April 2018

Vorwort

Vor Ihnen liegt die Masterarbeit „Soziokratie – der Weg zu mehr Innovation im Grossunternehmen?“.

Beim Schreiben der vorliegenden Arbeit habe ich mich nebst der Fachliteratur und den Expertenmeinungen von den eigenen Erfahrungen mit dem soziokratischen Organisationsmodell im Innovationsmanagement der PostFinance AG leiten lassen.

Diese Arbeit habe ich als Abschlussarbeit meines MAS-Studiums "Corporate Innovation Management" an der FHS St. Gallen geschrieben. Von Januar 2018 bis April 2018 beschäftigte ich mich mit der Forschung und dem Schreiben der Masterthesis. Zusammen mit meinem Referenten, Roger Martin, habe ich die Fragestellung für diese Masterthesis entwickelt. Während der Untersuchung der Forschungsfrage war Roger Martin immer für mich da. Daher möchte ich meinem Referenten für die gute Anleitung und seine Unterstützung während dieses Prozesses danken. Ich möchte auch allen Gesprächspartnern danken, welche mir von ihren persönlichen Erfahrungen mit der Soziokratie sowie ähnlichen agilen Organisationsmodellen aus der Praxis erzählt haben. Sie haben mir geholfen, die Forschungsfrage zu beantworten. Einen besonderen Dank gilt meiner Familie. Sie haben mich während des Schreibprozesses moralisch unterstützt. Ihre motivierenden Worte haben mir geholfen, diese Abschlussarbeit zu einem erfolgreichen Ende zu führen.

Ich hoffe, dass Sie viel Freude beim Lesen haben.

Thun, im April 2018

Nicole Cipri

Management Summary

Unsere berufliche Umwelt wandelt sich durch die Digitalisierung und den technischen Fortschritt rasant. Zum einen entstehen neue Geschäftsmodelle und unterschiedliche Branchen wachsen zusammen und zum anderen wandeln sich die Arbeitsinhalte. Die Fähigkeit kontinuierlich Innovationen hervorzubringen, wird zum entscheidenden Schlüsselfaktor in der Wirtschafts- und Arbeitswelt. Um als Unternehmen innovativ zu bleiben und somit nachhaltig erfolgreich zu sein, muss die Organisationskultur anpassungsfähig sein. Viele herkömmliche Managementmethoden und Managementlehren orientieren sich jedoch an den Erfahrungen der Vergangenheit, welche sich durch Stabilität und feste Planbarkeit auszeichnen. Diese Strukturen greifen in der heutigen dynamischen und komplexen Welt nicht mehr. Es geht darum, die starren Strukturen aufzubrechen und den Mitarbeitern mehr Verantwortung zu übertragen. Dies gelingt durch eine besondere Form der Kooperation zwischen Funktionen, Teams und Führungskräften. Dafür nimmt Eigenverantwortung, Mitentscheidung und Transparenz eine zentrale Rolle ein. Aufgrund der Unsicherheiten über die Auswirkung und Risiken des Wandels stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Unternehmensstruktur anzupassen, damit sie dem Wandel positiv begegnen können. Daher ist das Ziel der Arbeit, darzustellen, inwiefern das soziokratische Organisationsmodell dasjenige Führungsmodell ist, welches eine zukunftsfähige Arbeitswelt schafft und Grossunternehmen zu mehr Innovation verhilft. Anhand folgender Frage wird die Forschung vorgenommen:

"Soziokratie – der Weg zu mehr Innovation im Grossunternehmen?".

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde ein induktiver Ansatz gewählt, welcher es ermöglicht, unterschiedliche Perspektiven auf die Thematik zu berücksichtigen. Die Erkenntnisse basieren auf einer umfangreichen Literaturrecherche und auf den Inputs von Experten verschiedener agiler Organisationsmethoden. Drei Interviews mit Experten der Soziokratie aus einem Grossunternehmen der Schweiz wurden durchgeführt, um die täglichen Herausforderungen in der Praxis einzubeziehen. Dabei ist zu bemerken, dass keine Literatur besteht, welche die Soziokratie und die Innovation in Bezug setzt. Vielmehr wurde erwähnt, dass zu den Erfolgsfaktoren von Innovation eine agile Unternehmenskultur notwendig ist. Somit ergänzt die vorliegende Arbeit die bestehende Literatur.

Die Soziokratie ist die Organisationsmethode, bei welcher die Verantwortung auf die Organisation als Ganzes übertragen wird und die Gleichberechtigung gelebt wird. Beschlussfassungen werden im Konsent gemacht. Die Organisation behält die meist hierarchische Struktur und wird mit Kreisen ergänzt, innerhalb deren Grenzen autonom entschieden werden kann. Zwischen den Kreisen besteht eine doppelte Verknüpfung, welche die Transparenz sichert sowie eine anhaltende Qualitätskontrolle durch Feedback-Schleifen möglich macht. Auch wird durch die doppelte Verknüpfung der Informationsfluss kreisübergreifend sichergestellt und die auf- und absteigende Kommunikation gewährleistet. Personen, Aufgaben und Funktionen werden nach offener Wahl und Diskussion im Konsent in die Kreise gewählt.

Die Resultate der vorliegenden Arbeit haben ergeben, dass die Grundhaltung der Soziokratie eine transparente, faire und kommunikative Kultur ist, indem alle Beteiligten eine gleichwertige Möglichkeit zur Mitbestimmung haben. Diese Grundhaltung und die Auswirkung der Soziokratie auf das Unternehmen zeigt auf, dass die Soziokratie dasjenige Führungsmodell ist, welches die Rahmenbedingungen sowie die Erfolgsfaktoren von Innovation positiv unterstützt. Zudem wurde erkannt, dass sich die Soziokratie gegenüber anderen ähnlichen agilen Führungsmodellen als einfach in der Umsetzung zeigt, weil die meist herkömmliche hierarchische Struktur in einem Unternehmen nicht verändert werden muss, sondern mit der Kreisstruktur ergänzt wird. So ist es möglich, die Soziokratie im gesamten Unternehmen einzuführen, wie aber auch nur in einzelnen Bereichen. Die Grösse des Unternehmens bzw. die Branche spielt dabei keine Rolle. Vielmehr wurde erkannt, dass gerade im Bereich der Innovation, wo Mitarbeiterkompetenzen wie Kreativität, offene Kommunikation und Selbstmanagement entscheidend sind, die Soziokratie die Basis für die zukunftsgerichtete und unterstützende Kultur legt. Negative Auswirkungen werden in der Fachliteratur keine genannt. In der Praxis wird jedoch erkannt, dass nicht zwingend alle Mitarbeiter sich auf eine solche Arbeitsweise einlassen wollen. Zudem kann es schwierig sein, Mitarbeiter, welche eine Karriere anstreben, für das soziokratische System zu begeistern.

Die vorliegende Arbeit bietet Unternehmen - und insbesondere dem Management - durch Beantworten von Fragen eine Evaluation an, ob das Unternehmen die Voraussetzungen hat, um die Soziokratie einzuführen.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	III
Tabellenverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
1 Ausgangslage	1
1.1 Themenbegründung und persönliche Motivation.....	1
1.2 Forschungsleitende Fragen	2
1.3 Forschungsmethodik und Aufbau der Arbeit	2
2 Theoretische Grundlagen	4
2.1 Einführung in die Soziokratie	4
2.2 Die Systemtheorie im fachlichen Kontext	4
2.3 Geschichte der Soziokratie	5
2.4 Die soziokratischen Grundprinzipien	8
2.4.1 Das Kreisprinzip	9
2.4.2 Das Konsentprinzip	16
2.4.3 Doppelte Verknüpfung zwischen den Kreisen.....	17
2.4.4 Offene Wahl	18
2.5 Die soziokratische Organisation und ihre Werte.....	19
2.5.1 Gleichwertigkeit und partnerschaftlicher Umgang.....	20
2.5.2 Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeiter	21
2.5.3 Fairness und gerechter Ausgleich im Geben und Nehmen.....	21
2.5.4 Transparenz	21
2.5.5 Selbstorganisation der Mitarbeiter	21
2.6 Abgrenzungen zu ähnlichen Führungsformen.....	22
2.6.1 Holokratie (Holocracy engl.)	24
2.6.2 Netzwerkorganisation	28
2.6.3 Scrum.....	29
2.6.4 Viable System Model.....	33
2.7 Die Organisation im Wandel	36
2.7.1 Arbeit 4.0.....	36
2.7.2 New Work.....	37
2.7.3 Agilität	37
2.7.4 Unternehmenskultur	39
2.8 Innovation	40
2.8.1 Definition von Innovation	40
2.9 Erfolgsfaktoren für Innovationen in Unternehmen	40
2.9.1 Eine zukunftsgerichtete, unterstützende Unternehmenskultur	41
2.9.2 Eine klar definierte und kommunizierte Vision	41
2.9.3 Denken in Systemen	41
2.9.4 Wissensmanagement.....	41

2.9.5	Lernendes Unternehmen	41
2.9.6	Kreativität	41
2.9.7	Rolle der Führungskräfte	41
2.9.8	Wertschöpfung der Organisation	42
2.9.8.1	Den Kunden wirklich verstehen	42
2.9.8.2	Liefere was gebraucht wird.....	43
2.9.8.3	Organisation gemeinsam beleben	43
2.9.8.4	Menschen ehrlich begeistern.....	43
2.10	Fördernde Rahmenbedingungen für Innovation	43
2.10.1	Arbeitszeit	44
2.10.2	Arbeitsraum	44
2.10.3	Führung.....	44
2.10.4	Zielvereinbarungen.....	45
2.10.5	Unternehmenskultur	45
2.10.6	Feedbackkultur.....	45
2.10.7	Transparente Kommunikation.....	45
2.10.8	Entlohnung	45
2.11	Zwischenfazit	46
3	Soziokratie und Innovation in der Praxis	48
3.1	Voraussetzungen der Soziokratie	48
3.1.1	Governance Strukturen	48
3.1.2	Führungs- und Mitarbeiterkompetenzen	48
3.2	Auswirkungen der Soziokratie auf das Grossunternehmen und deren Mitarbeiter.....	50
3.3	Die Soziokratie im Innovationsmanagement von PostFinance	51
3.3.1	Verbesserungspotenzial	53
3.4	Die Soziokratie in Unternehmen weltweit	55
3.5	Fazit.....	56
4	Umsetzung des Modells	58
4.1	Selbstevaluationstest für Unternehmen bezüglich Eignung von Soziokratie	58
4.2	Implementierungsprozess der Soziokratie im Unternehmen	58
5	Zusammenfassung	60
6	Literaturverzeichnis.....	63
Anhang A: Morning Star, Kalifornien		66
Anhang B: Open-Space-Format "Law of two feet"		67
Anhang C: W.L.Gore.....		68
Anhang D: Interview mit Soziokratie-Experten.....		69
Anhang E: Mögliche Phasen zur Einführung von Soziokratie.....		79
Anhang F: Fragekatalog Selbstevaluation.....		80

Nutzungs-/Verwendungsrechte an der Masterarbeit.....	82
Erklärung.....	82

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Kreise und ihre Aufgaben.	13
Tabelle 2:	Übersicht Verantwortungsbereich eines Kreises.....	14
Tabelle 3:	Abgrenzung Soziokratie und Scrum.	32
Tabelle 4:	Klassische und agile Unternehmensorganisation im Vergleich.	38
Tabelle 5:	Anforderungen an die heutigen Führungskräfte.....	49
Tabelle 6:	Anforderungen an die heutigen Mitarbeitenden.	49

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	August Comte (1798 – 1857).....	5
Abbildung 2:	Kees Boeke (1884-1966).....	6
Abbildung 3:	Gerard Endenburg (*1933 in Rotterdam).....	8
Abbildung 4:	Das Kreisprinzip.	9
Abbildung 5:	Pyramidenförmige Linienorganisation.....	10
Abbildung 6:	Komplette Kreisstruktur.	11
Abbildung 7:	Komplette Kreisstruktur mit Repräsentanten.....	12
Abbildung 8:	Der Kreisprozess.	15
Abbildung 9:	Doppelte Verknüpfung.....	18
Abbildung 10:	Theorie X und Theorie Y.....	23
Abbildung 11:	Reale, informelle Organisationstruktur.....	25
Abbildung 12:	Abgrenzung Soziokratie und Holokratie.....	27
Abbildung 13:	Die Netzwerkorganisation.....	28
Abbildung 14:	Abgrenzung Soziokratie und Netzwerkorganisation.....	29
Abbildung 15:	Scrum-Meeting.	31
Abbildung 16:	Innere Umgebung des Viable System Models.	33
Abbildung 17:	Abgrenzung der Soziokratie zum Viable System Modell.....	35
Abbildung 18:	Werte der Unternehmenskultur.....	39
Abbildung 19:	Wertschöpfung der Organisation aus vier Blickwinkel.....	42
Abbildung 20:	Zwischenfazit der Forschungsfrage.	46
Abbildung 21:	Business Development bei PostFinance AG.....	51

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
at al.	et alteri
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heisst
ff.	fortfolgend
Kap.	Kapitel
S.	Seite
Vgl.	vergleiche
VSM	Viable System Model
z.B.	Zum Beispiel

1 Ausgangslage

Bei der Organisation von Arbeit in Unternehmen stehen wir an einem Wendepunkt. Die durch die Digitalisierung und die Globalisierung geprägten letzten Jahrzehnte verändert die Gesellschaft in vielfältige Richtungen. Die Strukturen vieler Unternehmen, die unser Leben heute massgeblich beeinflussen, basieren auf einem Verständnis von Management, welches teilweise vor über hundert Jahren entstanden ist. Diese Strukturen greifen jedoch in der heutigen dynamischen und komplexen Welt nicht mehr. Deshalb werden starre Organisationen und Strukturen, unflexible Regelwerke und direkte Führung hinterfragt. Dafür nimmt Eigenverantwortung und Mitentscheidung eine zentrale Rolle ein. Durch diese Voraussetzungen wandeln sich die Anforderungen an Führungskräfte, Mitarbeitende und organisationale Strukturen. Zu klären gilt es, ob die starren Strukturen und das Arbeiten ohne aktives Mitdenken jedes Einzelnen noch zielführend sind oder ob sie die Organisationen bezüglich Innovation eher behindern und unflexibel auf Veränderungen reagieren lassen. Eine Chance für die Bewältigung der aktuellen Probleme können neue Organisationsmethoden darstellen. Eine dieser innovativen Organisationsmethode ist die Soziokratie, welche Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit darstellt.

So ist die Soziokratie ein Organisationsmodell, bei dem alle Mitarbeiter auf ihrer Ebene mitentschieden können, das heisst alle Grundsatz- und Rahmenentscheidungen werden gemeinsam getroffen.

"Mitbestimmung im Unternehmen für alle" klingt für die Meisten im ersten Moment faszinierend.

1.1 Themenbegründung und persönliche Motivation

Im Jahr 2014 bin ich zum ersten Mal mit der Soziokratie konfrontiert worden. Als Mitarbeiterin der PostFinance AG¹ haben wir zu diesem Zeitpunkt entschieden, dass wir das Team des Innovationsmanagements künftig soziokratisch führen wollen. Der Hauptgrund war, dass wir der Überzeugung waren und es bis heute sind, mit diesem Führungsstil innovativer arbeiten zu können. Für das Team bedeutete dies, ab diesem Zeitpunkt selbstorganisiert zu arbeiten und Grundsatz- und Rahmenentscheidungen gemeinsam zu treffen. Niemand im Team hat sich jedoch vertieft mit dem soziokratischen Organisationsmodell auseinandergesetzt. Daher ist die Motivation der vorliegenden Arbeit, eine theoretische Grundlage des soziokratischen Organisationsmodells zu schaffen und diese im Anschluss an die Arbeit dem Innovationsmanagement von PostFinance vorzulegen. Dabei sollen die erlangten Erkenntnisse und das entsprechende Verbesserungspotenzial dem Team aufgezeigt werden.

¹ <https://www.postfinance.ch>

Aufgrund der Ausgangslage und der persönlichen Motivation ist es das Ziel, darzustellen, inwiefern das soziokratische Organisationsmodell dasjenige Führungsmodell ist, welches eine zukunftsfähige Arbeitswelt schafft und insbesondere in Grossunternehmen die Basis legt, um innovativer agieren zu können.

Dazu wurde die folgende Forschungsfrage gestellt:

Soziokratie - Der Weg zum mehr Innovation im Grossunternehmen?

Die Frage werde ich aus drei Blickwinkeln betrachten:

- 1) Aus einem wissenschaftlichen Kontext
- 2) Aus persönlichen Erfahrungen mit Einbezug von drei Experteinterviews
- 3) Aus diversen Gesprächen mit Experten von ähnlichen Führungsmodellen

1.2 Forschungsleitende Fragen

In diesem Zusammenhang stellen sich folgende forschungsleitende Fragen:

- ❖ Unter welchen Voraussetzungen kann die Soziokratie im Grossunternehmen innovationsfördernd sein? Welche positiven und negativen Auswirkungen sind zu erwarten?
- ❖ Ist die Soziokratie zur Innovationsförderung besonders geeignet oder gibt es andere Modelle, welche sich anbieten?
- ❖ Welche Voraussetzungen (Organisatorisch, auf Mitarbeiterebene, Führungstechnisch etc.) sind nötig, um Formen von Soziokratie im Grossunternehmen einzuführen?
- ❖ Ist es sinnvoll, Soziokratie in einem Grossunternehmen flächendeckend einzuführen oder soll dies nur gezielt auf bestimmte Abteilungen (mit Innovationsbedarf) geschehen?

Auf Basis der ausgearbeiteten Forschungsfrage und den forschungsleitenden Fragen wird am Ende der Arbeit, ein Selbstevaluationstest erstellt, so dass Unternehmen abschätzen können, ob die Einführung des soziokratischen Organisationsmodells in ihrem Unternehmen sinnvoll ist und sie die nötigen Voraussetzungen mitbringen.

1.3 Forschungsmethodik und Aufbau der Arbeit

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird ein induktiver Ansatz gewählt, welcher es ermöglicht, unterschiedliche Perspektiven auf die Thematik zu berücksichtigen. Die Erkenntnisse basieren auf einer umfangreichen Literaturrecherche und auf den Inputs von Soziokratieexperten aus Grossunternehmen, welche praktische Erfahrungen im Thema Soziokratie haben und damit die täglichen Herausforderungen kennen. Ergänzt werden die Erkenntnisse mit meinen persönlichen Erfahrungen.

Durch den Einbezug diverser Perspektiven können Erkenntnisse zur Forschungsfrage abgeleitet werden.

Nach der einleitenden Hinführung in die Thematik werden im **Kapitel 2** die theoretischen Grundlagen der Soziokratie und der Innovation dargestellt. Dabei wird der geschichtliche Hintergrund der Soziokratie sowie die Prinzipien und Werte, welche das Modell prägen, beschrieben. Ähnliche Organisationsformen werden in diesem Kapitel abgegrenzt. Die Erfolgsfaktoren inklusive der fördernden Rahmenbedingungen von Innovation werden wissenschaftlich erläutert. Am Ende des Kapitel 2 wird ein Zwischenfazit erstellt.

Im **Kapitel 3** wird auf die Praxis eingegangen und nebst der Fachliteratur und den eigenen Erfahrungen werden auch die Erkenntnisse von Soziokratieexperten miteinbezogen. Die erarbeiteten Erkenntnisse werden mit dem soziokratischen Organisationsmodells des Innovationsmanagements von PostFinance gespiegelt und das Fazit wird am Ende des Kapitels erstellt.

Aufgrund der Erkenntnisse und den Ergebnissen aus den vorangehenden Kapitel rundet das **Kapitel 4** die Arbeit mit einem Selbstevaluationstest für Unternehmen ab. Dieser Selbstevaluationstest dient zur Prüfung der Eignung von Soziokratie in Unternehmen. Daraus können mögliche Massnahmen zur Umsetzung des soziokratischen Organisationsmodells abgeleitet werden.

Das **Kapitel 5** wird mit einer ganzheitlichen Zusammenfassung sowie einem Ausblick und einer kritischen Würdigung geschlossen.

Gender-Regel

Um die Einheitlichkeit der vorliegenden Arbeit zu gewährleisten, wird die geschlechtsneutrale Personenbezeichnung verwendet.

Redundanzen

Wenn in der vorliegenden Arbeit Themen wiederholt erwähnt werden, sind diese Redundanzen von der Autorin beabsichtigt. Das Wertesystem einer Organisation ändert man nicht durch ein einmaliges Lesen.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Einführung in die Soziokratie

«Die Soziokratie kennt keine Gewinner und Verlierer, nur Lösungen» (Waldherr, Die ideale Welt, 2009, S. 144).

Die Soziokratie ist ein Organisationsmodell, welches in den 60-iger Jahren von Prof. Dr. Ing. Gerard Endenburg in Holland entwickelt wurde. Der Begriff Soziokratie setzt sich aus dem lateinischen Nomen "Socius" (Gefährte, Verbündeter, Begleiter) sowie dem griechischen Verb "kratein" (regieren, führen) zusammen. Die Soziokratie wird daher häufig als "gemeinsame Herrschaft" bezeichnet. Das Ziel von Endenburg bestand darin, eine Organisation zu schaffen, in der die Führungskräfte und die Mitarbeiter partnerschaftlich zusammenarbeiten können und eine gemeinsame Vision haben, die sie verwirklichen wollen. Die Soziokratie gilt als eine Methode, um die Arbeit und die Unternehmensführung gewaltlos zu organisieren. Auf Basis von Gleichwertigkeit, Transparenz und Feedbacks können im soziokratischen Organisationsmodell Entscheidungen getroffen werden. Dabei geht es nicht darum, dass die Soziokratie Hierarchien abschafft, sondern diese umfunktioniert. Es ist ein System, welches die Flexibilität fördert und die Weisheit der Mitarbeiter nutzt, um die Organisation sinnvoll vorwärts zu bringen (Rüther, Soziokratie, 2017, S. 16-17). Im Zusammenhang mit der Soziokratie und mit agilen Organisationen tauchen immer wieder Diskussionen auf, ob Führung noch nötig ist (vgl. Kap. 2.5). Agile Organisationen brauchen Management und Führung genauso wie traditionelle Organisationen. Was sich aber grundlegend ändert, sind die Führungsaufgaben und die Anforderungen an den Führungsstil (Redmann, 2017). Die Soziokratie besteht im Kern aus der Selbstorganisation. Im Mittelpunkt ist dabei die Kommunikation und die Kooperation. Die Mitglieder der Soziokratie lernen in ihrem Anliegen gemeinsam zu denken. Gegenseitiger Respekt, Offenheit, Beobachten und Anerkennung sind die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Dialog und um alle wichtigen Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten. Es geht darum, die Macht zu teilen und andere dazu zu ermächtigen, selber zu entscheiden, zu organisieren, zu verantworten und zu kontrollieren (Buck & Endenburg, 2006).

2.2 Die Systemtheorie im fachlichen Kontext

Einen Einfluss auf das Thema Führung und Organisation und somit auch auf die Soziokratie, hat die Systemtheorie. Der Wirtschaftswissenschaftler Kenneth Boulding (1910 - 1993) untersuchte die ethischen Auswirkungen grosser Organisationen und menschlichen ökonomischen Verhaltens als Teil des umfangreichen vernetzten Sozialsystems. Die Grundthese des Systemmodells ist, dass sich komplexe Probleme nicht lösen lassen, wenn man die Aufmerksamkeit lediglich auf ein Thema richtet. So erforscht die Systemtheorie fundamentale Ähnlichkeiten zwischen scheinbar nicht zusammenhängenden Phänomenen und berücksichtigt dabei das gesamte System. Soll ein Verhalten geändert

werden, muss daher das System verändert werden. Diese These ist zentral für die Entwicklungs- und Veränderungsprozesse eines Unternehmens. Die differenzierte Betrachtung ermöglicht, die Dynamik der betriebswirtschaftlichen Organisationssysteme so auszurichten, dass diese sich den veränderten Umweltbedingungen schnell anpassen können (Gloger & Rösner, 2014, S. 34). Die Systemtheorie hat insofern eine grosse Bedeutung für die Wirtschaftswissenschaft und die Wirtschaftspraxis, weil Unternehmen heute äusserst instabilen Umweltverhältnissen gegenüberstehen.

Inwiefern das Systemdenken und die Kybernetik in die Soziokratie einfließen, wird in den nachfolgenden Kapiteln beschrieben.

2.3 Geschichte der Soziokratie

Rüther (2017) führt aus, dass die Soziokratie eine lange Geschichte hat. Zuerst wurde der Begriff vom französischen Philosophen Auguste Comte (1798 – 1857), der Begründer der modernen Soziologie, Mitte des 19. Jahrhunderts verwendet. Comte war es, der der Soziologie ihren Namen gab, auch wenn schon vor ihm soziologisch geforscht wurde. Mit der Soziokratie wollte er die damals vorherrschende Macht des Klerus² beenden. Trotzdem blieb die Regierungsform streng hierarchisch. Ausgebildete Soziologen, sogenannte "Priester der Humanität", standen an der Spitze des Staates. Ihr Auftrag war es, den Staat mit Vernunft und Altruismus³ zu lenken.



Abbildung 1: August Comte (1798 – 1857).

Quelle: (Sociology Discussion, kein Datum).

² Gesamtheit der Angehörigen des geistlichen Standes

³ Uneigennützigkeit, Selbstlosigkeit, durch Rücksicht auf andere gekennzeichnete Denk- und Handlungsweise (Quelle: Wikipedia)

Später übernahm Lester Frank (1841 – 1913) Comtes Begriff der Soziokratie. In seinem Verständnis sollten die "Priester der Humanität" nur eine beratende Funktion haben, welche sich aber in einem demokratischen Entscheidungsfindungssystem einfügen. Das Ziel war es, die autokratischen Machtbefugnisse der "Priester der Humanität" zu begrenzen.

Laut Oestereich und Schröder (2017, S.74) entwickelte jedoch erst der niederländische Reformpädagoge Kees Boeke (1884-1966) ein praxisnahes soziokratisches Modell. Kees Boeke liess sich dabei von Auguste Comte sowie vom konsensbasierten Entscheidungsprinzip der christlichen Konfession der Quäker⁴, deren Glaubensgemeinschaft er angehörte, inspirieren. Die Quäker entschieden alle Fragen innerhalb ihrer Geschäftsversammlungen nach dem Konsensprinzip. Dabei ging es nicht darum, Recht zu haben, sondern im Gespräch die Ruhe zu finden, um göttliche Führung zu erfahren.

Boeke setzte sich gegen Militarismus und Gewalt ein und stand für ein friedliches Zusammenleben. Als er erfuhr, dass das Schulgeld für seine Kinder zum Teil an das Kriegsministerium floss, nahm er diese von der Schule und gründete 1926 in Bilthoven bei Utrecht die Reformschule "Werkplaats Kindergemeenschap"⁵. Seine ältesten Kinder begann Kees Boeke fortan selber zu unterrichten. In seiner Schule, welche noch heute existiert, entwickelte Boeke grundlegende soziokratische Werte und Prinzipien. Das niederländische Königshaus schickte die drei Töchter, Beatrix, Irene und Margriet auf Boekes Schule, an der die Hierarchie ausgeschaltet wurde und Entscheidungen nur mit Zustimmung von allen gefällt werden konnten. Die Erziehungsfrage, als Voraussetzung für fundamentale Veränderungen in der Gesellschaft, wurde für Boeke zentral. Boeke und seine Frau konnten mit ihrer eigenen Schule, ihre Vision eines friedvollen und einem von Gleichwertigkeit bestimmten Leben verwirklichen.



Abbildung 2: Kees Boeke (1884-1966).

Quelle: Werkplaats Kindergemeenschap (kein Datum).

Boeke schilderte das Soziokratie-Konzept 1946 in seinem Buch "Redelijke ordening van de mensengemeenschap", welches übersetzt "Vernünftige Ordnung der menschlichen Gemeinschaft" oder "keine Diktatur" heisst. Als Kees Boeke von den Nationalsozialisten

⁴ Religiöse Gruppe mit christlichen Wurzeln

⁵ <http://www.wpkeesboeke.nl/>

verhaftet wurde, trug er dieses Manuskript in seiner Manteltasche, weshalb er beinahe von den Nazis erschossen wurde (Oestereich & Schröder, 2017, S. 74).

Ein anderer Schüler, der später die Ideen von Kees Boeke adaptierte und weiterentwickelte und als eigentlicher Begründer der Soziokratie in der heutigen Form gilt, war Gerard Endenburg (*1933) (Oestereich & Schröder, 2017, S. 74). Oestereich und Schröder fügen an, dass Endenburgs Eltern Idealisten waren, aber auch im Kapitalismus die positiven Seiten sahen. Sie wollten herausfinden, wie sie in ihrem eigenen Betrieb ihren Idealismus leben können und gründeten im Jahr 1950 die Endenburg Elektrotechnik (EE)⁶. Waldherr (2009) schreibt, dass Gerard Endenburg Elektrotechnik und Radartechnologie studierte und einige Jahre für Philips arbeitete. 1959 wollte Endenburg in das Unternehmen seiner Eltern einsteigen, doch sein Vater winkte ab. Er musste zuerst an einer eigenen Firma seine Managementfähigkeiten beweisen. So kaufte Vater Endenburg seinem Sohn einen Betrieb, der Verluste schrieb. Innerhalb eines Jahres gelang es Gerard Endenburg für das Unternehmen Gewinne zu verbuchen, so dass er zwei Jahre später, im Jahre 1968, das Elektrotechnik-Unternehmen seiner Eltern mit 70 Mitarbeiter übernehmen durfte. Hergestellt wurden hauptsächlich elektronische Anlagen für Hochseeschiffe. Gerard Endenburg war zu diesem Zeitpunkt nach wie vor geprägt von Boekes Idealen und beeindruckt von den Gesetzen der Kybernetik⁷. Mit 36 Jahren kam Endenburg zum Schluss, er müsse sein Unternehmen umkrempeln und suchte nach dem perfekten Führungsstil. Sein Anliegen bestand darin, eine Organisation aufzubauen, in der alle Beteiligten ihre Kreativität freiwillig einsetzen durften. Die autokratische Herrschaft sollte von einem System absoluter Gleichwertigkeit, Transparenz und Gewinnbeteiligung abgelöst werden. Nach drei Wochen Klausur kam er mit der zündenden Idee des Konsent zurück. Die Systemtheorie sowie die Theorie der Kybernetik waren elementar für seine Arbeit. Diese Theorien lernten ihn, in Analogien zu denken. So begann Gerard Endenburg, die Soziokratie in seinem eigenen Unternehmen in Holland anzuwenden. Er schuf autokratische Entscheidungsprozesse ab und verordnete seiner Firma ein selbst entwickeltes soziokratisches Kreisorganisationsmodell. Top-down-Entscheidungen wollte er ebenso vermeiden, wie demokratische mehrheitsbasierte Abstimmungen. Es war schlussendlich Endenburg, welcher ein allgemeines Regelwerk definierte und die soziokratische Kreisorganisation entwickelte. Im Jahre 1974 gründete er das "Sociocratisch Centrum" (<http://www.sociocratie.nl/>). Die weltweite Dachorganisation der Soziokratie "Sociocracy Group"⁸ hat bis heute zum Ziel, das Modell ständig zu verbessern und zu verbreiten. Dies ist auch der Grund weshalb Endenburgs Ansatz in Holland sehr weit verbreitet ist (Waldherr, Die ideale Welt, 2009, S. 144-146).

Endenburgs Unternehmen überstand die Schiffsbaukrise in den 70-er Jahren mitunter wegen der soziokratischen Organisationsform. Die Bewältigung der Krise hat die Belegschaft nämlich als Gemeinschaftsaufgabe gesehen. So zog in dieser schwierigen Zeit

⁶ Endenburg Elektrotechnik, <https://www.endenburg.nl/>

⁷ «Forschungsrichtung, die Systeme verschiedenster Art auf selbsttätige Regelungs- und Steuerungsmechanismen hin untersucht» (Duden, 2014)

⁸ <http://thesociocracygroup.com/>

jeder Mitarbeiter los, um Aufträge zu akquirieren, mit dem Resultat, dass nach sieben Monaten wiederum viele Aufträge in den Bücher waren. In der Wirtschaftspresse machte die Firma Schlagzeilen, in dem es hiess, dass sich die Erziehung von Endenburg durch Mitverantwortung bewährt habe (Oestereich & Schröder, 2017, S. 75).

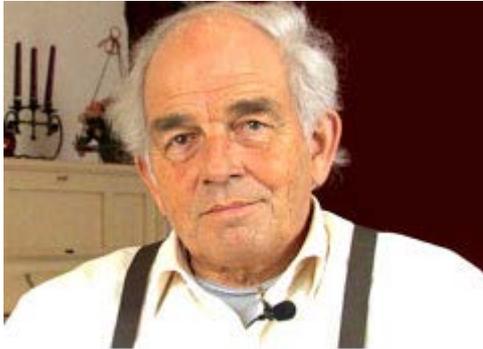


Abbildung 3: Gerard Endenburg (*1933 in Rotterdam).

Quelle: The Sociocracy Groupe (2013).

Das Unternehmen hat Endenburg in den 80-er Jahren schrittweise in eine Stiftung umgewandelt und Gerard Endenburg hat sich mittlerweile aus der Firma zurückgezogen. Das Ziel dieser schrittweisen Umwandlung war, dass das Unternehmen fortan sich selbst gehörte und die soziokratische Organisation nicht mehr durch neue Inhaber zurückgenommen werden konnte. Als CEO trat Endenburg im Jahr 1997 zurück. Piet Sliker, übernahm diese Funktion – auch er ein leidenschaftlicher Soziokrat (Oestereich & Schröder, 2017).

2.4 Die soziokratischen Grundprinzipien

In der Soziokratie gibt es keine Machthierarchien, was jedoch nicht bedeutet, dass alle gleich sind. Es entstehen viele natürliche und gesunde Hierarchien (Laloux, Reinventing Organizations, 2016). So ist die Soziokratie ein Organisationsmodell, dass die Gleichwertigkeit in Entscheidungsfindungsprozessen ermöglicht.

Gemäss Oestereich und Schroeder (2017, Seite 75) hat Gerard Endenburg vier Grundprinzipien der Soziokratie aufgestellt, die das Wesen der Soziokratie ausmachen:

- ❖ Die Organisation wird in Kreisen aufgebaut, welche innerhalb ihrer Grenzen ihre Grundsatzentscheidungen autonom treffen können (vgl. Kap.2.4.1).
- ❖ Der Konsent gilt als primäres Entscheidungsverfahren (vgl. Kap. 2.4.2).
- ❖ Zwischen den Kreisen gibt es eine doppelte Verknüpfung, was bedeutet, dass jeweils zwei Personen an den Kreissitzungen teilnehmen (vgl. Kap.2.4.3).

- ❖ Es besteht eine offene Wahl der Repräsentanten im Konsent, d.h die Personen für die Funktionen und Aufgaben werden nach offener Wahl im Konsent getroffen. (vgl. Kap. 2.4.4).

Auf die vier Grundprinzipen des soziokratischen Organisationsmodells wird in den nachfolgenden Kapiteln vertieft eingegangen.

2.4.1 Das Kreisprinzip

Als erstes Grundprinzip der Soziokratie gilt das Kreisprinzip (vgl. Abb.4).

Die soziokratische Organisation wird in Kreisen aufgebaut, die innerhalb ihrer Grenzen autonom ihre Grundsatzentscheidungen treffen können. Dabei besteht ein Kreis aus einer Gruppe von Menschen, die innerhalb einer Organisation ein gemeinsames Arbeitsgebiet haben und an einem gemeinsamen Ziel arbeiten. Einen Kreis bilden die Mitarbeiter eines Bereiches, die Mitglieder einer Abteilung oder eines Teams. In dem jeweiligen Kreis werden alle Grundsatzentscheide getroffen, ausgeführt und gemessen (Strauch & Reijmer, 2018).

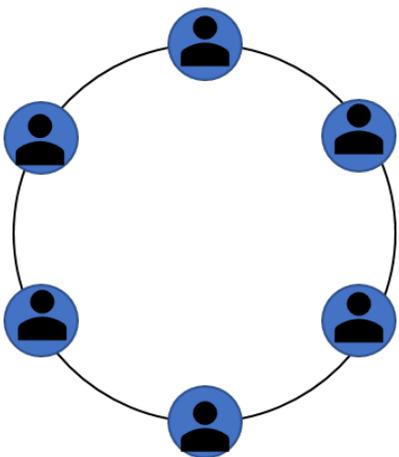


Abbildung 4: Das Kreisprinzip.

Quelle: eigene Darstellung.

Innerhalb eines Kreises sind die Mitglieder gleichberechtigt. Mithilfe des Kreisprinzips wird sichergestellt, dass alle Teilnehmer einer Gruppe, aber auch insgesamt als ganzheitliche Organisation, gemeinsam und strukturiert an der Umsetzung des gleichen Ziels arbeiten und wichtige Rahmenentscheidungen einvernehmlich getroffen werden.

Die folgenden drei Aspekte finden sich im Kreisprinzip wieder:

- ❖ Die Kreisstruktur
- ❖ Der Kreisprozess
- ❖ Die Kreiskultur

Die drei Aspekte des Kreisprinzips werden im Folgenden erläutert.

2.4.1.1 Die Kreisstruktur

Gemäss Rüter (2017) ist ein Grossteil der Organisationen als pyramidenförmige Linienorganisationen aufgebaut. Dies bedeutet, dass die oberen Ebenen leiten, Entscheidungen treffen und Beschlüsse verabschieden, während die unteren Ebenen ausführen. Die Macht verläuft somit von oben nach unten (Oestereich & Schröder, 2017, S. 72). Jeder Mitarbeiter ist in der pyramidenförmigen Linienorganisation im Normalfall genau Mitglied einer Abteilung oder einer Organisationseinheit. Das heisst auch, dass die Wertschöpfung auf der untersten Ebene stattfindet und dass sich darüber eine Reihe von Managementebenen bis hin zum Top-Management befinden. Die oberen Einheiten werden dabei oft Bereiche genannt, während die unteren Bereiche Teams oder Abteilungen sind (Rüter, Soziokratie, 2017).

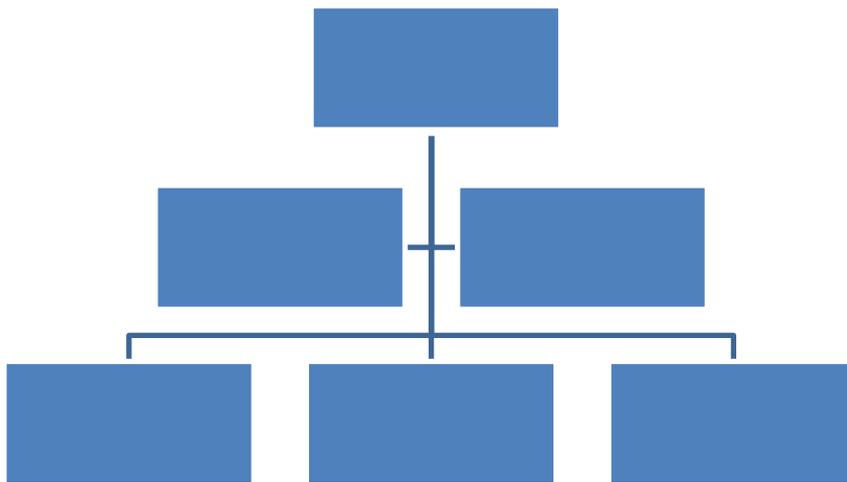


Abbildung 5: Pyramidenförmige Linienorganisation.

Quelle: eigene Darstellung.

Die soziokratische Kreisorganisation ist analog der pyramidenförmigen Linienorganisation hierarchisch strukturiert. Die Soziokratie fügt den linearen Ebenen jedoch noch Kreise hinzu (vgl. Abb. 6).

Der **Topkreis** ist eine Art Aufsichtsrat und bildet die Schnittstelle zur Umwelt. Auch der Eigentümer, sowie externe Experten können Mitglied dieses Kreises sein. Dieser Kreis bestimmt die Rahmenbedingungen der Organisation. Der **Allgemeine Kreis** stellt eine Art Geschäftsführungskreis dar. Unter dem Allgemeinen Kreis sind die Bereichskreise und schliesslich die einzelnen Teams angesiedelt (Oestereich & Schröder, 2017, S. 73).

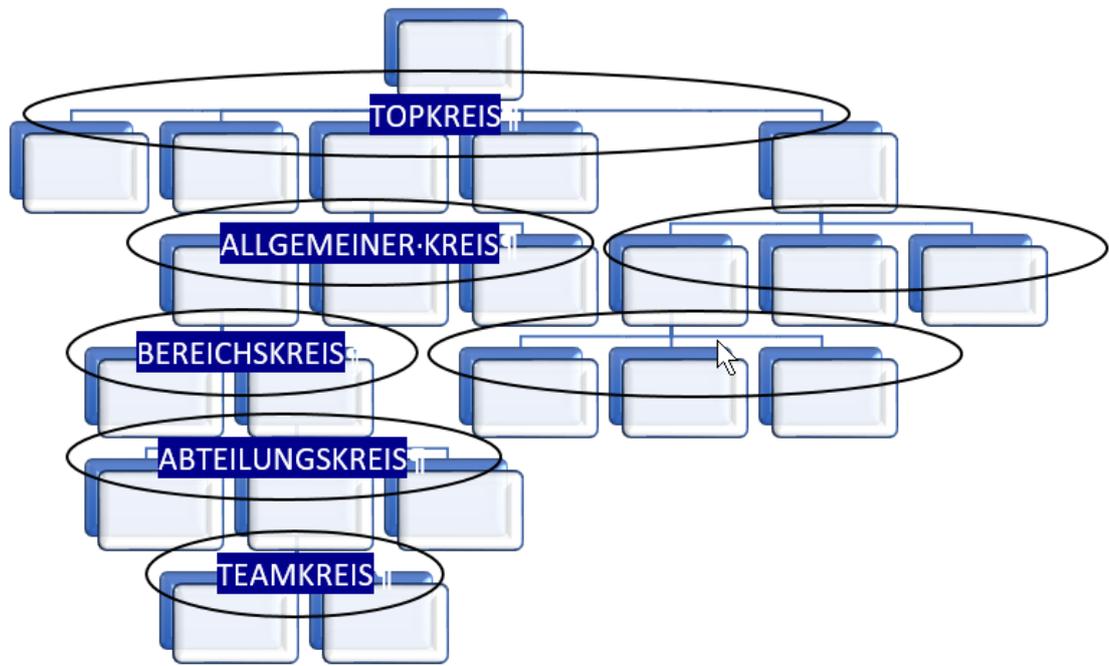


Abbildung 6: Komplette Kreisstruktur.

Quelle: Eigene Darstellung.

Der linearen Struktur werden also noch Kreise hinzugefügt. Jeder Unterkreis entsendet einen gewählten Repräsentanten in den Oberkreis und jeder Oberkreis einen in den Unterkreis (vgl. Abb. 7 und Kap. 2.4.3). Damit ist sichergestellt, dass die Interessen des jeweils anderen Kreises vertreten sind und die Informationen entsprechend fließen und transparent sind. In dieser neuen Struktur, welche aus verschiedenen Kreisebenen besteht, versammeln sich alle Mitarbeiter innerhalb des Kreises und treffen Grundsatz- und Rahmenentscheidungen gemeinsam. Dabei bekommt jeder Kreis vom nächsthöheren Kreis bestimmte Richtlinien vorgegeben. Ausführungsentscheidungen werden in der linearen Struktur innerhalb der Rahmenbedingungen getroffen, die vom Kreis vorgegeben wurden. Innerhalb dieser Richtlinien definiert jeder Kreis seine eigenen, gemeinsamen Ziele. Die Ergebnisse werden sodann im Kreis gemeinsam gemessen und geprüft. Jeder Kreis wird zu einem semi-autonomen, selbstorganisiertem Team mit einem gemeinsamen Ziel (Oestereich & Schröder, 2017).

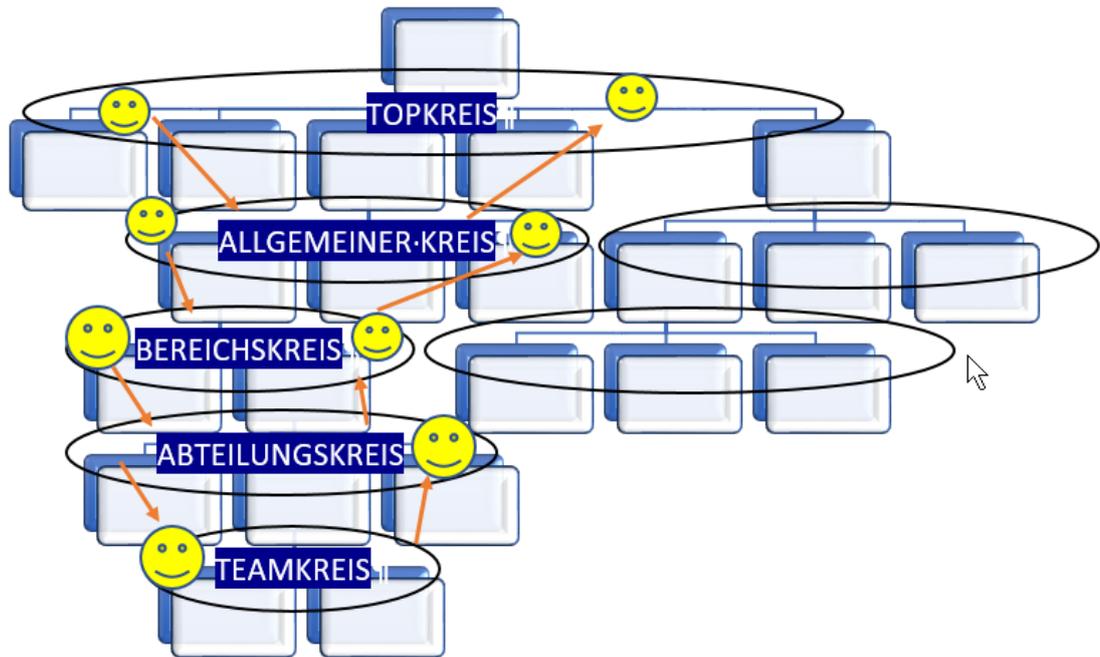


Abbildung 7: Komplette Kreisstruktur mit Repräsentanten.

Quelle: Eigene Darstellung.

Rüther (2010) schreibt, dass sich der Kreis alle vier bis sechs Wochen trifft und im Konsent und auf Basis der Gleichwertigkeit aller Mitarbeiter, die Rahmenbedingungen beschliesst (vgl. Kapitel 2.4.2). Diese gelten für das Tagesgeschäft der jeweiligen Abteilung. Die Führung einzelner Personen wird abgelöst und durch die gemeinsame Führung ersetzt.

Beim soziokratischen Ansatz besteht also eine Verbindung der Kreise untereinander, auch wenn jeder Kreis relativ autonom arbeitet. Die Kreise unterscheiden sich durch die Bezeichnung, durch die Art und durch die Aufgabenbereiche. Die Soziokratie verteilt einzelne Unternehmensebenen auf verschiedene Kreise und bindet so alle Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess mit ein.

Um dies zu verdeutlichen, sind in der folgenden Tabelle, die verschiedenen Kreise, ihre Zusammensetzung und die jeweiligen Aufgaben aufgeführt:

Art	Zusammensetzung	Rechte und Aufgaben
Top-Kreis	<p>Besteht aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CEO des Unternehmens - Externe Berater (VR) - Mindestens ein Repräsentant aus dem Allgemeinen Kreis 	<p>Oberstes Organ der Organisation.</p> <p>Legt die Strategie und die Rahmenbedingungen für den allgemeinen Kreis fest.</p> <p>Der oberste Kreis bestimmt unter Anwendung des Konsentprinzips den operativen Leiter des Allgemeinen Kreises, der dort das Tagesgeschäft leitet.</p>
Allgemeiner Kreis	<ul style="list-style-type: none"> - CEO - Die Leiter der Organisationseinheiten - Je ein Repräsentant aus den Bereichskreisen 	<p>Koordiniert die Entscheidungen, die alle Bereiche betreffen und legt die Rahmenbedingungen für die Bereichskreise fest.</p> <p>Die Prinzipien nach denen der Allgemeine Kreis arbeitet, wird im Kreis selbst durch Konsent festgelegt.</p> <p>Der Allgemeine Kreis ist an die strategischen Vorgaben des obersten Kreises gebunden.</p> <p>Der Allgemeine Kreis benennt mit Hilfe des Konsentprinzips die Leiter der Bereiche, die dort das Tagesgeschäft leiten.</p>
Bereichskreis	<ul style="list-style-type: none"> - Bereichsleiter - Repräsentant aus den Abteilungskreisen 	<p>Treffen die Grundsatzentscheidungen für ihren Kreis und setzen die Rahmenbedingung für die darunterliegenden Kreise fest.</p>
Abteilungskreis	<ul style="list-style-type: none"> - Abteilungsleiter - Repräsentanten aus den Teamkreisen 	<p>Koordiniert die Entscheidungen, die alle Teams darunter betreffen und legen die Rahmenbedingungen für die jeweiligen Teams fest.</p>
Teamkreis	<ul style="list-style-type: none"> - Teamleiter und Mitarbeiter der Teams 	<p>Organisiert die eigene Arbeit anhand der Rahmenbedingungen von oben.</p>

Tabelle 1: Kreise und ihre Aufgaben.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rütther (2017, S.77ff.).

Neben der fixen Kreisstruktur gibt es auch befristete Kreise, die für einzelne Aufgaben eingesetzt werden können und sich nach beendeter Arbeit wieder auflösen. Im Gegensatz zur linienförmigen Pyramidenorganisation wird in der soziokratischen Kreisorganisation die Gleichberechtigung durch die Repräsentanten sichergestellt sowie die Machtrichtung in entgegengesetzter Richtung zugelassen. Auch sind die Repräsentanten stets vom Team gewählt (Oestereich & Schröder, 2017).

Eine klare Strukturierung des Verantwortungsbereiches pro Kreis sorgt für Ordnung.

- Name des Kreises
- Leitung
- Delegierte
- Mitglieder des Kreises
- Verantwortungsbereich
- Vision, Mission
- Jahresziele
- Aufgaben/Funktionen/Rollen/Prozesse
- Zeichnung der Kreisanbindung an die gesamte Kreisstruktur

Tabelle 2: Übersicht Verantwortungsbereich eines Kreises.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rütther (2017).

2.4.1.2 Der Kreisprozess

Als Kreisprozess wird der dynamische Prozess der drei Funktionen Leiten, Ausführen und Messen bezeichnet (vgl. Abb. 8). Endenburg hat dabei versucht, seine Erkenntnisse aus der Kybernetik auf die soziale Organisation zu übertragen.

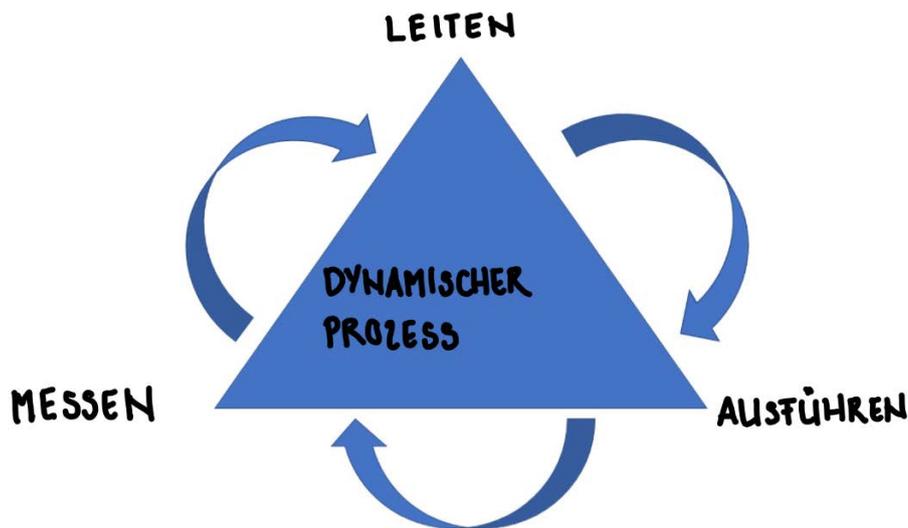


Abbildung 8: Der Kreisprozess.

Quelle: eigene Darstellung.

Der Kreisprozess besteht gemäss Rüther (2017, S.65 ff.) aus den Aufgaben **Leiten**, **Ausführen** und **Messen**.

Leiten bedeutet, dass die Rahmenbedingungen festgelegt werden, dass die Ausführung geplant und gesteuert wird und die Messergebnisse ausgewertet werden. Unter **Ausführen** ist die Umsetzung zu verstehen. Beim **Messen** geht es darum, zurückzumelden, inwieweit umgesetzt werden konnte und welche Ergebnisse erzeugt werden konnten.

Die drei Funktionen ergeben einen dynamischen Prozess, welche stets im Kreis laufen.

Aus dem kybernetischen Modell ergeben sich dynamische Grundsätze, welche auch in der Soziokratie ihre Gültigkeit haben:

- ❖ Fehlerkultur: Es gibt keine Fehler, dafür Rückmeldungen. (Messen)
- ❖ Vielfalt: Für jedes Problem gibt es eine Vielfalt von Möglichkeiten, um an das Ziel zu kommen. Wenn sich eine Variante nicht bewährt, wird ein anderer Lösungsweg angestrebt. (Ausführen)

- ❖ **Aktualität:** Es geht nicht darum, eine einzige richtige Lösung für die Zukunft zu finden. Es ist ein iterativer Prozess, welcher stets überdacht wird, Rückmeldungen aufgenommen und angepasst werden. (Leiten, Ausführen, Messen)
- ❖ **Realität:** Es werden Rahmenbedingungen festgelegt, welche realistisch sind und auch angepasst werden können. (Leiten)
- ❖ **Reflexionsfreundlichkeit:** Controlling und Evaluation anhand von Rückmeldungen sind Tagesgeschäft und legen die Basis für die Zielerreichung fest. (Ausführen, Messen)

In traditionellen Organisationen kann es sein, dass die dynamische Steuerung fehlt, da Entscheidungen im Laufe des Jahres nicht hinterfragt werden und damit auch nicht angepasst werden (Rüther, Soziokratie, 2017).

2.4.1.3 Kreiskultur

Rüther (2010) nennt zwei wichtige Elemente der Kreiskultur - die Ehrlichkeit und das Zuhören. Die Idee des Kreises ist, dass die Kreismitglieder gleichwertig und gemeinsam an Zielen arbeiten. Dies bedeutet, miteinander im Kreis zu sitzen, einander anzuschauen und nacheinander zu reden. Dies sichert eine hohe Qualität des Zuhörens. In einer ersten Phase der Kreiskultur geht es um die inhaltliche Bearbeitung von Entscheidungen. Hier haben alle Kreismitglieder die Möglichkeit, alle relevanten Informationen zu erhalten, die notwendig sind, damit eine fundierte Meinung gebildet werden kann. So ist ein offenes und ehrliches Bild der Organisation möglich. Bei der darauffolgenden Phase werden Meinungen gebildet. Dabei findet ein offener Austausch statt und jeder hat das Recht, seinen Standpunkt bzw. seine Einschätzung zum jeweiligen Thema zu vertreten. Es wird sichergestellt, dass jederzeit die Möglichkeit besteht, die eigene Meinung zu ändern.

Schlussendlich gilt, eine Entscheidung zu treffen, welche für alle passt. Mit welchem Prinzip diese Entscheidung im soziokratischen Organisationsmodell getroffen wird, wird im nächsten Kapitel erläutert.

2.4.2 Das Konsentprinzip

Das zweite Grundprinzip der Soziokratie ist, dass in allen Kreisen die Entscheidungen auf der Basis des Konsent gefällt werden. Konsent bedeutet, dass wenn niemand mehr einen begründeten Einwand vorbringt, der Entscheid getroffen wird. Jede Entscheidung wird möglichst schnell ausgeführt (Waldherr, Die ideale Welt, 2009, S. 147). Der Konsent unterscheidet sich wesentlich vom "Konsens". Konsens heisst Zustimmung oder Übereinstimmung. Beim Konsent hingegen muss das "Nein" begründet und argumentiert werden.

Die Konsententscheidung fällt also nicht durch Zählen von Zustimmungen zu Entscheidungsoptionen, sondern die Entscheidung gilt vielmehr als solange noch nicht getroffen, wie es auch nur eine Gegenstimme gibt. Jede einzelne Gegenstimme zählt. Dabei haben Führungskräfte und Teamchefs die gleiche Stimme wie alle anderen Mitglieder des Kreises. Die einzelne Stimme kann Einfluss ausüben, indem sie erklären muss, wie der Widerstand begründet ist. Das bringt den Vorteil, dass es leichter ist, einen begründeten Einwand zu diskutieren, als viele Meinungen unter einen Hut zu bringen (Rüther, Soziokratie, 2017, S. 21-23). Weiter führt Rüther (2010) aus, dass ein schwerwiegender und begründeter Einwand dann vorliegt, wenn durch eine Entscheidung ein Teil der Organisation seine Aufgabe im Ganzen nicht mehr erfüllen kann. Oder wenn eine Person aus irgendeinem Grund verhindert ist, weiter zu machen oder mitzuwirken, damit das Erreichen der gemeinsam gesetzten Ziele möglich wird. In der Realität sieht es so aus, dass jedes einzelne Kreismitglied bei einem Beschlussvorschlag gefragt wird, ob es einen schwerwiegenden Einwand gibt. Falls eine Person einen schwerwiegenden Einwand mit begründeten Argumenten hat, dann geht es nicht darum, diese Person zu überzeugen, sondern als Gruppe eine Lösung für das nichtberücksichtigte Argument zu finden. Bei einem schwerwiegenden und begründeten Fall wird ein neuer Beschlussvorschlag vom gesamten Kreis erarbeitet und als Beschlussvorlage erneut zum Konsent gegeben. Im Konsent geht es nicht darum, die beste oder perfekte Lösung zu finden, sondern um eine machbare Lösung, welche es dem Kreis ermöglicht, weiterzuarbeiten. Jede Entscheidung wird mit einem Prüfdatum und Messkriterien versehen, damit der Kreis anhand der vereinbarten Kriterien prüfen kann, ob am Beschluss etwas verändert werden muss. Auch Aufgaben werden im soziokratischen Modell nach dem Konsentprinzip verteilt, indem offen über den Verantwortungsbereich der Funktion diskutiert wird. Anschliessend wird aus dem Kreis die Person gewählt, welche die Funktion besetzen soll. Es wird schliesslich der Kandidat gewählt, gegen den es keine begründeten Einwände gibt. Die Entscheidungsfindung auf Basis des Konsent ist weit verbreitet. So wird der Konsent oft von kleinen Gruppen benutzt. Als Beispiel: Sieben Personen wollen in der Freizeit zusammen etwas unternehmen. Mit Hilfe des Konsent einigen sie sich auf das, gegen das niemand von der Gruppe etwas einzuwenden hat.

2.4.3 Doppelte Verknüpfung zwischen den Kreisen

Als drittes Grundprinzip gilt die doppelte Verknüpfung zwischen den Kreisen (vgl. Abb. 9). Die Verbindung zwischen den Kreisen ist doppelt, damit die beiden Funktionen - Leiten und Messen - getrennt sind, jedoch sicherstellt, dass die Informationen fließen und die Belange beider Kreise optimal verbunden sind. Die Interessen des nächstniedrigeren Kreises kommen im nächsthöheren Kreis durch den Vertreter zur Geltung, der in alle Entscheidungen nach dem Konsentprinzip eingebunden ist. Die Interessen des nächsthöheren Kreises kommen im darunterliegenden Kreis zur Geltung, da der operative Leiter des Kreises vom höheren Kreis benannt wird. Jeder Kreis entscheidet über die Belange autonom und gewährleistet damit die Selbstorganisation. Entscheidungen fallen dort, wo sie Auswirkungen haben. Endenburg schloss aus seinen Kenntnissen der Ky-

bernetik, dass ein Verbindungsglied nicht in der Lage ist, gleichzeitig beide Informationswege offen zu halten. Dafür entwickelte er dieses zweite Bindeglied. Die Verbindung zwischen einzelnen Kreisen verantworten die Leiter der Kreise sowie die Delegierten der Kreise, welche beide gewählt werden. Während der Leiter eines Kreises allen voran das Ausführen der Beschlüsse vorantreibt, misst und prüft der Delegierte die Ergebnisse der Beschlüsse. Darüber hinaus erhalten alle Personen Aufgaben und Funktionen durch eine offene Wahl. Diese Aufgaben und Funktionen sind zeitlich begrenzt Rüter (2010).

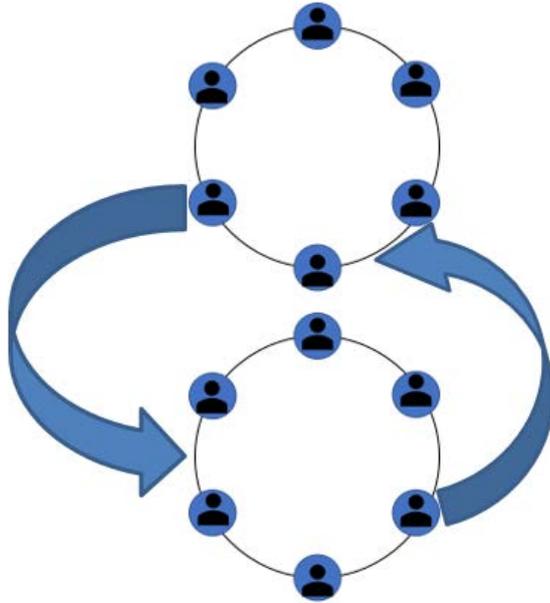


Abbildung 9: Doppelte Verknüpfung.

Quelle: eigene Darstellung.

In der soziokratischen Organisation sind die Einheiten also einerseits sehr autonom, viel mehr als in traditionellen Hierarchien, andererseits sind sie jedoch von unten nach oben und von oben nach unten durch die doppelten Verknüpfungen sehr stark integriert. Die Informationen zirkulieren durch die doppelten Verknüpfungen sehr viel effizienter als in einer hierarchischen Organisation.

Die doppelte Verknüpfung bringt weitere Vorteile mit sich:

- ❖ Vier-Augen-Prinzip: Die beiden Vertreter können einander ergänzen und kontrollieren. Zudem werden Informationen zwischen den beiden Kreisen ausgetauscht.
- ❖ Die Integration unterschiedlicher Sichtweisen wird sichergestellt.
- ❖ Doppeltes Vertrauen besteht.

2.4.4 Offene Wahl

Das vierte und letzte Grundprinzip ist die offene Wahl, d.h. alle Kreismitglieder entscheiden gemeinsam, wer für welche Rollen und Aufgaben am besten geeignet ist. Die Aufgabe wird beschrieben und die Kriterien für die Rolle festgelegt. Die Entscheidung wird

mittels Konsent getroffen. Dies bedeutet, dass die Personen, welche Funktionen und Aufgaben übernehmen sollen, in einem moderierten Prozess im Konsent gewählt werden (Rüther, Soziokratie, 2017, S. 81).

2.5 Die soziokratische Organisation und ihre Werte

Die Soziokratie beschreibt, wie auf der Basis von Gleichwertigkeit, Transparenz und Feedback Entscheidungen getroffen werden können, so dass mit ein paar wenigen Grundregeln ein Gerüst für jede mögliche Organisation geschaffen werden kann (Rüther 2017). Jede Organisation braucht ein gemeinsames Ziel. Für die Organisation ist das die Vision, welche das gewünschte zukünftige Bild aufzeigt. Die Vision gibt der Organisation und den jeweiligen Kreisen eine Ausrichtung vor. Damit ein Ziel erreicht werden kann, sind Rahmenbedingungen nötig. Die Rahmenbedingungen bestimmen die Leitplanken, innerhalb derer die Ziele erreicht werden können. Im soziokratischen Organisationsmodell werden die Vision und die Ziele meistens vom Topkreis beschlossen. Die unterschiedlichen Ziele werden sodann vom Allgemeinen Kreis beschlossen.

Gerard Endenburgs Modell verbindet den Top-Down-Ansatz sowie den Bottom-Up-Ansatz. Von oben wird der Leiter bestimmt und von unten kommt der Repräsentant in den höheren Kreis. Beide Richtungen sind gegeben. Dabei besteht die soziokratische Organisation aus Grundwerten, welche dem Organisationsmodell zugrunde liegen. Der Wert wird als abstrakter Begriff definiert, der unabhängig von Zeit, Raum und Person existiert. Autonomie, Wertschätzung, Freiheit und gute Zusammenarbeit ist die Basis für das menschliche Miteinander (Rosenberg, 2009). Gemäss Rosenberg (2009) ist die gewaltfreie Kommunikation ein Universalschlüssel für das menschliche Miteinander und kann in vielen unterschiedlichen Situationen im Wirtschaftsleben eingesetzt werden.

Das grundlegende Ziel der gewaltfreien Kommunikation ist:

- ❖ Verstehen und verstanden werden
- ❖ Respektvoller, partnerschaftlicher Umgang
- ❖ Aus einer inneren Kraft, aus der Verbindung mit den eigenen Werten leben
- ❖ Gemeinsam Wege finden, die die Bedürfnisse aller berücksichtigen

Diese Ziele der gewaltfreien Kommunikation lassen sich mit den von Gerald Endenburg eingeführten Werten der Soziokratie in Einklang bringen (Oestereich & Schröder, 2017, S. 75):

- ❖ Gleichwertigkeit aller Beteiligten und partnerschaftlicher Umgang (vgl. Kap. 2.5.1)
- ❖ Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeiter und Teams (vgl. Kap. 2.5.2)
- ❖ Fairness zwischen den Kapitalgebern und den Arbeitskräften, d.h. gerechter Ausgleich im Geben und Nehmen (vgl. Kap. 2.5.3)
- ❖ Weitgehende wirtschaftliche, soziale, inhaltliche und organisatorische Transparenz (vgl. Kap. 2.5.4)
- ❖ Entscheidungen sollen möglichst von der untersten sinnvollen Ebene ausgehen (Subsidiaritätsprinzip) (vgl. Kap. 2.4.5)

Die einzelnen Werte der Soziokratie werden in den folgenden Unterkapiteln näher beschrieben und erläutert.

2.5.1 Gleichwertigkeit und partnerschaftlicher Umgang

Das Konsentprinzip hat Endenburg Ende der sechziger Jahre entdeckt, als er sich für drei Wochen zurückzog. Er machte sich Gedanken über die Verbesserung des Zusammenlebens in der Organisation und seine Lösung war der Konsent (vgl. Kap.2.4.2).

Als wesentliches Element der Soziokratie gelten die Kreisrunden. Zu einer bestimmten Frage kann jeder nacheinander seine Meinung sagen, wobei es mindestens zwei Runden gibt. Das Ziel von mindestens zwei Runden ist, dass jede Person seine Meinung aufgrund der bisher gehörten Meinungen wieder ändern kann. Es wird sichergestellt, dass alle zu Wort kommen und alle einander zuhören. Gemeinsam werden die Argumente und die Kriterien gesammelt, welche für eine bestimmte Entscheidung relevant sind. Alle Mitglieder der Konsentrunde können mitteilen, ob für sie kein schwerwiegender Einwand gegen den Beschlussvorschlag besteht. Dabei zählt jede Sichtweise und diese ist unabhängig von der jeweiligen Position, dem Rang oder der Amtsdauer im Betrieb. Es ist ein Miteinander und die absolute Gleichwertigkeit steht im Zentrum (Rüther, Soziokratie, 2017).

2.5.2 Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeiter

Im soziokratischen Organisationsmodell regeln die unteren Ebenen, d.h. die Teams bzw. die Kreise alles selbst, was sie selbst regeln können. Der Rahmen wird jeweils vom nächsthöheren Kreis vorgegeben, innerhalb dessen sie sich selbstverantwortlich bewegen können. Die doppelte Verknüpfung stellt sicher, dass die Leiter und der Delegierte die Möglichkeit haben, im nächsthöheren Kreis diesen Rahmen mitzubestimmen. Die Mitarbeiter können sich aktiv beteiligen und mitgestalten, so dass nicht nur noch einer dafür verantwortlich ist. Wenn jemand etwas anderes tun möchte, kann dieses Anliegen in den Kreis eingebracht werden und eine neue Vereinbarung wird herbeigeführt (Rüther 2017, S.52).

2.5.3 Fairness und gerechter Ausgleich im Geben und Nehmen

In traditionellen Organisationen richten sich die Gehälter üblicherweise nach der Stellung der Person in der Hierarchie (Laloux, Reinventing Organizations, 2016). In der Soziokratie hat Gerhard Endenburg ein Entlohnungsmodell entwickelt, bei dem Eigenkapital und Arbeitskraft gleichermaßen in der Berechnung des Gewinns/Lohns berücksichtigt werden. Über einen Gewichtungsfaktor wird die Gleichwertigkeit angestrebt. Diesen Wert der Fairness und des gerechten Ausgleichs im Geben und im Nehmen findet sich im Entlohnungssystem der Soziokratie wieder. Rüther (2017, S.52) schreibt, dass die Gewinnverteilung gemeinsam beschlossen wird, so dass diese Gleichwertigkeit die Fairness innerhalb einer Organisation sicherstellt.

2.5.4 Transparenz

Rüther (2010) führt weiter aus, dass die Soziokratie auf einer hohen Transparenz basiert. Damit Mitarbeiter mitbestimmen können, sind Informationen unabdingbar. Dieser Grundsatz ist in der soziokratischen Moderation gegeben. In einer ersten Runde werden alle Informationen zusammengetragen. Diese Informationen sind für die Meinungsbildung der Mitglieder notwendig. Die absolute Transparenz bildet dabei die Voraussetzung.

2.5.5 Selbstorganisation der Mitarbeiter

Im soziokratischen Organisationsmodell regeln die unteren Ebenen, d.h. die Teams bzw. die Kreise alles selbst, was sie selbst regeln können und bestimmen selbstverantwortlich. Der Rahmen wird jeweils vom nächsthöheren Kreis vorgegeben. Durch die doppelte Verknüpfung haben die Leiter und der Delegierte des Kreises die Möglichkeit, im nächsthöheren Kreis den Rahmen mitzubestimmen (Rüther, 2010 S. 52).

2.6 Abgrenzungen zu ähnlichen Führungsformen

Dadurch, dass die Welt und das Umfeld immer komplexer werden, besteht innerhalb vieler Organisationen das Bedürfnis, sich diesen Herausforderungen zu stellen. Im Zeitalter der Digitalisierung muss die Zusammenarbeit neu überdacht werden und die Zukunft vermehrt auf Eigenverantwortung ausgerichtet werden. In den unterschiedlichen Branchen und Organisationsformen gibt es Entwicklungen, welche ein menschlicheres und erfolgreicherer Arbeiten im Unternehmen ermöglichen (Brandes, Gemmer, Koschek, & Schültken, 2014). Der US-amerikanische Psychologe Douglas McGregor hat aus umfangreichen Befragungen zwei grundlegende Menschenbilder unterschieden und nennt sie Theorie X und Theorie Y (Brandes et al., 2014).

Bei der **Theorie X** sind Menschen extrinsisch motiviert und benötigen stärkere äussere Anreize. Daher muss in dieser Theorie die Führungskraft den Mitarbeitern Vorgaben machen und die Einhaltung dieser Vorgaben kontrollieren. Durch die Kontrolle empfinden die Mitarbeiter in der Theorie X ihre Arbeit als fremdgesteuert und sehen sich in der Rolle des Dieners (Brandes et al., 2014, S. 23ff.).

In der **Theorie Y** sind die Menschen intrinsisch motiviert und wollen von sich aus etwas erreichen. Die Theorie Y vertritt die Annahme eines selbstmotivierten, nach Eigenverantwortung strebenden Menschen. Die Aufgabe der Führungskräfte liegt darin, die Mitarbeiter zu unterstützen, damit sie sich entfalten können. Die Mitarbeiter übernehmen mehr Eigenverantwortung, sei es für die Arbeitsergebnisse, aber auch für das eigene Wohlergehen. Ihr Ziel ist es, über sich hinauszuwachsen (Brandes et al., 2014, S. 23ff.).

Mc Gregors Forschungen zeigen auf, dass Menschen im Laufe ihres Lebens ein X-Verhalten annehmen. Für ein Unternehmen ist es daher zentral, sich zu fragen, welches Menschenbild gefördert werden soll und wie die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter am besten entfaltet werden kann (vgl. Abb. 10).

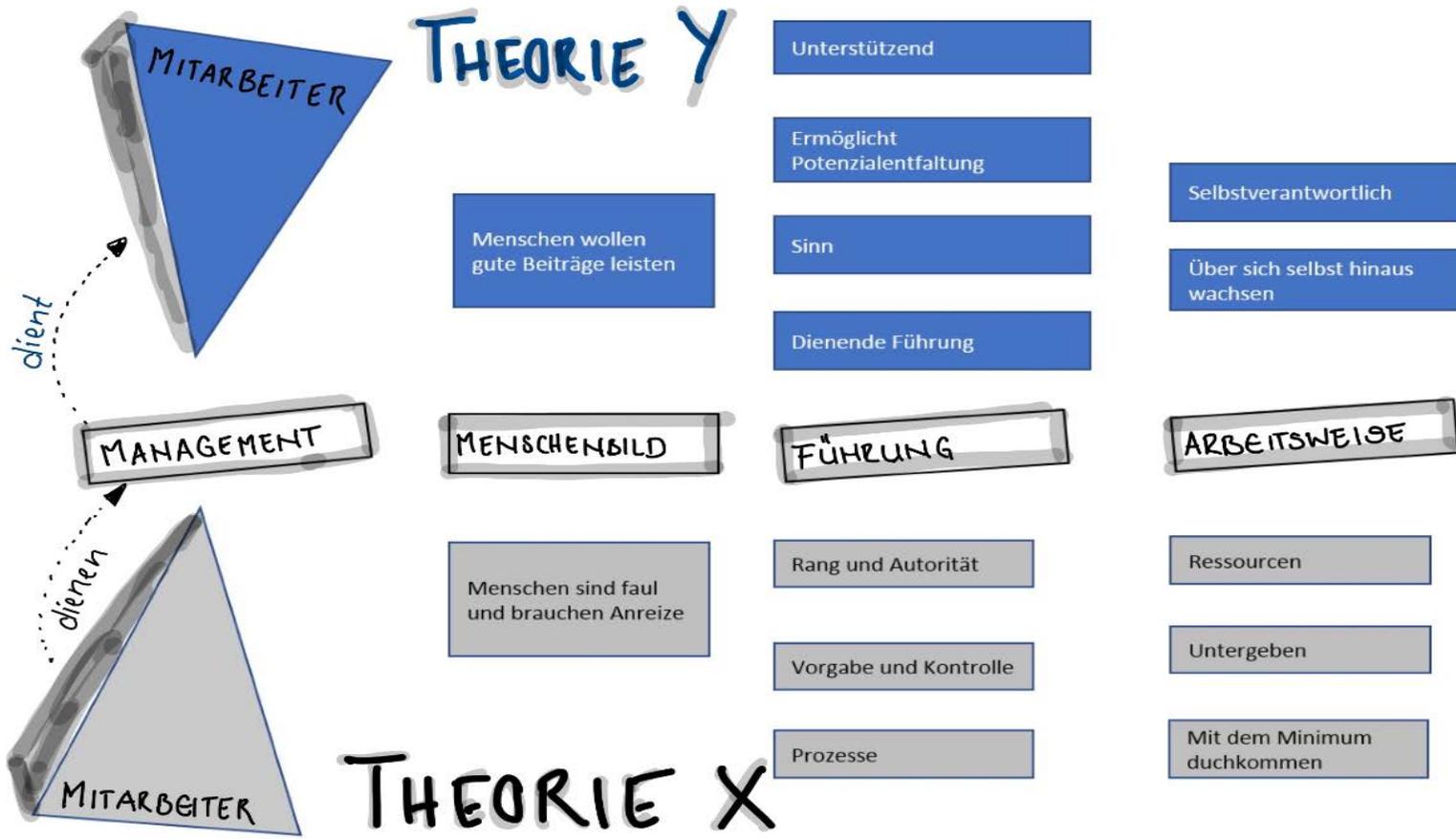


Abbildung 10: Theorie X und Theorie Y.
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brandes et al. (2014, S.22).

Die beste und höchste Leistungsfähigkeit kann erreicht werden, indem den Mitarbeitern die Arbeit als sinnvoll erscheint und diese in einer Umgebung stattfindet, die Selbstbestimmung und Entfaltung fördert und eine Feedbackkultur besteht (Brandes et al., 2014). Die Art der Zusammenarbeit wird dadurch zentral. Zahlreiche Ansätze von Führungsformen haben sich bewährt. Damit ähnliche, angrenzende Führungsformen von der Soziokratie abgegrenzt werden können, wird im Folgenden in Anlehnung an Oestereich und Schröder (2017) vertieft darauf eingegangen.

2.6.1 Holokratie (Holocracy engl.)

Als eine alternative Organisationsmethode zur Soziokratie wird die Holokratie aufgeführt. Federführend bei der Entwicklung der Holokratie waren die US-Amerikaner Brian Robertson und Tom Thomison (Robertson, 2016). Zusammen gründeten die beiden im Jahr 2007 in den USA das Unternehmen HolocracyOne⁹, in welchem sie die Organisationsmethode "Holokratie" entwickelten. Sie liessen sich dabei von der Soziokratie beeinflussen und entwickelten die soziokratischen Prinzipien und Werte weiter.

Der Begriff Holokratie setzt sich aus den beiden altgriechischen Wörtern "holos" (alle) und "kratein" (regieren, führen) zusammen. Ähnlich wie bei der Soziokratie heisst dies übersetzt "alle herrschen".

Robertson (2016) nennt typische Merkmale und Probleme, welche es in Organisationen gibt:

- ❖ Machtkämpfe
- ❖ Geringe Motivation
- ❖ Bürokratie
- ❖ Unklare Entscheidungswege
- ❖ Angst vor dem Chef
- ❖ Ineffiziente Meetings
- ❖ Fehlendes Engagement

Robertson (2016) geht davon aus, dass diese Merkmale an den formellen und derninformellen Strukturen von traditionellen Organisationen liegen. Mit der formellen Struktur ist das Organigramm gemeint, die Geschäftsführung an der Spitze, so dass die Macht von oben nach unten delegiert wird. Wenn die formelle Struktur einer Organisation wenig praktisch ist, finden die Mitarbeiter andere Wege, um die Arbeit zu erledigen. Dies ist folglich diejenige Struktur, die tatsächlich wirksam ist. Diese tatsächliche Struktur einer Organisation wird meistens durch persönliche Beziehungen und Verstrickungen geformt und ergeben die tatsächliche, informelle Struktur. Robertson hat die Diskrepanz

⁹ <https://www.holacracy.org/holacracyone>

zwischen der an sich erforderlichen Struktur und der tatsächlichen Struktur mit der Abbildung 11 wie folgt visualisiert:

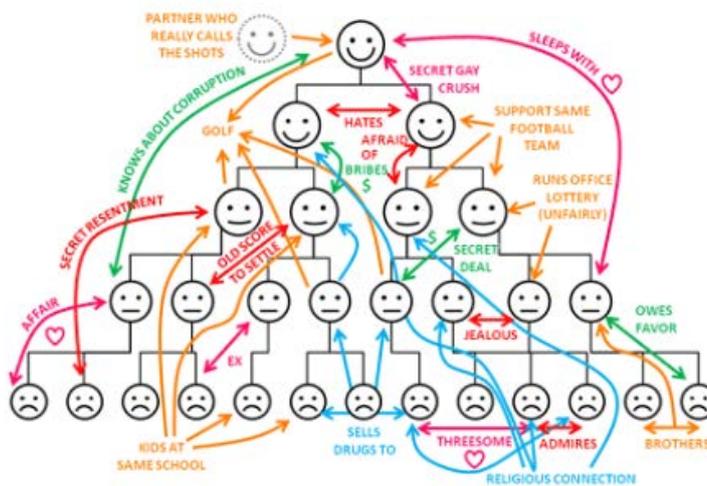


Abbildung 11: Reale, informelle Organisationstruktur.

Quelle: in Anlehnung an <http://www.soziokratie.org>¹⁰.

Ein wesentlicher Unterschied zur Soziokratie ist, dass Robertson (2016) die hierarchische Struktur für sein Modell abgeschafft hat und stattdessen die Arbeiten in einzelnen Rollen und Kreisen aufteilt. Dabei gibt es jeweils klar definierte Rollen-Verantwortlichkeiten, die sich selbst organisieren und ihre spezifischen Bereiche eigens und autonom verwalten. Die einzelnen Kreise, bestehend aus einer Gruppe von Rollen, müssen immer auf die Interessen der untergeordneten Kreise Rücksicht nehmen und diese in ihre Entscheidung miteinbeziehen. Ein Mitarbeiter kann Rollen in verschiedenen Kreisen der Organisation erfüllen. Es geht auch nicht darum, dass eine Rolle an eine Person gebunden ist, vielmehr kann eine Rolle durch mehrere Personen abgedeckt werden. Die Definition der Rollen und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten tragen dazu bei, dass nicht in einen anderen Zuständigkeitsbereich eingegriffen wird. Die Rollendefinition ist ein ständiger sich weiterentwickelnder Prozess. So wird sichergestellt, dass diese auch wirklich der Realität entsprechen. Die Ebenen werden also übereinandergeschichtet, die sich nach oben zunehmend grösseren Fragen zuwendet. Der allgemeine Sinn des Unternehmens wird vom obersten Kreis sichergestellt. Eine Reihe von untergeordneten Kreisen verfolgt jeweils einen spezifischen Teilaspekt des allgemeinen Sinnes. Im Gegensatz zur Soziokratie setzt die Holokratie bei Entscheidungen nicht auf den Konsent. Robertson

¹⁰ <http://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2017/09/skript-soziokratie-holokratie-laloux-und-mehr-201708.pdf>

(2016) hat die Erfahrung gemacht, dass der Konsent zu langen, mühevollen Besprechungen führt, weil alle die Möglichkeit haben, ihre Sichtweise mitzuteilen. Deshalb entscheidet jeder Mitarbeiter aus der Rolle heraus.

In der Schweiz hat als ein Beispiel die Webagentur Liip¹¹ die Holokratie eingeführt. Gemäss einem Interview mit Mitgründerin Nadja Perroulaz (Perroulaz, 2017) verzichtet das Unternehmen seit 2016 auf die Chefetage. Liip ist ein Unternehmen mit 150 Mitarbeitern und 5 Standorten in der Schweiz. Der Hauptgrund, weshalb das Unternehmen auf die Holokratie gesetzt hat, ist, dass das Unternehmen an einigen Standorten sehr schnell gewachsen ist und weiterwachsen wollte. Das Unternehmen ist in dieser Phase an Systemgrenzen gestossen und eine neue Struktur hat sich aufgedrängt. Die Methodik Holokratie hat sie dabei begeistert.

Perroulaz (2017) sagt, dass seit der Einführung anfangs 2016 vieles strukturierter geworden sei. Jeder Mitarbeiter hat mindestens eine Rolle, eine bestimmte Zuständigkeit mit einer gewissen Verantwortung und den entsprechenden Kompetenzen zum Entscheiden. Die Mitarbeiter seien motivierter, jedoch habe das Modell bislang dem Unternehmen nicht mehr Innovationen gebracht, dafür gutes Marketing. Als Nachteil nennt Perroulaz (2017), dass das Modell zu Beginn sehr aufwändig war. Fragen wie: "Wer bestimmt den Lohn, wer ist für Neuanstellungen zuständig und wer führt die Mitarbeitergespräche", mussten geklärt werden.

Auch die Swisscom versucht sich in einem kleinen Teil, bestehend aus 30 Personen aus der Personalabteilung, mit der Holokratie. Gemäss Adrian Bucher (2017) hat die Einführung im Sommer 2016 stattgefunden und er empfindet es als Vorteil, schneller Entscheide zu fällen und damit schnell auf Veränderungen im Markt zu reagieren. Die Entscheide werden zudem von Menschen gefällt, welche über die entsprechenden Fachkenntnisse verfügen. Der eingeschlagene Weg ist eine neue Art der Zusammenarbeit. Für Adrian Bucher, welcher vor der Umstrukturierung selber Vorgesetzter war, sei es manchmal hart, nicht mehr selber entscheiden zu können.

Gemäss Erfahrungen von Perroulaz und Bucher (2017) ist der dynamische Prozess (vgl. Abb. 8) eine wichtige Basis und bringt wesentliche Vorteile mit:

- ❖ Anstelle einer langen Planung wird mit einer arbeitsfähigen Version begonnen und an der Realität getestet
- ❖ Transparenz
- ❖ Feedbackkultur
- ❖ Entscheidungen werden zum spätmöglichen Zeitpunkt getroffen
- ❖ Es wird in kleinen Portionen geliefert

¹¹ <https://www.liip.ch/de>

Die Holokratie kann von der Soziokratie wie folgt abgegrenzt werden:

	Soziokratie	Holokratie
Allgemeines	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibles Modell • Internationale Gemeinschaft mit Dachorganisation • Ohne geregelte Zertifizierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Strenges, komplexes Verfahren (starke Strukturen) • Gebündelt unter "HolocracyOne" • Angebot geregelter Zertifizierungen
Kreismodell	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchische Verbindung der Kreise 	<ul style="list-style-type: none"> • Nebst den Ober- und Unterkreisen gibt es auch Verbindungen zu Nachbarkreisen
Rollenverteilung	<ul style="list-style-type: none"> • Verteilung von Zuständigkeiten an Rollen sind optional • Rollenverteilung durch soziokratische Führungskraft mit Rücksprache im Konsent 	<ul style="list-style-type: none"> • Zuständigkeiten sind an Rollen geknüpft (wechselnde Verantwortung) • Rollen-Verteilung durch Lead-Link (Repräsentant des Kreises) mit Entscheidungsfreiheit
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Jede Person als Mensch kann entscheiden 	<ul style="list-style-type: none"> • Jede Person aus ihrer Rolle heraus entscheidet
Vetorrecht	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Veto: Entscheidung muss an nächsthöheren Kreis abgegeben werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Moderator kümmert sich um den Prozess (nicht aber um die Menschen)

Abbildung 12: Abgrenzung Soziokratie und Holokratie.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Oestereich und Schöder (2017).

Die Regeln und die Prozesse des holokratischen Systems werden in der Holokratie-Verfassung detailliert beschrieben und ist unter www.holocracy.org/constitution online verfügbar.

2.6.2 Netzwerkorganisation

"Eine Netzwerkorganisation besteht aus relativ autonomen Mitgliedern (Einzelpersonen, Gruppen, Unternehmen), die durch gemeinsame Ziele miteinander verbunden sind und zur gemeinsamen Leistungserstellung ein komplementäres Know-how einbringen" (Thommen, Jean-Paul, & Achleitner, 2003, S. 469).

Damit ein Unternehmen mit den heutigen Herausforderungen bestehen kann, ist eine hohe Flexibilität erforderlich. Klassisch hierarchische Unternehmensorganisationen weisen diesbezüglich Mängel auf. In den letzten Jahren sind deshalb viele Netzwerkorganisationen entstanden.

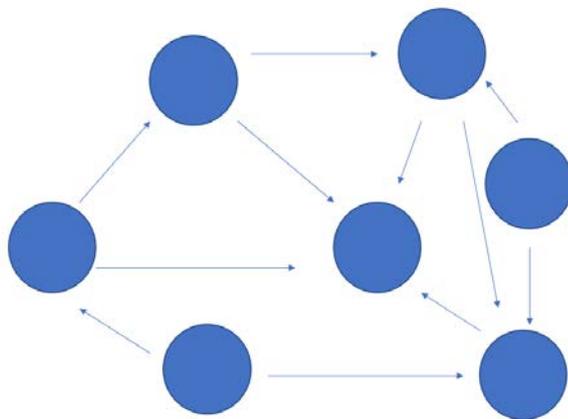


Abbildung 13: Die Netzwerkorganisation.

Quelle: eigene Darstellung.

Ein Netzwerk kann in interne und externe Netzwerke unterteilt werden.

Das **interne Netzwerk** ist innerhalb des Unternehmens und besteht aus diversen Einheiten wie Personen, Gruppen und Abteilungen. Die direkte und intensive Beziehung auf verschiedenen Hierarchieebenen zwischen den Mitgliedern zeichnet dieses Netzwerk aus. Das heisst, dass die Auflösung der Hierarchie nur bedingt berücksichtigt wird. Die Austauschbeziehungen laufen meist informell ab (Bergmann & Garrecht, 2008, S. 173-174).

Vielfach bedeutender ist das Konzept der unternehmensübergreifenden Vernetzung in Form von interorganisationalen Netzwerken. Ein **externes** Netzwerk bedeutet eine mittel- bis langfristige Zusammenarbeit zwischen mehreren selbstständigen Unternehmen. Das Ziel ist die gemeinschaftliche Erfüllung von Aufgaben. Jeder Partner bringt Know-how mit ein.

In diesem Modell werden parallele Teams bzw. Arbeitseinheiten aufgebaut. Die Rollen und Vereinbarungen werden jedoch nicht in den Teams besprochen, sondern in einer Reihe von Einzelgespräche zwischen den Kollegen. Diese Vereinbarungen werden in einem Dokument schriftlich festgehalten (Laloux, Reinventing Organizations, 2016).

Die Abgrenzung einer Netzwerkorganisation zur Soziokratie sieht wie folgt aus:

	Soziokratie	Netzwerkorganisation
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungsstruktur besteht innerhalb des Unternehmens • Der Topkreis stellt die Beziehung zur Aussenwelt sicher 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexe Beziehungsstruktur • Grosse Anzahl an Organisationseinheiten • Viele Mitglieder
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Interorganisationale Netzwerke sind in der Soziokratie nicht berücksichtigt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu neuen, grösseren Märkten • Viele Schnittmengen • Zugang zu Technologien • Zugang zu Know-how • Fördert Innovationen

Abbildung 14: Abgrenzung Soziokratie und Netzwerkorganisation.

Quelle: eigene Darstellung.

Ein Beispiel dieses Modells, welches von Morning Star aus Kalifornien genutzt wird, ist dem Anhang A zu entnehmen.

2.6.3 Scrum

Eine weitere ähnliche Führungsform ist Scrum. Scrum ist ein Vorgehensrahmen für das Projekt- und Produktmanagement und eignet sich insbesondere für die Neuentwicklung von Softwareprodukten. Ken Schwaber und Jeff Sutherland erdachten das Modell in den 90-er Jahren und publizierten 1995 den Scrum Guide¹². Scrum bedeutet "Neustart eines Spiels" und stammt aus dem Rugby.

Bei Scrum-Prozessen geht es darum, sich der Komplexität eines Vorhabens schrittweise zu nähern. Da eine Neuentwicklung eines Produktes nicht Monate und Jahre im Voraus planbar ist, unterstützt das Modell die Entwicklung mit einer Folge von Iterationen. Scrum kennt drei Rollen, welche direkt am Prozess beteiligt sind:

¹² www.scrumguides.org

- Product Owner: Stellt die fachlichen Anforderungen und priorisiert diese
- Scrum Master: Managt den Prozess und beseitigt Hindernisse
- Team: Entwickelt das Produkt

Die Produkthanforderungen werden in einer Liste (Backlog) aufgelistet, gepflegt, erweitert und priorisiert. Die notwendigen Bedingungen werden besprochen, damit die Aufgabe vom Team erfüllt werden kann (Jochmann, Böckenholt, & Diestel, 2017). In regelmässigen kurzen Iterationen von maximal einem Monat, sogenannten Sprints, werden funktionsfähige und vom Kunden nutzbare Produktteile erarbeitet, wobei die wichtigsten Funktionen zuerst entwickelt werden. Das Arbeitspaket wird während eines laufenden Sprints nicht durch Zusatzanforderungen modifiziert, um sicherzustellen, dass die Fertigstellung nicht gefährdet wird. Mit jedem Sprint wird deutlich, was überflüssig ist und weggelassen werden kann. Das Scrum-Team organisiert sich dabei selbst.

Zu den Scrum-Erfolgsfaktoren gehören die Daily Meetings. Diese täglichen regelmässigen Meetings von 15 Minuten Dauer, sind die Garanten für die erfolgreiche Zusammenarbeit. Die Teammitglieder besprechen, was an diesem Tag geplant ist. Dabei orientiert sich das Team am Taskboard, auf dem sichtbar ist, welche Aufgaben aktuell bearbeitet werden und wie weit das Produkt fortgeschritten ist. Hiermit wird ersichtlich, was noch zu tun ist und wo Probleme anstehen. Jochmann et al. (2017) führen aus, dass nach jedem Sprint der Kunde und der Nutzer einbezogen werden. Der Kunde bzw. der Nutzer erkennen in einer sogenannten Review, was die neuen Funktionalitäten sind und wie das Produkt zum aktuellen Zeitpunkt aussieht. Der Endnutzer kann das Produkt ausprobieren und allfällige Anpassungen dem Team direkt mitteilen. Damit wird sichergestellt, dass der Kunde am Ende das Produkt erhält, welches er auch wirklich braucht. Die Feedbacks stellen den kontinuierlichen Dialog auf der inhaltlichen wie auf der Prozessebene sicher. Dabei wird Transparenz geschaffen. Der Fortschritt wird in Form von fertiggestellten, fachlichen Produktfunktionen geplant und gemessen. Die intensive Kommunikation zwischen den klar verteilten Rollen nennt Jochmann et al. (2017) als weiteren Erfolgsfaktor. Im Scrum gibt es sechs Meetings, die gemäss Abbildung 15 gruppiert werden können:

Meeting	Resultat
Estimation Meeting	Eine Strategie wird gemeinsam entwickelt, regelmässig überprüft und überarbeitet.
Sprint Planning 1	Ein gemeinsames, klares Zielbild wird erarbeitet. Alle wissen was zu tun ist.
Sprint Planning 2	Im Team herrscht eine klare Aussage, wie die Lösung erarbeitet wird.
Daily Scrum	Die tägliche Arbeit wird durch die Teammitglieder koordiniert. Abweichungen von der Lösungsidee werden kommuniziert. Gegenmassnahmen werden besprochen.
Sprint Review	Die bisherigen Ergebnisse werden dem Kunden oder dem User vorgestellt. Feedbacks werden abgegeben.
Sprint Retrorespektive	Die Teammitglieder rekapitulieren den Verlauf der Sprints und entwickeln eine Vorstellung davon, welche Punkte sie künftig anders gestalten wollen.

Abbildung 15: Scrum-Meeting.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Gloger & Rösner, 2014).

Scrum ist zwar in der Softwareentwicklung entstanden, jedoch sind die Prinzipien und die Werte universell anwendbar. Die Vorteile dieser agilen Arbeitsmethode sind von vielen Unternehmen entdeckt worden.

Die Abgrenzung zwischen der Soziokratie und Scrum wird in der Tabelle 3 gemacht:

	Soziokratie	Scrum
Allgemeines	<ul style="list-style-type: none"> • Das Objekt ist die gesamte Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Detailliertes Werkzeug für das Projektmanagement • Das Objekt ist das Produkt • Agiles Manifest besteht • Diversifikation der Teams
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Rollen sind fakultativ • Kreism Meetings (alle 4 – 6 Wochen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektmitarbeiter haben Rollen • Strukturiert durch die täglichen Meetings
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbauorganisation wird nicht verändert 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde wird miteinbezogen • Kultur von sich selbst organisierenden Teams kann eingeführt werden. • Agile Methode in der Ablauforganisation

Tabelle 3: Abgrenzung Soziokratie und Scrum.

Quelle: eigene Darstellung.

2.6.4 Viable System Model

Das Viable System Model (VSM; deutsch: Modell lebensfähiger Systeme) wurde 1959 von Stafford Beer in seinem Buch "Kybernetik und Management" formuliert. Es ist ein Referenzmodell, welches zur Beschreibung, Diagnose und Gestaltung des Managements von Organisationen dient. Und wie es der Name bereits sagt, geht es darum, die Lebensfähigkeit des gesamten Systems sicherzustellen. Dabei muss sich ein System an innere und äussere Änderungen anpassen können. Jede Organisation kann mittels dem Viable System Model abgebildet werden. Es ist ein universell einsetzbares Rahmenkonzept und kommt zum Tragen, um die Komplexität einer lebensfähigen Organisation abzubilden (Orengo , 2015). Im Viable System Model geht es darum, die Hierarchie und die Selbstorganisation ins Gleichgewicht zu bringen und den inneren Zusammenhalt zu stärken. Daher wird durch dieses Modell deutlich, welche Führungsmethoden abgeleitet werden können, damit eine lebensfähige Organisation gestaltet werden kann. Eine Organisation ist nicht anhand des Organigramms steuerbar. Zwar will man damit Ordnung, Steuerung und Logik in eine Organisation bringen, dennoch bleiben informelle Strukturen und Verhaltensmuster bestehen (vgl. Abb.11). Die damit verbundenen Prozesse sind jedoch in einem Organigramm nicht abgebildet (Lambertz, 2016). Im Viable System Model können mehrere Menschen gleichzeitig in verschiedenen Subsystemen wirken. Dabei hat jede Person eine bestimmte Rolle. Die Zuständigkeiten und die damit einhergehenden Verantwortlichkeiten stellen einen übergeordneten Zweck dar. Dadurch, dass jeder Einzelne seine Aufgabe als wirksamen Beitrag erlebt, kann der Zusammenhalt innerhalb der Organisation gefördert werden. Das Management hat die Aufgabe, die Umgebung so zu gestalten, dass sich die Mitarbeiter entfalten können.

Der Aufbau des Viable System Model sieht wie folgt aus (vgl. Abb.16):

- Kreis = die Operation, die handelnde Einheit
- Quadrat = Management
- Amöbe = die Umgebung, in welcher das System aus Operation und Management besteht

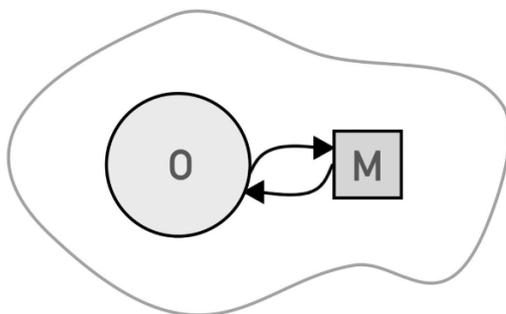


Abbildung 16: Innere Umgebung des Viable System Modells.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (Orengo , 2015).

Das Unternehmen ist in einen Markt bzw. in eine Umgebung eingebettet. Das System als Ganzes muss eine innere Stabilität aufweisen, damit es in der dynamischen Umgebung lebensfähig ist. Eine Organisation muss auf Signale reagieren d.h. dass es zwischen den Einheiten Operation und Management Verbindungen geben muss. Das Management soll im lebensfähigen System der operativen Einheit entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellen und Handlungsoptionen übergeben. Es geht darum, dass alle Mitarbeiter in einer Unternehmung bestimmte Funktionen des Managements ausüben. Jeder erhält das nötige Werkzeug, um in seinem Bereich selbständig arbeiten und entscheiden zu können, wobei Informationsnetzwerke entstehen (Lambertz, 2016).

Die Unternehmung wird laut Stafford Beer in die fünf folgenden Subsysteme eines lebensfähigen Systems aufgeteilt:

- System 1: Produktion (operative Einheiten)
- System 2: Koordination (Selbstorganisation der Systeme untereinander)
- System 3: Optimierung
- System 4: Zukunftsanalyse und Zukunftsplanung
- System 5: Oberste Entscheidungseinheit (Grundsatzentscheidungen im Zusammenspiel mit dem System 4 und System 3)

Struktur, Prozess, Ergebnis, Erlebnis, Vergangenheit, Gegenwart und die Zukunft wird als Einheit abgebildet. Die fünf entscheidenden Funktionen lenken, regulieren und kommunizieren dabei aus drei verschiedenen Perspektiven:

- System 1-3: Beschäftigen sich mit der Gegenwart
- System 4: Beschäftigen sich mit der Zukunft
- System 5: Beschäftigen sich mit dem, was immer geschehen sollte

Die Abgrenzung der Soziokratie zum Viable System Modells sieht wie folgt aus:

	Soziokratie	Viable System Model
Allgemeines	<ul style="list-style-type: none"> • Verteilung von Macht • Selbstorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie • Selbstorganisation
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Potenzialentwicklung des Einzelnen und des gesamten Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis von Management als Servicefunktion in einer spezifischen funktionalen Rolle • Management schafft Umgebung innerhalb der Organisation, in welcher die wertschöpfenden Einheiten den Zweck der Organisation erfüllen können. • Logische Verbindung von Struktur und Prozess • Tiefenstrukturen werden abgebildet
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Doppelte Verknüpfung • Kreisstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Lebensfähigkeit des gesamten Systems steht im Fokus • Ganzheitliches Organisationsmodell

Abbildung 17: Abgrenzung der Soziokratie zum Viable System Modell.

Quelle: eigene Darstellung.

Nebst den in Kapitel 2.6 aufgezeigten ähnlichen Führungsformen wie die der Soziokratie, gibt es noch weitere agile Arbeitsmethoden. Fast wöchentlich sind Berichte von bekannten Unternehmen zu finden, welche sich mit einer neuen, agilen Arbeitsweise versuchen. Weshalb das so ist und warum Organisationen sich aktuell im Wandel befinden, wird im Kapitel 2.7 aufgezeigt. Diese Grundlage wird geschaffen, damit dieser Wandel in den Zusammenhang mit der Soziokratie sowie mit der Innovation gebracht werden kann.

2.7 Die Organisation im Wandel

Das digitale Zeitalter revolutioniert die Welt, in der wir leben. Die Digitalisierung und die Globalisierung führen dazu, dass fast ausnahmslos alle Branchen einem Wandel unterstehen. Die Bedürfnisse der Konsumenten und die Spielregeln des Wettbewerbs wandeln sich rasant. Zudem lösen sich die Grenzen zwischen Marke, Produkt und Dienstleistung auf. Es geht um die Zeit, um Nutzerverständnis und Innovationsfähigkeit. Ohne Innovationen und die Fähigkeit mit Innovationen auf dem Markt umzugehen oder diese selbst zu initiieren, werden Unternehmen mittelfristig nicht erfolgreich sein. Führung ist einer der Schlüssel für das nachhaltige Wachstum von Unternehmen. Aktuelle Erfolgsfaktoren wie Agilität und Innovationskraft hängen zu einem grossen Teil davon ab, wie das Führungsmodell im Unternehmen ausgestaltet ist und wie gut das Organisationsdesign sowie das Selbstverständnis der Mitarbeiter übereinstimmen. Durch die Digitalisierung und dem damit verbundenen technischen Fortschritt wandelt sich also auch die berufliche Umwelt. Man spricht auch von einem innovativen Wandel. Führende Wissenschaftler glauben, dass die wichtigste Wissenschaft des nächsten Jahrhunderts die Erforschung komplexer, selbstorganisierender, nichtlinearer Systeme sein wird (Laloux, Reinventing Organizations, 2016).

"Nicht die Grossen fressen die Kleinen. Sondern die Schnellen die Langsamen" (Späth, 2002, S.8). Waren es früher die eher grösseren Unternehmen, welche die kleineren Unternehmen verdrängt haben, so sind es heute eher die Kleineren. Dies ist auch der Grund, weshalb Startups für Grossunternehmen zum Vorbild werden und es dazu führt, dass Unternehmen eine Veränderungshaltung und einen damit verbundenen Kulturwandel anstreben. Unternehmen, die den Wandel als Chance sehen und den Mut haben, Methoden und Strukturen neu auszurichten und zu erweitern, werden weiterwachsen. Arbeit 4.0, New Work, Agilität und Unternehmenskultur werden zu zentralen Begriffen. Was sich hinter den Begriffen verbirgt, wird in den folgenden Unterkapiteln erläutert (Redmann, 2017). Dieses Verständnis wird geschaffen, damit Erkenntnisse erlangt werden können, welchen Einfluss der Organisationswandel auf die Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen von Innovation und schlussendlich auch auf die Soziokratie hat (vgl. Kap.2.10).

2.7.1 Arbeit 4.0

Arbeit 4.0 steht für das Arbeiten während der laufenden, vierten industriellen Revolution. Das Internet und die webfähigen Geräte führen zu einem flexiblen, mobilen und vernetzten Arbeiten. Dadurch entstehen neue Arbeitsprozesse, Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen. Unternehmen setzen sich mit der neuen und sich verändernden Arbeitsumwelt auseinander und hinterfragen ihre Arbeitsweisen und ihre Organisationsformen. Im aktuellen Umbruch der Arbeitswelt zeichnet sich eine erfolgreiche Führung durch Kreativität und Verantwortungsübernahme aus. Wie Redmann (2017) sagt, geht es bei der Arbeit 4.0 nicht nur um die zukünftige Gestaltung der Arbeit. Die neuen Anfor-

derungen an die Arbeit wirken sich auch auf das Verständnis von Leistung aus. Finanzielle Anreize sind nicht mehr die wirksamsten Faktoren für die Mitarbeiter eines Unternehmens. Damit ein Unternehmen auf die Zukunft vorbereitet ist und den gewünschten Erfolg generieren kann, wird die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zentral. Die Leistungsfähigkeit beinhaltet nicht nur die körperliche Leistungskraft, sondern auch die Lust auf Innovation und Veränderung. Eine Führungskraft von heute vertraut seinen Mitarbeitern, kennt dessen Bedürfnisse und interessiert sich für diese. Die Verantwortung wird geteilt und die intrinsische Motivation wird zentral (vgl. Kap. 2.6).

Faktoren wie die Digitalisierung, die Technologie und die damit verbundene Automatisierung wirken sich auf das Arbeitsumfeld aus. Bestimmte Arbeitsorte bzw. Arbeitsplätze werden obsolet. Aus dem gleichen Grund werden feste Arbeitszeiten aufgehoben. Gleichzeitig schafft dieses neue Arbeiten mehr Raum für die Mitarbeiter. Eine Arbeitskultur, in der Menschen aus echter Begeisterung ihr Bestes geben, wird geschaffen (Brandes, Gemmer, Koschek, & Schültken, 2014).

2.7.2 New Work

Der Begriff und das Konzept von New Work wurde bereits in den 80er-Jahren vom amerikanischen Philosophen Frithjof Bergmann entwickelt. Das Kernthema seiner Forschungsfrage kreiste um die Frage: «Wie kann der Mensch Freiheit erlangen?» (Redmann, 2017, S. 22). Dabei bemerkte Bergmann, dass der Freiheitsgedanke im Mittelpunkt steht. Jeder Arbeitnehmer sollte die Möglichkeit haben, seine Arbeit selbst zu definieren und zu bestimmen. Die Selbstverwirklichung und die Sinnhaftigkeit stehen dabei im Vordergrund.

2.7.3 Agilität

Die aktuellen Herausforderungen der Arbeitswelt sind umfangreich. Ein Unternehmen muss in der heutigen Zeit agil sein. Doch was bedeutet "agil"? Agilität ist im Kontext von Unternehmen nicht eindeutig definiert. Laut dem Duden bedeutet agil "beweglich", "regsam" und "wendig". Wissenschaftliche Definitionen von Agilität sind u.a. folgende:

«Agilität ist die Fähigkeit eines Unternehmens bzw. einer Organisation, flexibel aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und Unsicherheit zu agieren» (Agilität, 2015, ohne Seitenangabe).

Gemäss Laloux (2016) ist Agilität die Fähigkeit, die Veränderungen in der Unternehmensumwelt wahrzunehmen, um sich schnell und flexibel auf diese Veränderung einzustellen, Chancen, Potenziale und auch Risiken zu erkennen und eigene Handlungen immer wieder daran auszurichten. Dabei ist ein wesentlicher Aspekt, ständig aus den eigenen Erfahrungen zu lernen und zukunftsorientiert zu handeln. Das Unternehmen muss die Fähigkeit entwickeln, diese Veränderungen möglichst rechtzeitig zu antizipieren, selbst innovativ und veränderungsbereit zu sein, ständig als Organisation zu lernen und dieses Wissen allen relevanten Personen zur Verfügung zu stellen.

Aus verschiedenen Publikationen zusammengetragen sind im Kontext mit Agilität folgende Aspekte bedeutsam:

- ❖ Schnelligkeit
- ❖ Anpassung
- ❖ Flexibilität
- ❖ Dynamik
- ❖ Vernetzung
- ❖ Vertrauen
- ❖ Selbstorganisation

Wenn man die klassische Unternehmensorganisation der agilen Organisation gegenüberstellt, ergeben sich gemäss Redmann (2017) folgende Vergleiche:

Klassische Organisation	Agile Organisation
Hierarchisch	Vernetzt
Anweisungen vom Chef	Eigenverantwortung
Team und Arbeit ist vorgegeben	Team und Arbeit ist selbstorganisiert
Langfristige Zielplanung	Iterative Planung
Arbeit ist eher ein "Muss"	Arbeit ist Leidenschaft
Fehler vermeiden	Fehlerkultur wird gefördert
Initiierung von Veränderung durch Führungskraft	Initiierung von Verbesserung durch die Mitarbeiter
Veränderung ist Bedrohung	Veränderung ist Inhalt des Tagesgeschäftes

Tabelle 4: Klassische und agile Unternehmensorganisation im Vergleich.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung Redmann (2017, S.39).

2.7.4 Unternehmenskultur

Durch das neue Verständnis von Arbeit ändert sich also auch der Anspruch an die Leistung und an die Zusammenarbeit. Die Arbeit wird insbesondere durch das Miteinander und durch die Vernetzung geprägt. Als Basis steht Vertrauen. Die Kultur eines Unternehmens wandelt sich stark in Richtung Vertrauenskultur. Will sich ein Unternehmen den heutigen neuen Arbeitsformen annehmen, so muss es sich stark mit der Kultur auseinandersetzen (Redmann, 2017).

Zusammengetragen aus verschiedenen Literaturen ergibt sich folgendes Abbild der entscheidenden Werte einer Unternehmenskultur:

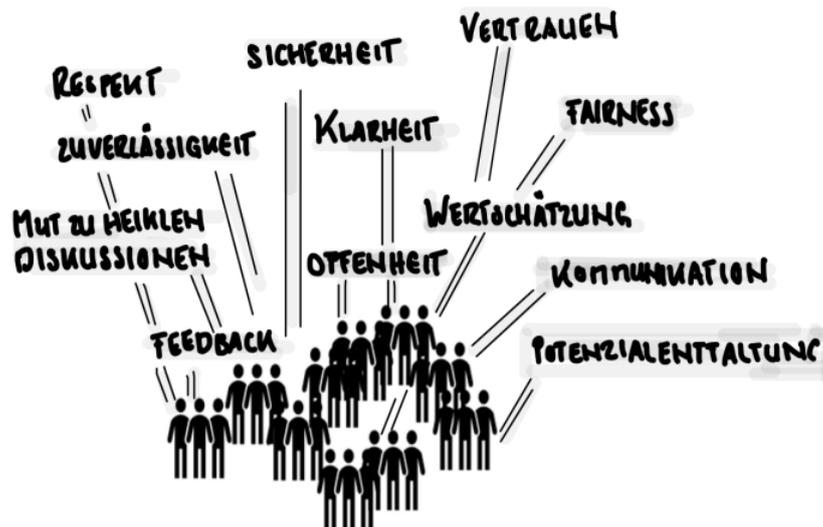


Abbildung 18: Werte der Unternehmenskultur.

Quelle: Eigene Darstellung.

2.8 Innovation

Um sich einen Überblick über die Thematik "Innovation" zu verschaffen und einen Bezug der Soziokratie auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens herzustellen, wird vorwiegend auf die Begriffsdefinition der Innovation eingegangen.

2.8.1 Definition von Innovation

Der Begriff Innovation stammt aus den lateinischen Begriffen "novus" und "innovatio". Die Bedeutung der beiden Begriffe können mit "neu" bzw. "neu Geschaffenes" oder "Erneuerung" übersetzt werden (Hartschen, Scherer, & Brügger, 2009). Der Begriff der Innovation wird in verschiedenen Wissenschaften verwendet und ist nicht übergreifend definiert. Eine der kürzesten, aber gleichzeitig umfassendsten Definitionen lautet: «Allgemein kann unter Innovation die Entwicklung, Einführung und Anwendung neuer Ideen, Prozesse, Produkte oder Vorgehensweisen, von denen Einzelne, Gruppen oder ganze Organisationen profitieren, verstanden werden» (Brodbeck, 1999, S. 19).

Noé (2013) beschreibt die Innovationsfähigkeit als zentrale Kompetenz, die Unternehmen mitbringen müssen, wenn sie in Zukunft erfolgreich sein wollen. Die Erfolgsfaktoren, welche sich positiv auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens auswirken, werden im nächsten Kapitel dargestellt.

2.9 Erfolgsfaktoren für Innovationen in Unternehmen

Die Innovationsfähigkeit ist in den letzten Jahren zu einem Schlüsselfaktor für den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen geworden. Das wissenschaftliche, wirtschaftliche und politische Innovationsverständnis hat sich mit der Digitalisierung grundlegend verändert. Die klassische Produkt- und Technikorientierung wurde zugunsten eines ganzheitlichen Verständnisses aufgebrochen, um die sozialen und organisationalen Aspekte von Innovationen zu erweitern. Menschen und deren Arbeitsbedingungen erhalten dabei eine bedeutende Rolle. Sie werden zu zentralen Treibern von Innovationen. (Jeschke, Isenhardt, Hees, & Trantow, 2011, S. 12). Wenn wir uns also fragen, was Unternehmen befähigt, Innovationen hervorzubringen, dann fragen wir nach dem komplexen Zusammenspiel der Dimensionen Mensch, Organisation und Technik. Innovationen entstehen durch das komplexe Handeln und Interagieren von Menschen, die innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen ihre tägliche Arbeit verrichten (Henning, Oertel, & Isenhardt, 2003). Die Erfolgsfaktoren von Innovationen bestimmen dabei die Rahmenbedingungen.

Zusammengetragen aus verschiedenen Literaturrecherchen gelten die folgenden Indikatoren als potentielle Erfolgsfaktoren für Innovation in Unternehmen.

2.9.1 Eine zukunftsgerichtete, unterstützende Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur beschreibt die Art und Weise, wie Mitarbeiter in einem Unternehmen zusammenarbeiten. Die Grundhaltung wird meistens von den Führungskräften geprägt und wirkt sich auf die gesamte Unternehmenskultur aus (Noé, 2013, S. 152).

2.9.2 Eine klar definierte und kommunizierte Vision

Ein klares Bild von der Zukunft wird erschaffen. Die Vision legt die Basis für die unternehmerische Neuorientierung (Noé, 2013, S. 152 - 153).

2.9.3 Denken in Systemen

Ein System besteht nicht nur aus seinen Elementen, sondern aus den Relationen der Elemente zueinander (vgl. Kap. 2.2).

2.9.4 Wissensmanagement

Wissen ist das Kapital einer Unternehmung. Es bezeichnet die Gesamtheit aller Kenntnisse und Fähigkeiten, die Mitarbeiter einsetzen, um die tägliche Aufgaben zu bewältigen. Das Wissen muss gemanagt werden, um den effektiven Einsatz im Unternehmen zu gewährleisten (Noé, 2013, S. 150).

2.9.5 Lernendes Unternehmen

Eine laufende Anpassung des Unternehmens ist notwendig. Nur so ist es möglich, auf die schnellen Veränderungen der Märkte zu reagieren und erfolgreich zu sein (Noé, 2013, S. 155).

2.9.6 Kreativität

Die Freiheit des Einzelnen muss bewahrt werden und die Kreativität nicht nur zugelassen, sondern auch gefördert werden (Noé, 2013, S. 155).

2.9.7 Rolle der Führungskräfte

Führungskräfte sollen das Potenzial der Mitarbeiter erschliessen und die Kreativität deren fördern (vgl. Kap. 3.1.2).

2.9.8 Wertschöpfung der Organisation

Ein weiterer Erfolgsfaktor der Innovation, welcher der Autorin wichtig erscheint, ist die bewusste Bereitschaft, sinnvolle Risiken einzugehen. Brandes et al. (2014) führen aus, dass die Wertschöpfung einer Organisation aus vier verschiedenen Blickwinkel betrachtet werden kann bzw. muss, damit Innovationen erfolgreich sind (vgl. Abb.19).

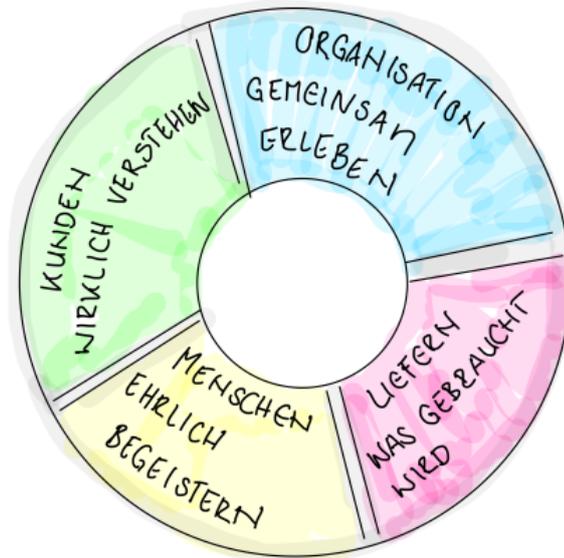


Abbildung 19: Wertschöpfung der Organisation aus vier Blickwinkel.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Brandes et al. (2014, S.44).

2.9.8.1 Den Kunden wirklich verstehen

Neue Innovationsansätze legen den Fokus darauf, Nähe zum Kunden zu schaffen. Die Grundidee ist, dem Kunden das Gestalten des Produktes so weit wie möglich selber zu überlassen und ihn deshalb direkt in die Produktentwicklung einzubeziehen. Das kundennahe, iterative und lösungsoffene Vorgehen macht das Finden eines gelungenen Produktes wahrscheinlicher (Brandes et al., 2014).

Dieses Vorgehen haben auch viele Unternehmen entdeckt und setzen deshalb auf Teams mit grösserer Handlungsbefugnis und Verantwortung. In multidisziplinären Teams soll das Umsetzen von Innovationen vereinfacht und ermöglicht werden. Und genau deshalb bedingt dies auch eine arbeitskulturelle Veränderung. Der Aufbau einer Innovationskultur wird auf Teamebene gestützt sowie in der Arbeitsumgebung und dem Gestalten von Tagesabläufen und Ritualen. Diese Arbeitsatmosphäre zieht wiederum leidenschaftliche Menschen an und diese sind für ein experimentierfreudiges und kundennahes Arbeiten motiviert. Durch das Tragen von Verantwortung, können Risiken eingegangen werden und Lehren daraus gezogen werden.

2.9.8.2 Liefern was gebraucht wird

Das Entwicklerteam eines Unternehmens muss direkt mit dem Kunden sprechen, damit sie einander verstehen. Aus dem intensiven Dialog zwischen Kunde und Entwicklungsteam wächst ein Vertrauensverhältnis. Alle ziehen am selben Strang und alle wollen am Ende des Tages ein Produkt, welches die Kunden lieben und ihr Bedürfnis weckt. Agile Vorgehensweisen stellen dieses Bedürfnis sicher, weil alle Mitarbeiter sich frei bewegen können und sich kontinuierlich verbessern. Auch ist es von grosser Bedeutung, dass ein Produktentwicklungsteam entscheidungsfähig ist. Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter ist zentral. Unternehmen, die dies stark verinnerlicht haben, gewähren den Teams immer mehr Freiheit und lassen Selbstorganisation zu (Brandes et al., 2014).

2.9.8.3 Organisation gemeinsam beleben

Die beiden Themen "Den Kunden wirklich verstehen" und "Liefern was gebraucht wird" haben den Fokus auf Manifesten, Regeln und Tools. Die Basis davon ist die Kultur. Ohne diese Basis ist nichts möglich. Es ist die Grundlage für jede gesunde und vitale Organisation. In einer entsprechenden Unternehmenskultur können sich Menschen begeistern und entfalten und ihr Potenzial ausschöpfen. Ein Gefühl der Zugehörigkeit kann geweckt werden. Die Organisation wird gemeinsam belebt.

2.9.8.4 Menschen ehrlich begeistern

Mit den Leistungen will ein Unternehmen ihren Kunden etwas bedeuten. Zu den Erfolgsfaktoren zählen Qualität und Markenimage, jedoch auch zwischenmenschliche Faktoren wie Vertrauen, Klarheit, Identität und Verbundenheit. Diese zwischenmenschlichen Faktoren sollen gezielt und in besonderem Masse gefördert werden.

Um das Potenzial dieser Erfolgsfaktoren auszuschöpfen, müssen entsprechende Rahmenbedingungen in Organisationen geschaffen werden. Im nächsten Kapitel soll deshalb ein Verständnis geschaffen werden, welches fördernde Rahmenbedingungen sind, um Innovationen in Unternehmen positiv zu unterstützen.

2.10 Fördernde Rahmenbedingungen für Innovation

In den vorangehenden Kapiteln wurde erkannt, dass ohne Innovationen und ohne die Fähigkeit mit Innovationen auf dem Markt umzugehen oder diese selbst zu initiieren, Unternehmen mittelfristig nicht erfolgreich sein werden.

Optimierungen schaffen per se noch nichts Neues. Neue IT-Systeme alleine können nicht von sich aus kreativ sein und können auch keine Kundenprobleme lösen. Es benötigt Menschen, die sich immer wieder neuen Herausforderungen stellen, die zusammenarbeiten und innovative Lösungen finden. Damit dies möglich wird, muss den Mitarbeitern das bestmögliche Umfeld gebaut werden, wo sie ihr Potenzial entfalten können. Es

muss eine Kultur erarbeitet werden, in der Menschen ihre Fähigkeiten und Leidenschaften ausleben können. Eine Kultur, in der auch Fehler passieren dürfen. Cross-funktionale Teams werden zugelassen, welche an bestimmten Themen mitarbeiten wollen. An dieser Stelle sei auf den Anhang B verwiesen, wo das Open-Space-Format "Law of Two Feet" vorgestellt wird, welches sich zur Innovationsförderung in einer selbstorganisierten Organisation eignet.

Gemäss Noé (2013) gibt es Rahmenbedingungen, welche geschaffen werden müssen, damit Innovationen zum Erfolg führen. In einem ersten Schritt sollen diese Rahmenbedingungen beschrieben werden, damit analysiert werden kann, inwiefern das soziokratische Organisationsmodell positiv und unterstützend wirken kann (vgl. Kap. 2.11). Welche Rahmenbedingungen dies sind, werden in den Kapitel 2.10.1 bis 2.10.8 beschrieben.

2.10.1 Arbeitszeit

Flexible Arbeitszeiten haben eine grosse Bedeutung. Entscheidend ist nicht die Anwesenheit eines Mitarbeiters, sondern sein Ergebnis und sein Beitrag, den er leistet. Auf der einen Seite sollen die unternehmerischen Ziele erreicht werden, auf der anderen Seite sollen die Mitarbeiter auch die Möglichkeit haben, möglichst frei ihre persönlichen und zeitlichen Bedürfnisse zu erfüllen. Denn mehr Verantwortung ermöglicht Innovation. Somit ist das Zusammenspiel von betrieblichen Interessen und von den Wünschen der Mitarbeiter entscheidend (Noé 2013).

2.10.2 Arbeitsraum

Eine grundlegende Voraussetzung ist, Raum zu schaffen, sowohl physisch aber auch virtuell. Das Ziel ist es, Raum zu geben, damit schnell, unkompliziert und über funktionale Grenzen hinweg Arbeitsteams gebildet werden können (Redmann, 2017). Die Möglichkeit muss bestehen, in gemischten Teams zusammenzuarbeiten, um schnell und flexibel agieren zu können. Bereits hier müssen Hierarchien abgebaut werden. Besteht ein grosser Raum mit Arbeitsplätzen, sollte ein CEO beispielsweise genauso diese Arbeitsplätze beanspruchen wie ein Mitarbeiter (Noé 2013).

2.10.3 Führung

Führungskräfte sind vielmehr Coach und Unterstützer der Mitarbeiter. Eine Führungskraft sorgt dafür, dass seine Mitarbeiter alle Mittel haben, welche sie benötigen, um erfolgreich zu sein. Zentral ist das Führen auf Augenhöhe (Noé 2013).

2.10.4 Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen können individuell ausgestaltet werden. Es kann für bestimmte Teams Sinn machen, Teamziele zu vereinbaren, weil diese auch für ein gemeinsames Ergebnis verantwortlich sind. In anderen Bereichen, wie im Vertrieb z.B. kann es Sinn machen, Zielvereinbarungen für einzelne Mitarbeiter zu erstellen, weil sie schlussendlich auch am Erfolg der Einzelergebnisse gemessen werden (Noé 2013).

2.10.5 Unternehmenskultur

Es muss eine Vertrauenskultur vorhanden sein. Vertrauen steht als Basis, auf welcher Freiheit aufgebaut werden kann. Es sollte also genügend Freiraum gegeben werden und gegenseitige Wertschätzung bestehen. Wenn darauf vertraut wird, dass jeder das Beste gibt, stimmt die Basis (Noé 2013).

2.10.6 Feedbackkultur

Feedbacks sollten von einem Unternehmen stetig eingeholt werden, damit sich ein Unternehmen auch verbessern kann und die Möglichkeit hat, entsprechende Veränderungen vorzunehmen (Noé 2013).

2.10.7 Transparente Kommunikation

Alle Mitarbeiter sollen einen möglichst einfachen Zugang zu Informationen haben. Sie sollen sich als Teil des Ganzen fühlen (Noé 2013).

2.10.8 Entlohnung

Die kollaborative Zusammenarbeit spiegelt sich auch in der Entlohnung wieder. Im Zentrum steht der gemeinschaftliche Ansatz, welcher von der Zielbestimmung bis hin zur Zielerreichung besteht. Die Ziele dienen einem übergeordneten gemeinschaftlichen Zweck.

Ein möglicher gemeinschaftlicher Ansatz, wie W.L. Gore, dem Unternehmen, welches die Gore-Tex-Fasern erfunden hat, ist dem Anhang C zu entnehmen.

Bringt man nun die theoretischen Grundlagen der Soziokratie und der Innovation in Verbindung, ist es möglich ein erstes Zwischenfazit zu erstellen.

2.11 Zwischenfazit

Um ein Zwischenfazit zu erstellen, werden die Erkenntnisse aus dem Kapitel 2 in Abbildung 20 zusammengefasst. Das Kreis-Modell zeigt auf, wie durch die Digitalisierung und die Globalisierung aktuell ein Kultur- und Wertewandel in Organisationen stattfindet und neue Organisationsformen ins Zentrum rücken. Die Autorin stellt fest, dass sich die Soziokratie mit ihren Werten, Prinzipien und Werkzeugen positiv auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens auswirkt. Es ist erkennbar, dass die Soziokratie die Grundlage für die Rahmenbedingungen der Innovation schafft und deren Erfolgsfaktoren begünstigt.

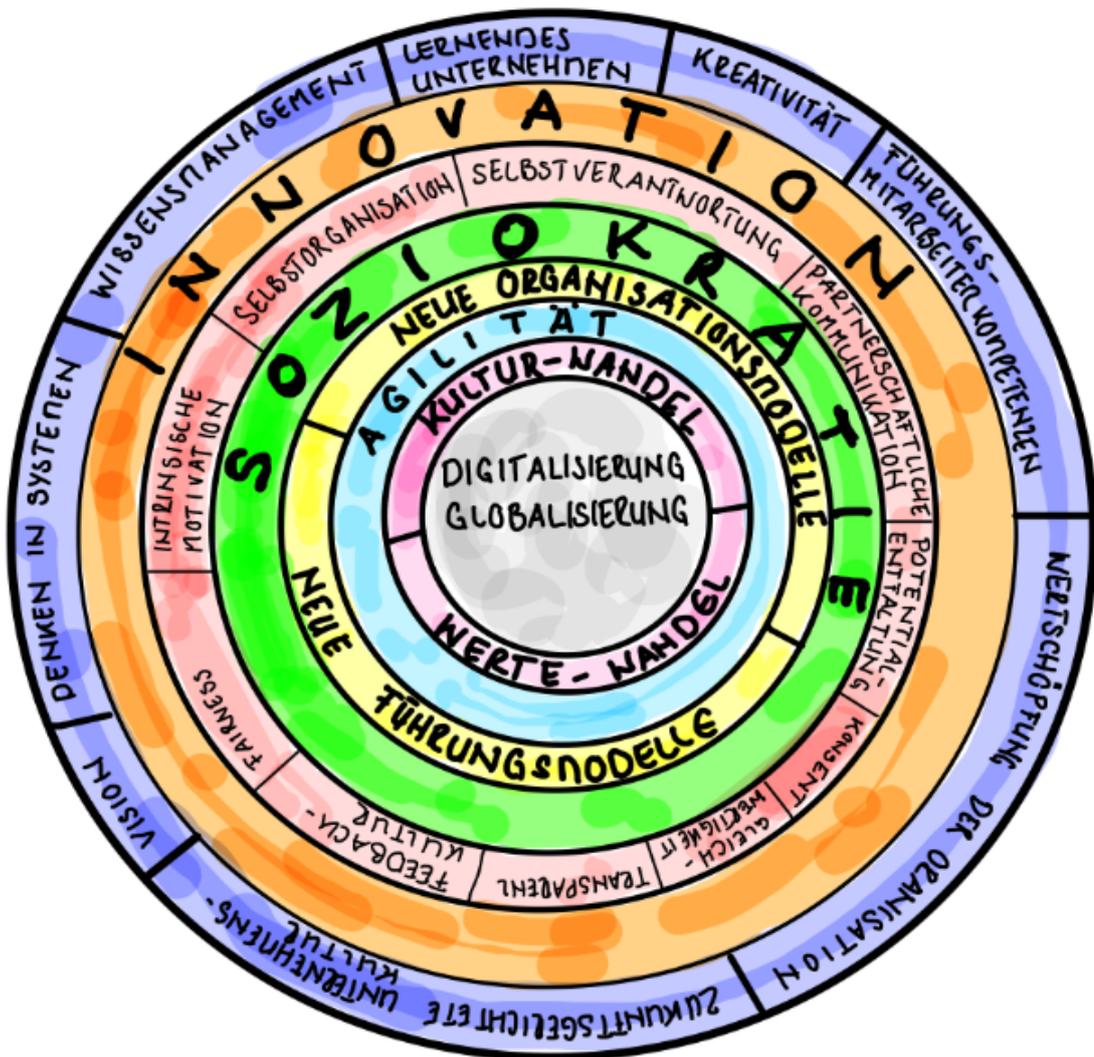


Abbildung 20: Zwischenfazit der Forschungsfrage.

Quelle: eigene Darstellung.

Selbstverständlich kann das Kreismodell auch in umgekehrter Reihenfolge gelesen werden – von aussen gegen innen. Wenn die Rahmenbedingungen für Innovationen in einem Unternehmen gegeben sind und die Erfolgsfaktoren bekannt sind, kann und muss das Führungsmodell entsprechend angepasst werden, damit aufgrund der Digitalisierung und der Globalisierung entsprechend agil gehandelt werden kann.

Wie dieses Zusammenspiel von Soziokratie und Innovation in der Praxis funktioniert, wird im Kapitel 3 aufgezeigt.

3 Soziokratie und Innovation in der Praxis

Im Kapitel 3 wird auf die Praxis eingegangen und die forschungsleitenden Fragen werden beantwortet (vgl. Kap.1.2). Es gilt in diesem Kapitel zu prüfen, welche Voraussetzungen in einem Unternehmen nötig sind, damit die Soziokratie in der Praxis eingeführt werden kann, welche positiven und negativen Auswirkungen zu erwarten sind, welche Kompetenzen seitens Führungskräften und seitens Mitarbeitern vorausgesetzt werden und welche Auswirkung die Soziokratie auf das Unternehmen und deren Mitarbeiter haben kann. Als Fazit gilt es, am Schluss des Kapitel 3 die eigentliche Forschungsfrage zu beantworten: "Soziokratie - der Weg zu mehr Innovation im Grossunternehmen?"

Um die Praxis zu erläutern, werden nebst den Erfahrungen der Autorin auch Aussagen von Soziokratieexperten miteinbezogen (vgl. Anhang D).

3.1 Voraussetzungen der Soziokratie

3.1.1 Governance Strukturen

Die Soziokratie wird oft auch als eine "leere Methode" bezeichnet. Dies bedeutet, dass das soziokratische System dem Unternehmen lediglich einen intelligenten Rahmen bzw. einen Baukasten bietet. Dieser Rahmen kann für selbstgewählte Inhalte und deshalb in allen Arten von Organisationen angewendet werden. Die Soziokratie eignet sich sowohl für bestehende lineare Hierarchien, welche mit einer partizipativen Kreisstruktur ergänzt werden können, als auch für flache, basisdemokratische Organisationen. Ob es sich dabei um einen kleinen mittelständischen Betrieb handelt oder um ein Grossunternehmen, spielt dabei keine wesentliche Rolle. Auch die Branche ist dabei unwesentlich. Redmann (2017) merkt jedoch an, dass es für grosse und deswegen auch sehr hierarchische Firmen oder Konzerne schwieriger ist, sich komplett in ihrer Organisationsform zu verändern. In Grossunternehmen ist es kaum möglich, Strukturen und Prozesse von heute auf Morgen abzuschaffen, aufzubrechen hingegen schon.

Welche Kompetenzen Führungskräfte und Mitarbeiter in der Praxis mitbringen müssen, damit die Soziokratie gelebt werden kann, wird im nachfolgenden Kapitel dargestellt.

3.1.2 Führungs- und Mitarbeiterkompetenzen

Für das Gelingen der Selbstorganisation ist wesentlich, dass das Management eine kulturbildende Aufgabe wahrnimmt. Das Management muss Rahmenbedingungen schaffen, damit die Mitarbeiter befähigt sind, ihren Job gut zu machen, sich entwickeln können und ihr Potenzial ausschöpfen können (Gloger & Rösner, 2014).

Um all diesen Erwartungen gerecht zu werden, ergeben sich zusammengetragen aus diversen Fachliteraturen folgende Anforderungen an die heutigen Führungskräfte eines Unternehmens:

Führungskompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> • Vertraut den eigenen Mitarbeitern und teilt Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"> • Schafft und fördert die Kreativität
<ul style="list-style-type: none"> • Etabliert eine Feedbackkultur
<ul style="list-style-type: none"> • Fördert Kompetenzen und die Kreativität der Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglicht Kooperationen
<ul style="list-style-type: none"> • Fördert die Flexibilität

Tabelle 5: Anforderungen an die heutigen Führungskräfte.

Quelle: in Anlehnung an (Redmann, 2017, S. 29).

Und auch auf der Arbeitsebene gibt es Kompetenzen, welche wichtig sind:

Mitarbeiterkompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> • Innovativ
<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsbereit
<ul style="list-style-type: none"> • Denkt und handelt unternehmerisch
<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungsbereit
<ul style="list-style-type: none"> • Selbstorganisationskompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilitätskompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikativ

Tabelle 6: Anforderungen an die heutigen Mitarbeitenden.

Quelle: in Anlehnung an (Redmann, 2017, S. 29)

Ziel ist, dass alle Mitarbeiter ihr stärkstes und gesündestes Selbst zum Ausdruck bringen, dass eine Hierarchie der Entwicklung, Fertigkeiten, Talente, Anerkennung und des Fachwissens entsteht. Wie weit man geht, hängt von den Talenten, Interessen und dem

Charakter jedes Einzelnen ab (Laloux, Reinventing Organizations, 2016). Das Management kann auf jeden Fall durch das soziokratische Organisationsmodell die Kompetenzen der Mitarbeiter fördern.

Der Autorin ist es wichtig anzumerken, dass jeder Kreis der Soziokratie aus einer Gruppe von Individuen (Mitarbeiter) besteht und sich jedes Individuum als Teil des Ganzen sehen muss. Dabei kennt jeder sein Ziel, welches zum grösseren Ganzen beiträgt. Alle Mitarbeiter können mitgestalten, sind aber auch mitverantwortlich. Wer ohne Ziel unterwegs ist, der wird im soziokratischen System ziemlich schnell auffallen und ihm wird signalisiert, dass er in diesem System falsch platziert ist. Wichtig in der Soziokratie ist die Gemeinschaft.

3.2 Auswirkungen der Soziokratie auf das Grossunternehmen und deren Mitarbeiter

Erkennbar ist, dass in den heutigen Organisationen die Terminkalender von Managern und deren Mitarbeitern überquellen und diese von einem Meeting ins nächste hetzen. Durch ein neues Verständnis von Führung soll dem Unternehmen wieder mehr Zeit verschaffen werden (Gloger & Rösner, 2014). Die Soziokratie verteilt die Verantwortung auf alle Personen in einem Unternehmen. Durch die Effizienz alleine entsteht in einem Unternehmen jedoch noch kein neues Produkt oder ein neues Managementsystem. Eine Organisation bzw. ein Unternehmen muss sich Gedanken machen, welches die gegenwärtigen Trends sind, welche Bedürfnisse der Kunde hat und was in der Vergangenheit erfolgreich war. Dieses Bewusstsein schafft in einem Unternehmen eine interne Kultur, welche ständig wachsam ist. Ein Unternehmen muss daher Bedingungen schaffen, damit der Mitarbeiter das was er tut, gerne tut. Denn das Unternehmen ist auf die Kreativität des Mitarbeiters angewiesen und muss ihm die Gelegenheit bieten, diese einzubringen.

Als positive Auswirkungen einer soziokratischen Organisation auf das Unternehmen werden gemäss Buck und Endenburg (2005) die folgenden genannt:

- ❖ Die Weisheit aller Mitglieder einer Organisation wird gewonnen und deren Energie genutzt
- ❖ Die Kreativität wird gefördert
- ❖ Es wird lösungsorientiert gearbeitet
- ❖ Die Interessen der Mitarbeiter, des Managements und der Investoren werden unterstützt
- ❖ Machthierarchien werden abgebaut (Laloux, Reinventing Organizations, 2016)
- ❖ Die Bereitschaft zur Veränderung wird erhöht
- ❖ Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen kann gesteigert werden
- ❖ Die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation wird gefördert
- ❖ Meetings sind befriedigender

- ❖ Weniger Krankheitsfälle
- ❖ Kundenfokus wird erhöht

Negative Auswirkungen werden in der Fachliteratur keine genannt. In der Praxis wird jedoch erkannt, dass nicht zwingend alle Mitarbeiter sich auf eine solche Arbeitsweise einlassen wollen. Zudem kann es schwierig sein, Mitarbeiter, welche eine Karriere anstreben, für das soziokratische System zu begeistern.

Wie die PostFinance die Soziokratie im Innovationsmanagement umsetzt, wird im nächsten Kapitel aufgezeigt.

3.3 Die Soziokratie im Innovationsmanagement von PostFinance

Das Innovationsmanagement von PostFinance (Team PF84-1, vgl. Abb. 21) gehört der Organisationseinheit Business Development an und ist seit dem Jahr 2014 soziokratisch geführt.

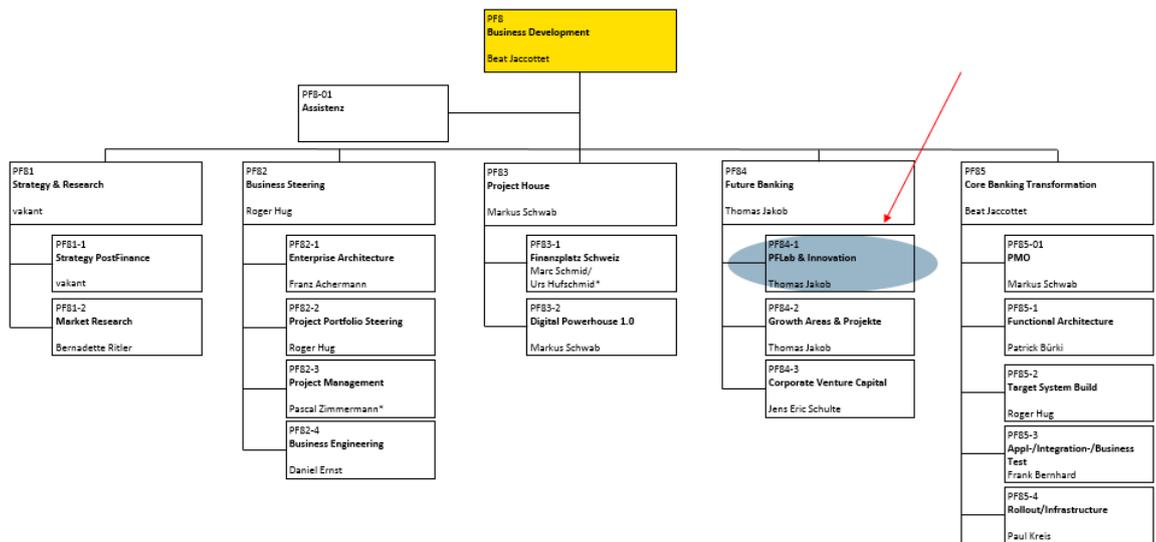


Abbildung 21: Business Development bei PostFinance AG

Quelle: Intranet PostFinance

Als einziges Team im gesamten Unternehmen von PostFinance verfolgt es den Ansatz des soziokratischen Organisationsmodell. Der Ursprung der Einführung lag darin, weil das Team der Überzeugung war, dass wenn autonom gearbeitet wird und mehr Verantwortung übernommen werden kann, erfolgreicher Innovationen lanciert werden können. Inwiefern dies gelungen ist, wird in diesem Kapitel aufgezeigt.

Kernelemente im Team PF84-1 sind die Folgenden:

- Das Team hat keinen Teamleiter.
- Alle Entscheidungen werden im Konsens getroffen.
- Jedes Teammitglied hat das gleiche Stimmrecht mit der gleichen Gewichtung.
- Rollen sind definiert und an Personen gebunden.
- Es besteht ein gemeinsames Teamziel, für jede Rolle gibt es Individualziele.
- Die Feedbackkultur wird gelebt.

Die positiven Erfahrungen, welche in den vergangenen vier Jahren im soziokratischen Organisationsmodell von PostFinance besonders hervorgehoben werden können, sind die verstärkte Teambildung und die erhöhte Eigenverantwortung des Teams sowie von jedem Einzelnen. In diesem System ist nicht das Zielergebnis des Einzelnen entscheidend, sondern das Erreichen der gemeinsamen Teamziele. Diese werden jeweils zu Beginn eines neuen Jahres gemeinsam definiert und mit den Unternehmenszielen abgestimmt.

Durch die gewonnene Selbstverantwortung entstehen Freiräume, wie die Entscheidungsfreiheit, welche unter anderem ein kreativeres Vorgehen ermöglicht. Aus Erfahrung ist genau dieses kreative Vorgehen das, was Innovationen ermöglicht. Dem Team wird möglich, unterschiedliche Arbeitsmethoden und Formate auszuprobieren und interdisziplinär zu arbeiten. Mittels gemischten Teams aus völlig verschiedenen Fachrichtungen, geht es darum, Innovationen zu schaffen. Solche Gruppenarbeiten bzw. diese Teams setzen sich meist aus Mitarbeitern von PostFinance von unterschiedlichen Bereichen oder Hierarchiestufen zusammen und können mit Externen erweitert werden. Der kreative Entwicklungsprozess hat zum Ziel, unterschiedliche Erfahrungen, Meinungen, Kenntnisse und Perspektiven auf eine gemeinsame Problembeschreibung zusammenzuführen. Allgemein gilt zu sagen, dass die Komplexität mit der Soziokratie im Team reduziert werden, Arbeitsschritte iterativ gestaltet werden können und die Transparenz gewährleistet wird.

Weitere Vorteile, die in Interviews mit Mitarbeitern von PostFinance (vgl. Anhang D) und aus den persönlichen Erfahrungen der Autorin genannt werden können, sind die Folgenden:

- Entscheide werden gemeinsam gefällt
- Verantwortung für eigens ausgewählte Aufgaben können übernommen werden
- Hohe Motivation der Teammitglieder
- Zufriedenheit steigt
- Mitspracherecht
- Wertschätzung
- Fairness (Zusammenarbeit auf Augenhöhe)

- Selbstverantwortung
- Selbständigkeit
- Aussenwirkung
- Vertrauen
- Enger Zusammenhalt

Als nachteilige Erfahrungen werden genannt:

- Langwierige Diskussionen
- Abgleich von Erwartungshaltungen aller Teammitglieder ist schwierig
- Konflikte werden aufgrund solidarischer Gefühle nur in beschränktem Masse angesprochen
- Fairness und gerechter Ausgleich im Geben und Nehmen (wie bestimmt man den Lohn der Teammitglieder?)

Insbesondere in einem Grossunternehmen wie die PostFinance, wo nur ein einziges Team soziokratisch organisiert ist, ist es eine Herausforderung, die Vorgaben des klassischen Hierarchiemodells zu erfüllen. Oftmals wird die Erfahrung gemacht, dass die Prozesse starr sind und diese sich erschwerend auf das soziokratische Team auswirken.

Auf Basis der erarbeiteten theoretischen Grundlage und den daraus gewonnenen Erkenntnissen erarbeitet die Autorin im Kapitel 3.3.1 Lösungsvorschläge. Diese sollen aufzeigen, wo und wie Verbesserungspotenzial in Bezug auf die nachteiligen Erfahrungen im Team des Innovationsmanagements von PostFinance besteht.

3.3.1 Verbesserungspotenzial

Langwierige Diskussionen und Abgleich der Erwartungshaltungen aller Teammitglieder

Als erste grosse Erkenntnis soll der Konsent den Konsens ablösen. Der Konsent (vgl. Kap. 2.4.2) soll die langwierigen Diskussionen mit einem schnellen Entscheidungsvorgang ersetzen. Dabei wird darauf geachtet, dass jede Rolle die entsprechende Verantwortung und auch die Kompetenz hat, einen Entscheid zu treffen. Nur bei einem begründeten Einwand gegen einen Entscheid, wird der Vorschlag neu diskutiert. Die Kreiskultur (vgl. Kap. 2.4.1) wird dabei beachtet, so dass auch die Erwartungen der einzelnen Teammitglieder miteinbezogen werden können.

Ein weiterer, möglicher Verbesserungsvorschlag ist, einen Delegierten des Teams bzw. einen Leiter des Kreises Team PF84-1 im Konsent zu bestimmen. Durch den Delegierten und den Leiter würde sich die Möglichkeit bieten, gewisse starre Prozesse einfacher zu adaptieren.

Als ein Beispiel sei hier der Anstellungsprozess eines neuen Teammitglieds genannt. Bei der PostFinance ist es ausschliesslich einer Person mit dem Status Mitglied des Kaders möglich, Zugriff auf die entsprechenden Human Resource -Tools zu haben. Da im Team des Innovationsmanagements aufgrund der Soziokratie und der Gleichstellung niemand im Team diesen Status hat, kann der gesamte Anstellungsprozess nicht durch das Team eigenständig vollzogen werden. Dadurch fehlt die Möglichkeit, Grundsatzentscheidungen autonom zu treffen. Durch das Bestimmen eines Leiters des Kreises könnte Abhilfe geschaffen werden.

Konflikte ansprechen

Die Feedbackkultur wird innerhalb des Teams gelebt. Einmal jährlich erhält jedes Teammitglied von den anderen Teammitgliedern ein persönliches Feedback. Diese Feedbacks sind sehr wertvoll und spornen an. Die Autorin weist darauf hin, zur Verbesserung die Feedbackrunden nicht nur einmal jährlich zu machen, sondern zum Beispiel dreimal jährlich.

Fairness und gerechter Ausgleich im Geben und Nehmen (wie bestimmt man den Lohn der Teammitglieder?)

Einmal im Jahr bespricht das Team im Plenum alle Löhne. Anhand der Jahresziele präsentiert jeder Einzelne die wichtigsten Beiträge, die er während dem Jahr geleistet hat, um das gemeinsame Jahresziel zu erreichen. Wer dann schlussendlich wieviel Lohn im neuen Jahr hat, führt immer zu sehr emotionalen Diskussionen. Dies unter anderem weil keine Messkriterien bestehen, wie sich der Lohn zusammensetzt. Ob die Erfahrung, das Alter, die Dienstreue etc. berücksichtigt werden sollen, wird immer wieder von Neuem diskutiert. Der kollektive Prozess mit den zwei Fragen, wie zum Beispiel W.L. Gore ihn hat, könnte hier die Möglichkeit bieten, emotionale Diskussionen weitgehend zu eliminieren (vgl. Kap. 2.10.8 bzw. Anhang C).

3.4 Die Soziokratie in Unternehmen weltweit

Nachfolgend findet sich ein kurzer, nicht abschliessender Auszug, über Organisationen, die aktuell erfolgreich mit dem Konzept der Soziokratie arbeiten, einzelne Werkzeuge nutzen oder sich derzeit im Implementierungsprozess sind.

- ❖ Dark Horse - Innovations- und Ideenagentur in Berlin (www.thedarkhorse.de)
- ❖ Spotify - Musikstreaming - Dienst mit Sitz in Schweden (www.spotify.com)
- ❖ De School - freie Schule in Zandvoort in Holland (www.deschool.nl)
- ❖ Boqx0 - Finanzdienstleistung in Utrecht (www.boqx0.nl)
- ❖ Shell - Ölbranche (www.shell.com)
- ❖ Triodos Bank - Finanzdienstleistung in Holland (www.triodos.nl)
- ❖ Premium Cola - Getränkehersteller (www.premium-cola.de)
- ❖ Boldly go Industries - Innovations- und Technologieberatung in Frankfurt (www.boldlygo.de)

3.5 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde von der Forschungsfrage ausgegangen, ob die Soziokratie zu mehr Innovation in Grossunternehmen führt. Um zu evaluieren, ob dem so ist, wurden in den vorangegangenen Kapiteln verschiedene theoretische Ansätze diskutiert, die Praxis miteinbezogen sowie Experten zum Thema befragt. Bemerkenswert ist, dass keine Literatur gefunden werden konnte, welche die Soziokratie und die Innovation in direkten Bezug setzt. Vielmehr wurde erwähnt, dass zu den Erfolgsfaktoren von Innovation eine agile Unternehmenskultur notwendig ist. Somit ergänzt die vorliegende Arbeit die bestehende Literatur.

Es wird festgehalten, dass durch die Zunahme von Komplexität die Entwicklung neuer Organisationsmethoden unumgänglich ist. Unternehmen finden mit den neuen Organisationsmethoden einen Ansatz, um die aktuellen Probleme zu lösen und um handlungsfähig zu bleiben. Grossunternehmen kennzeichnen sich durch die Innovationsfreudigkeit. Dass das soziokratische Organisationsmodell grundsätzlich jedem Unternehmen zu mehr Innovation verhilft, unabhängig von der Unternehmensgrösse, hat sich mit dem Erarbeiten der Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit bewiesen. Das soziokratische Organisationsmodell kann in Zeiten der zunehmenden Komplexität und Unsicherheit durch ihre Grundprinzipien und ihre intelligente Struktur die Unternehmen entscheidungsfähig und innovativ halten. Gerade für Grossunternehmen ist die permanente, flexible Anpassung von grosser Bedeutung. Die Soziokratie geht mit ihren partizipativen Strukturen neue Wege des organisationalen Miteinanders und findet mit ihren Grundprinzipien, Werkzeugen und Werte einen Ansatz, um den heutigen Herausforderungen gerecht zu werden. Das soziokratische Organisationsmodell scheint gegenüber anderen ähnlichen, agilen Führungsformen flexibler und einfacher zu sein und erlaubt Anpassungen. Ob das Modell in einzelnen Bereichen oder flächendeckend eingeführt wird, ist abhängig vom Unternehmen selbst, jedoch unabhängig von der Unternehmensgrösse. Das soziokratische Organisationsmodell kann durchaus auch nur in einzelnen Bereichen, wie eben im Innovationsbereich, eingeführt werden, damit innerhalb der bestehenden, starren Unternehmensstrukturen Selbstorganisation und Selbstentfaltung möglich wird. Weiter wurde festgestellt, dass sich der hohe Grad an Selbstorganisation positiv auf die Motivation und die Lösungsfindung der Mitarbeiter auswirkt. Dies wiederum ergibt positive Impulse für die Innovationstätigkeit im Unternehmen. Das Arbeiten miteinander ermöglicht eine bessere Problemidentifikation und beschleunigt die Entscheidungsprozesse innerhalb der Unternehmen. Das soziokratische Modell schöpft das Wissen aller Mitarbeiter ab und macht sich damit die Vorteile der kollektiven Intelligenz zu Nutze.

Abschliessend lässt sich erkennen, dass die Soziokratie universell einsetzbar ist und dass das Konzept eine stärkere Einbindung von Mitarbeitern in den Entscheidungsprozess von Unternehmen fördert. Damit wird Agilität ermöglicht und die Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit erhöht. Das Organisationsmodell der Soziokratie scheint daher dem momentanen Zeitgeist zu entsprechen und ein ideales Führungsinstrument zu sein. Die Soziokratie ist nicht bloss eine Theorie, sondern vielmehr eine Organisationsform, die sich in der Praxis bewährt hat.

Es ist jedoch noch ein junges Framework im agilen Management und in der Schweiz kaum bekannt. In den Niederlanden zum Beispiel, dem Ursprungsland der Soziokratie, ist das Modell weit verbreitet. Angewandt wird es auch in Deutschland, Österreich und in den USA, in der Schweiz hält es langsam Einzug.

4 Umsetzung des Modells

Hilfreich ist sicherlich, dass sich ein Unternehmen bereits zu Beginn der Umsetzung die Frage stellen muss, was mit der Soziokratie erreicht werden soll und aufgrund dessen entsprechende Erfolgsfaktoren formulieren muss.

4.1 Selbstevaluationstest für Unternehmen bezüglich Eignung von Soziokratie

Um zu evaluieren, ob ein Unternehmen die nötigen Voraussetzungen für das soziokratische Organisationmodell mitbringt und ob eine Realisierung sinnvoll ist, hat die Autorin im Zuge der Arbeit einen Selbstevaluationstest entwickelt. Um eine erste Einschätzung zu treffen, müssen diverse Fragen beantwortet werden. Dieser Test ist online unter <http://soziokratie.findmind.ch> verfügbar. Auf allen gängigen Browsern kann teilgenommen werden: Sei es auf dem Smartphone, Tablet, Laptop oder normalen Desktop PC und Mac.

Die Auswertung erfolgt direkt nach Beantwortung der Fragen. (Der physische Fragebogen ist dem Anhang F zu entnehmen).

4.2 Implementierungsprozess der Soziokratie im Unternehmen

Bei der Einführung der Soziokratie in Unternehmen ist eine sorgfältige Planung sowie die Ausbildung in die neuen Konzepte von Wichtigkeit. Anfänglich können komplexe Gefühle entstehen wie Skepsis, Besorgnis etc. sowie Unannehmlichkeiten für diejenigen, die es nicht gewohnt sind, Verantwortung zu übernehmen. Daher ist es von Bedeutung primär Vertrauen zu schaffen. Unter bestimmten Voraussetzungen kann sich Vertrauen rasch bilden und gerade die Soziokratie trägt die Voraussetzungen in sich, die es zur Vertrauensbildung braucht. Die Themen wie offene und transparente Informationen, offene Kommunikation etc. wurden im Kapitel 2 detailliert behandelt. Im soziokratischen System ist es das Ziel, die Mitarbeiter stärker einzubeziehen und ihnen damit mehr Eigenverantwortung zu übertragen. Auf diese Ziele kann bereits bei der Einführung der Soziokratie zurückgegriffen werden. Es braucht gemeinsame Ziele, die von allen Beteiligten getragen und angestrebt werden sowie die Bereitschaft der Entscheidungsträger, Verantwortung abzugeben und den Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung durch Selbstorganisation zu übertragen. Eine integrale Schulung und eine anfängliche Begleitung stellt die nachhaltige und zielführende Einführung sicher.

Der Ausgangspunkt für die Einführung eines soziokratischen Systems ist das grundlegende Interesse und die Neugierde, aber auch der Mut und das Bedürfnis an der Organisationsstruktur etwas verändern zu wollen. Im gemeinsamen Austausch oder anhand des Selbstevaluationstests (vgl. Kap.4.1), wird beurteilt, inwieweit die Soziokratie zur Organisation bzw. zum Unternehmen passt. Ein gemeinsames Verständnis wird erarbeitet. Die Einführung muss vom Management gestützt sein, denn sonst wird die Einführung eines soziokratischen Systems nicht von den Mitarbeitern angenommen und getragen.

Berücksichtigt man diese Punkte, so ist es bei der Einführung der Soziokratie sehr schnell möglich, frühere negative Erlebnisse sowie Unsicherheiten und Selbstschutzstrategien abzubauen.

Als Leitfaden zur Umsetzung des herkömmlichen Organisationsmodelles in ein soziokratisches Organisationsmodell geben Oestereich und Schröder (2017) mögliche Phasen des Überganges an. Auf diese Phasen wird in der vorliegenden Arbeit nicht näher eingegangen, da der Übergang in jedem Unternehmen, abhängig von der Grösse und von der Branche, individuell gestaltet werden muss. Der Leitfaden ist dem Anhang E zu entnehmen.

5 Zusammenfassung

Ausgangslage der vorliegenden Arbeit bildet der aktuelle Wandel der Organisationen, welcher durch die Digitalisierung und die Globalisierung bedingt ist. Die berufliche Umwelt verändert sich, neue Geschäftsmodelle entstehen, unterschiedliche Branchen wachsen zusammen und vernetzen sich. Die Unternehmen müssen den Wandel aktiv mitgestalten, um ihren Erfolg für die Zukunft zu sichern. Durch die technische Entwicklung und die diversen Unsicherheiten über Auswirkung und Risiken dieses Wandels stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Unternehmensstrukturen anzupassen, damit sie diesem Wandel positiv begegnen können. Es zeichnet sich ab, dass die klassischen, hierarchischen Organisationsstrukturen ihre Wirkung verlieren und ein Kulturwandel stattfindet. Die aktuellen Herausforderungen der Arbeitswelt sind umfangreich und schnelllebig. Innovationen spielen eine zentrale Rolle, so dass insbesondere in Grossunternehmen nach einer möglichen Antwort für eine entsprechende agile Unternehmenskultur gesucht wird.

Basierend auf der Ausgangslage war das Ziel der vorliegenden Arbeit, herauszufinden, ob die Soziokratie der Weg sein könnte, um einem Unternehmen zu mehr Innovation zu verhelfen. Nach dem Erarbeiten der theoretischen Grundlage der Soziokratie sowie deren Prinzipien und Werte, wurde ein Verständnis zu anderen ähnlichen Organisationsmodellen geschaffen. Dabei wurde festgestellt, dass diejenigen agilen Organisationsformen, welche im Kapitel 2.6 abgegrenzt werden, allgemein zu mehr Transparenz, Kommunikation und Eigenverantwortung führen. Dass die Systemtheorie einen Einfluss, insbesondere auf die Soziokratie, hat, konnte erkannt werden. So erforscht die Systemtheorie fundamentale Ähnlichkeiten zwischen scheinbar nicht zusammenhängenden Phänomenen. Diese Analogien, in erster Linie aus dem naturwissenschaftlichen Bereich, widerspiegeln sich in den vier Führungsgrundsätzen der Soziokratie. Bestätigt hat sich bei der Abgrenzung weiter, dass das soziokratische Organisationsmodell gegenüber anderen ähnlichen, agilen Führungsformen flexibler und einfacher zu sein scheint. Einfacher ist es bei der Einführung, weil die alte Struktur des Unternehmens beibehalten werden kann, jedoch die Grenzen einer festen und hierarchischen Aufteilung geöffnet werden. Flexibel deshalb, weil das soziokratische Modell Anpassungen erlaubt. Weiter wurden in der vorliegenden Arbeit die Erfolgsfaktoren für Innovationen sowie die nötigen Rahmenbedingungen definiert. Dadurch konnte aufgezeigt werden, dass das soziokratische Organisationsmodell mit ihren Werten, Prinzipien und Werkzeugen bestens mit Innovation harmoniert. Die zukunftsgerichtete und unterstützende Unternehmenskultur der Soziokratie schafft die beste Grundlage für die Rahmenbedingungen der Innovation. Es wurde festgestellt, dass der hohe Grad an Selbstorganisation sich positiv auf die Motivation und auf die Lösungsfindung bei Mitarbeitern auswirkt. Durch die Schaffung eines entsprechenden Umfelds, kann die Entfaltung von Persönlichkeitsmerkmalen bei Mitarbeitern gefördert werden und das Klima bedankt sich mit einem innovativen Verhalten.

Um die Voraussetzungen seitens Unternehmen sowie die der Führungskräfte und der Mitarbeiter zu evaluieren, wurden innerhalb des Forschungsbestrebens, nebst der Literatursynthese, diverse Experten befragt und Auswertungen vorgenommen. Dabei wurde festgestellt, dass seitens Governance keine speziellen Voraussetzungen notwendig

sind. Ob das Modell der Soziokratie in einzelnen Bereichen oder flächendeckend eingeführt wird, ist abhängig vom Unternehmen selbst, jedoch unabhängig von der Unternehmensgrösse. Sicher ist, dass das soziokratische Organisationsmodell gerade in Grossunternehmen Vorteile mit sich bringt, in dem das Modell nur in einzelnen Bereichen, wie eben im Innovationsbereich, eingeführt wird. Der Vorteil, dass die alte Struktur des Unternehmens beibehalten werden kann und mit der Kreisstruktur ergänzt wird, macht die Soziokratie attraktiv. Eine Einführung der Soziokratie in einzelnen Bereichen kann Sinn machen, weil in grossen Organisationen bestimmte Abteilungen andere Schwerpunkte haben können als der Rest der Organisation. Diese Art der Organisationsstruktur erlaubt es Unternehmen, deutlich schneller Entscheidungen zu treffen und die eigenen Strukturen der Realität anzupassen. Es ist aber auch davon auszugehen, dass die Soziokratie, wenn sie in einem Unternehmen voll implementiert wird und die Grundprinzipien ordentlich umgesetzt und angewandt werden, ein überdurchschnittliches Mass an Agilität und Skalierbarkeit erreicht wird. Dies wiederum wirkt sich positiv auf die Anpassung, die Weiterentwicklung und die Innovationstätigkeit des Unternehmens aus.

Dass das Führungsmodell der Schlüssel für das nachhaltige Wachstum von Unternehmen ist, wurde evaluiert. Erfolgsfaktoren wie Agilität und Innovationskraft hängen zu einem grossen Teil davon ab, wie das Führungsmodell in Unternehmen aussieht. Das Führungsmodell muss zwingend flexibel sein, da mit diesem Freiraum, Innovationen und schnelle Entscheidungen möglich sind. Nur diejenigen Unternehmen werden erfolgreich sein, welche sich am Markt behaupten können und schnell mit innovativen Produktideen auf diese Veränderungen reagieren können. Starre Denkmuster müssen durchbrochen werden. Benötigt wird die flexible Unternehmens- und Führungskultur mit einem hohen Grad an Selbst- und Mitbestimmung der Mitarbeiter. Die agilen Strukturen beleben die Reaktionsgeschwindigkeit und damit die Innovationsfähigkeit in Unternehmen und wirken sich positiv auf die Kreativität der Mitarbeiter aus. Dies wiederum führt zu einem problemlösungsorientierten Handeln sowie zu einer Erhöhung der Qualität.

Den positiven Ergebnissen stehen nur wenig Hindernisse gegenüber. Als wichtige Grösse hat sich die Unternehmenskultur ergeben. Diese muss die Gleichberechtigung und die Mitbestimmung wollen und zulassen. Führungskräfte müssen bereit sein, die Macht und die Kontrolle abzugeben. Auf Seite der Mitarbeiter muss dieser die Mitbestimmung ausüben wollen und die vermehrte Selbstverantwortung tragen können. Unsere Erziehung und unsere Sozialisation haben dazu geführt, dass sich die hierarchischen Muster und Schemata in unserem Gehirn verinnerlicht und gefestigt haben (vgl. Kap. 2.6 Theorie X und Y). Eine Umstellung auf ein Konzept, welches auf Gleichwertigkeit, Transparenz und Vertrauen basiert, stellt eine grosse Überwindung dar. Durch die Experteninterviews und den Erfahrungen der Autorin in der Praxis ist es gelungen, aufzuzeigen, dass die positiven Erfahrungen die negativen Aspekte in der Praxis dominieren.

Die Autorin freut es, dass alle Erkenntnisse, die während dem Erarbeiten der Forschungsfrage gemacht werden konnten, dem Innovationsmanagement vorgelegt werden können. Einerseits sind dies die theoretischen Grundlagen andererseits aber auch das

vorgeschlagene Verbesserungspotenzial. Als kritisch angemerkt werden, kann der Umstand, dass auf keine bestehende Literatur zurückgegriffen werden konnte, so dass der Bezug der Soziokratie auf Innovation von der Autorin selbst hergestellt werden musste.

Abschliessend bleibt zu sagen, dass die Soziokratie eine zukunftsfähige Organisationsform ist und sich zunehmend weltweit verbreitet, insbesondere bei innovativen Unternehmen. Grundsätzlich gilt zu erwähnen, dass die Soziokratie als internationale Gemeinschaft arbeitet und unter einer Dachorganisation agiert. Der Wandel in Unternehmen, vor allem in Grossunternehmen, ist derzeit intensiv zu beobachten. Eine erhöhte Zunahme von allgemeinem Interesse agiler Organisationsformen ist zu spüren. In der Schweiz ist der Autorin sowie den Experten, kein anderes Unternehmen bekannt, abgesehen vom Innovationsmanagement von PostFinance, welches soziokratisch geführt ist. Der geringe Bekanntheitsgrad ist einerseits auf wenig Marketing zurückzuführen sowie auf die inkonsequente Nutzung des Begriffs. Holokratie macht dies besser und ist daher - zumindest in der Schweiz - viel mehr verbreitet. Gut möglich, dass eine revolutionäre Entwicklung stattfindet, indem Unternehmen sich zunächst aus einem Repertoire von Instrumenten verschiedener Organisationsformen bedienen und diese unternehmensintern umsetzen, um sich anschliessend für eine bestimmte Organisationsmethode zu entscheiden. Welches agile Modell sich letztendlich wirklich bzw. langfristig durchsetzt, ist zum heutigen Zeitpunkt noch unklar. Ganz bestimmt ist die Zeit gekommen, um die Soziokratie aus dem Schatten von anderen Konzepten zu heben und wieder für mehr emotionale Verbundenheit zwischen Mitarbeiter und Unternehmen zu sorgen.

" Die Soziokratie kennt keine Gewinner und Verlierer, nur Lösungen."

(Gerard Endenburg, zit. in die ideale Welt, 2009, S.144)

6 Literaturverzeichnis

- (2015). Abgerufen am 13. 1 2018 von Agilität: <http://www.onpulson.de/lexikon/agilitaet/>
- Bergmann, R., & Garrecht, M. (2008). *Organisation und Projektmanagement*. Berlin: Springer Gabler.
- Brandes, U., Gemmer, P., Koschek, H., & Schültken, L. (2014). *Management Y / Agile, Scrum, Design Thinking & CO: So gelingt mir der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation*. Campus Verlag.
- Brodbeck, F. (1999). *Ideenmanagement und Innovation*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Bucher, A. (5. 1 2017). Echo der Zet: Was, wenn es keine Chefs mehr gäbe. (M. Peters, Interviewer) Abgerufen am 16. 2 2018
- Buck, J. A., & Endenburg, G. (2006). *Die kreativen Kräfte der Selbstorganisation*. Rotterdam. Abgerufen am 10. 1 2018
- Drezner, D. (2001). State structure, technological leadership and the maintenance of hegemony. *Review of International Studies*, 3-25. (J. Raabe, Übers.) British International Studies Association. Abgerufen am 10. 1 2018 von <http://danieldrezner.com/research/tech.pdf>
- Duden* (Bd. 7). (2014).
- Frei, F. (2016). *Hierarchie - Das Ende eines Erfolgsrezepts* (Bd. 2. Auflage). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Gloger, B., & Rösner, D. (2014). *Selbstorganisation braucht Führung*. München: Carl Hanser Verlag.
- Goldmann, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K., & Warnecke, H.-J. (1996). *Agil im Wettbewerb: die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden*. Berlin: Springer.
- Hartschen, M., Scherer, J., & Brügger, C. (2009). *Innovationsmanagement Die 6 Phasen von der Idee zur Umsetzung*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH. Abgerufen am 10. 1 2018
- Henning, K., Oertel, R., & Isenhardt, I. (2003). *Wissen - Innovation - Netzwerke Wege zur Zukunftsfähigkeit*. Aachen: Springer Verlag Berlin Heidelberg. Abgerufen am 10. 1 2018 von <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:1111-20110421105>
- Hong Oh, J., Frech, M., Kenzler, P., Beinke, C., Wolff, S., Kenzler, D., . . . Ott, M. (kein Datum). *Thank God it's Monday*.
- Jeschke, S., Isenhardt, I., Hees, F., & Trantow, S. (2011). *Enabling Innovation*. (F. Hees, S. Trantow, S. Jeschke, & I. Isenhardt, Hrsg.) Springer Berlin Heidelberg.
- Jochmann, W., Böckenholt, I., & Diestel, S. (2017). *HR-Exzellenz Innovative Ansätze in Leadership und Transformation*. (D. D. Kienbaum Institut, Hrsg.) Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Abgerufen am 10. 1 2018

- Johnson, S. (2010). *Wo gute Ideen herkommen*. Deutschland: Scoventa Verlagsgesellschaft mbH.
- Johnson, Steven. (2013). *Wo gute Ideen herkommen*. Deutschland: SCOVENTA Verlagsgesellschaft mbH.
- Krämer, C. (2016). *Christine Krämer & Co Beratung und Bildung*. Abgerufen am 10. 1 2018 von <http://www.kraemer-beratung.ch/dokumente/Soziokratie.pdf>
- Laloux, F. (2016). *Reinventing Organizations*. München: Franz Vahlen.
- Laloux, F. (2016). *Reinventing Organizations*. München: Franz Vahlen.
- Lambertz, M. (2016). *Freiheit & Verantwortung für intelligente Organisationen*. Düsseldorf.
- Maurya, A. (2013). *Running Lean: Das How-to für erfolgreiche Innovationen*. Heidelberg: O'Reilly Verlag GmbH & Co.KG.
- Meier, A. (2013). *Der Eisbär*. (Z. I. Bern, Hrsg.) Bern: Haupt.
- Microsoft Office. (2013). *Office-Support*. Von Office-Support: <https://support.office.com/de-de/article/Erstellen-eines-Literaturverzeichnis-3403c027-96c8-40d3-a386-bfd5c413ddb> abgerufen
- Noé, M. (2013). *Innovation 2.0*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Nowotny, V. (2016). *Agile Unternehmen: Nur was sich bewegt, kann sich verbessern*. Göttingen: BusinessVillage GmbH.
- Oestereich, B., & Schröder, C. (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen*. München: Franz Vahlen GmbH.
- Orengo, M. (19. 8 2015). Systemorientiertes Organisations- und Führungsverständnis auf Basis des Viable System Model (VSM) von Stafford Beer.
- Perroulaz, N. (1. 5 2017). Echo der Zeit: Was, wenn es keine Chefs mehr gäbe? (M. Peters, Interviewer)
- Plötz, F. (2016). *Das 4-Stunden Startup*. Berlin: Ullstein Buchverlage GmbH.
- Raabe, J. (2012). *Erfolgsfaktoren für Innovationen in Unternehmen*. Gabler Verlag & Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Redmann, B. (2017). *Agiles Arbeiten im Unternehmen*. Freiburg, Deutschland: Haufe-Lexware GmbH & Co.
- Robertson, B. J. (2016). *Holocracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Franz Vahlen GmbH.
- Rosenberg, M. (28. 7 2009). *Gewaltfreie Kommunikation*. Abgerufen am 12. 1 2018 von Gewaltfreie Kommunikation: <http://www.gfk-training.com/>
- Rüther, C. (2017). *Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis*. Deutschland.

- Rüther, C. (4 2017). *Soziokratie, Holokratie, Frederic Laloux "Reinventing Organizations"*. Abgerufen am 12. 1 2018 von <http://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2017/09/skript-soziokratie-holokratie-laloux-und-mehr-201708.pdf>
- Sociology Discussion*. (kein Datum). Abgerufen am 23. 2 2018 von <http://www.sociologydiscussion.com/society/idea-of-auguste-comte-on-the-change-development-and-progress-of-human-society/1045>
- Späth, L. (9. 9 2002). *Die Welt*. Abgerufen am 10. 1 2018 von Die Welt: <https://www.welt.de/print-welt/article410548/Die-Schnellen-fressen-die-Langsameren.html>
- Strauch, B., & Reijmer, A. (2018). *Soziokratie*. Hamburg: Franz Vahlen GmbH.
- Strazza, M. (12. März 2018). (N. Cipri, Interviewer)
- The Sociocracy Groupe*. (2013). Abgerufen am 23. 2 2018 von <https://www.soziokratie.at/>
- Thinkbox HR Future Leadership. (1 2017). *"Weiche" Treiber der Innovationsfähigkeit*. Abgerufen am 10. 1 2018 von <https://www.js-thinkbox.com/moretoknow/2017/12/3/weiche-treiber-der-innovationsfahigkeit>
- Thommen, Jean-Paul, & Achleitner, A.-K. (2003). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag.
- Waldherr, G. (Januar 2009). Die ideale Welt. (b. e. AG, Hrsg.) *brand hundert*(01/2009), S. 7. Abgerufen am 9. Januar 2018 von [www.partizipation.at: http://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/methoden/brandeins_01_09_soziokratie.pdf](http://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/methoden/brandeins_01_09_soziokratie.pdf)
- Waldherr, G. (1 2009). Die ideale Welt. *Wirtschaft neu_Soziokratie*, S. 144 bis 149. Abgerufen am 14. 2 2018 von http://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/methoden/brandeins_01_09_soziokratie.pdf
- Werkplaats Kindergemeenschap*. (kein Datum). Abgerufen am 24. 2 2018 von <http://www.wpkeesboeke.nl/>
- Widmer, C. (2012). *Der Eisbär in Deutschland* (2. Ausg.). Berlin: Cornelsen.
- Wikipedia. (24. 6 2017). *Agilität (Management)*. Abgerufen am 13. 1 2018 von [https://de.wikipedia.org/wiki/Agilit%C3%A4t_\(Management\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Agilit%C3%A4t_(Management))

Anhang A: Morning Star, Kalifornien

Netzwerkorganisation

Dieses Modell wird z.B. von Morning Star¹³ in Kalifornien genutzt. Das amerikanische Unternehmen, mit mehr als 400 Mitarbeitenden, wurde im Jahr 1990 gegründet und ist weltweit der grösste Tomatenverarbeiter der Welt. In der Hochsaison wächst die Firma für drei Monate sogar auf 3400 Mitarbeiter an und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von 700 Millionen Dollar. Chefs gibt es im Unternehmen keine. Das Unternehmen arbeitet zu 100% selbstorganisiert. Die Mitarbeiter handeln mit ihren Kollegen einmal pro Jahr selbst Verträge aus. In den Verträgen steht, was sie in den kommenden zwölf Monaten tun werden. Maschinen und Material, welche sie benötigen, bestellen sie eigenständig. Das Unternehmen besteht auf diese Weise aus lauter Intrapreneurs¹⁴.

¹³ <http://www.morningstarco.com/>

¹⁴ Ein Arbeitnehmer, der seine Arbeit mit derselben Einstellung wie ein Unternehmer, ausführt

Anhang B: Open-Space-Format "Law of two feet"

Gloger und Rösner (2014) sind auf ein spannendes Open-Space-Format gestossen: "Law of two feet" (zu Deutsch: Gesetz der zwei Füße).

Dieses Format ist ähnlich aufgebaut wie ein Marktplatz. Jeder Teilnehmer hat die Möglichkeit an dem Thema zu arbeiten, an dem er arbeiten möchte.

Das Open-Space-Format folgt den vier folgenden Prinzipien:

- ❖ Wer auch immer kommt, es sind die richtigen Menschen
- ❖ Was auch immer passiert, es ist das Richtige
- ❖ Wann auch immer es beginnt, es ist die richtige Zeit
- ❖ Wenn es zu Ende ist, ist es zu Ende

Die Grundidee des Open-Space ist Menschen zusammen zu bringen und zusammen arbeiten zu lassen. Während der Zusammenkunft kann sogar festgestellt werden, dass man nicht mehr hinpasst. Dann gilt das Gesetz der zwei Füße.

Das Gesetz der zwei Füße beschreibt:

1. Die Freiwilligkeit und
2. Die Chancen zur Selbstorganisation

Mit der Freiwilligkeit können neue Strukturen entstehen. Cross-funktionale Teams werden zugelassen und diese können an der gegebenen Problemstellung arbeiten. Die Führung muss nur zulassen und den Mitarbeitern erlauben, dort mitzumachen, wo sie sich nach ihrem eigenen Gefühl am besten einbringen können. In den heutigen Organisationen ist jedoch zu beobachten, dass die Organisation die Arbeit organisiert. Die volle Ausprägung des Gesetzes der zwei Füße erfordert Vertrauen in die Selbstorganisation des Systems und erfordert Klarheit in der Aufgabenstellung. Darüber hinaus braucht es Bedingungen, die das ermöglichen. Das Open-Space-Format besteht aus einer klaren Struktur:

- ❖ Es ist klar, wann der Marktplatz eröffnet wird.
- ❖ Die Räume sind organisiert.
- ❖ Die Einladung ist erfasst.
- ❖ Es gibt einen Moderator.

Die Selbstorganisation erlaubt auch hier, innerhalb eines vorgegebenen Rahmens eine selbstdefinierte Struktur zu erarbeiten.

Anhang C: W.L.Gore

Bei W.L. Gore, dem Unternehmen, das die Gore-Tex-Fasern erfunden hat, gibt es einen kollektiven Prozess, um die Gehälter festzulegen. Jedes Teammitglied füllt einmal im Jahr für jeden ihrer Kollegen einen Fragebogen mit zwei Fragen aus. Die beiden Fragen lauten wie folgt:

1. Die Person gibt viel mehr als ich (Skala -3 bis +3)
2. Diese Person verfügt über die Voraussetzungen, um mich zu bewerten. (Skala 1 – 5)

Ein einfacher Algorithmus verarbeitet schlussendlich die Antworten und ordnet die Kollegen in Gehaltsstufen ein (Laboux, Reinventing Organizations, 2016, S. 610).

Anhang D: Interview mit Soziokratie-Experten

Interview D1 mit Mathias Strazza, Innovationsmanager bei PostFinance

Mathias, was ist dein erlernter Beruf?

Maschinenbauingenieur FH

Seit wann arbeitest du bei PostFinance?

Herbst 2015

War zu diesem Zeitpunkt die Soziokratie im Innovationsmanagement bereits verankert?

Ja, ich wurde so eingestellt.

Hattest du zuvor bereits Kenntnisse des soziokratischen Organisationsmodells?

Nein, das war mein erster Berührungspunkt

Wie würdest du die Soziokratie im Innovationsmanagement von PostFinance beschreiben?

Es ist sicherlich nicht im Detail das, was man in der Theorie dazu versteht, sondern heute eine sehr vereinfachte Version, welche insbesondere darauf beruht, dass kein Vorgesetzter/te vorhanden ist und das Team sowohl für jede Entscheidung, als auch für die Ziel- oder Visionserreichung selber verantwortlich ist. Jede Entscheidung wird im Team und im Konsent getroffen. Das heisst, wer nicht einverstanden ist, hat ein Veto-Recht, sofern der Vorschlag dem Team oder der Visionserreichung schadet. (Ist aber erst seit kurzem so, weil es Nicole eingebracht hat). Wie beim Feedback auch, reicht nicht die Kritik, sondern es wird erwartet, einen besseren Vorschlag einzubringen bzw. in die Pflicht zu gehen und einen besseren Vorschlag mit zu erarbeiten. Und als letztes hat jedes Teammitglied egal ob Praktika, Trainee oder Senior die gleichen Rechte. Dann kommt noch unser Auftrag dazu. Wir sollen die Zukunft zusammen mit PostFinance formen. Wir sollen ausserhalb des Kerngeschäfts (oder auch innerhalb) neue Signale, Störungen, Trends entdecken und die Organisation darauf aufmerksam machen. Wir suchen nach Möglichkeiten neue Innovationsvorhaben zu lancieren, coachen und entwickeln, so dass Bedürfnisse und Probleme unsere Kunden auch in Zukunft gelöst werden und PostFinance dabei noch eine Rolle spielt. Diesen Auftrag haben wir mit PostFinance zusammen, wir haben ihn aber auch als Team auf uns runtergebrochen. Dabei haben wir diesen Auftrag zu ca. $\frac{3}{4}$ als Teamziel (alle arbeiten in unserer Struktur und unserem Prozess und den weiteren Innovationsgrundpfeilern auf dieses Ziel hin). Im Weiteren hat jeder von uns Rollen, die unsere Stärken im besten Fall widerspiegeln und denen wir spezifisch Tätigkeiten ausüben, von denen wir glauben, dass sie wiederum auf unser Teamziel einspielen. Daneben gibt es noch Rollen, die dem ganzen Team dienen (Finanzen, HR...)

Wo siehst du die Vorteile im soziokratischen Organisationsmodell von PostFinance?

Ich glaube, dass solche selbstorganisierenden Organisationsmodelle eine essentielle Grundvoraussetzung sind, damit Unternehmen in dieser schnellen, sich exponentiell verändernden Welt noch weiter erfolgreich bestehen können. Insbesondere für das Thema Innovation, umso mehr, wenn wir von radikalen Innovationen: Ich sehe eine solche Organisationsform als ein Bestandteil der Grundpfeiler, um überhaupt auf komplett neue Dinge zu stossen. Sofern man es schafft einem Team in einer solchen Organisationsform auch die entsprechenden Freiräume zu geben und eine entsprechend sinnerfüllende Vision vorgeben kann, sind die Teammitglieder/innen hoch intrinsisch motiviert und leidenschaftlich bei der Arbeit. Ihre Stärken geben sie ein, werden genutzt und führen zu überdurchschnittlichen Leistungen. Die Verantwortung des gemeinsamen Ziels ist nicht auf einer einzigen Vorgesetzten-Schulter, sondern verteilt sich im Team. Im besten Fall (und das sollte so sein) macht die Arbeit in einem solchen Team überdurchschnittlich Spass, trotz hohen Anforderungen. Vor allem von den administrativen, verteilten Führungsaufgaben/Rollen habe ich die Möglichkeit neue Erkenntnisse zu gewinnen, mich in neue Themen einzudecken. Insbesondere in Bezug auf die Rollen des Auftrags ist das System natürlich sehr flexibel und agil. Sofern nötig und im neuen Jahr neue Schwerpunkte und Tätigkeiten nötig werden, können die Rollen wieder neu definiert werden. Haben wir so gemacht: Vorher hatten wir Rollen entlang des Innovationsprozesses, jetzt haben wir Rollen in Bezug auf Schwerpunkte und den Auftrag. Rollen sind nicht wie starre Stellenbeschreibungen, sie können schneller und agiler geändert werden. Das gibt auch wieder die Möglichkeit, dass sich Teammitglieder andere Rollen und Themen annehmen können und sich selber weiterbringen (immer mit Vorbehalt, dass fehlende Stärken dazu kompensiert oder eben aufgebaut werden bzw. keine fehlende intrinsische Motivation daraus erfolgt. Aber auch dies kann wieder geändert werden).

Wo sind die Herausforderungen?

Gut, als einziges Team in einer hierarchisch sonst komplett anders organisierten Firma provoziert Schnittstellen-Probleme. Man versucht das Bekannte auf das Neue zu übertragen und das funktioniert nicht. Die Organisation erwartet immer noch einen Vorgesetzten. Die Tools der Vorgesetzten stehen nicht offen für ein Team, das keinen Vorgesetzten aufweist. etc.

Dann gibt es Tätigkeiten, die normalerweise der Vorgesetzte ausführen müsste. die nicht dem Skill eines Mitarbeitenden entsprechen, aber trotzdem übernommen werden müssen, weil diese ja dem Team dienen (bspw. Finanzplanung). Dies gibt es aber auch in «normalen» Organisationsformen.

Kommen wir zu gewissen heiklen Themen, welche (nicht schlechter) aber eben im Team schwierige zu handhaben sind (auch mit Vorsicht): Kündigung, Anstellung, Lohn (die HR-Themen eben). Wenn wir beim Thema HR sind, auch die bewussten menschlichen Faktoren: Geht es jemandem gut? Hat jemand an die Besserungskarte gedacht? Läuft jemand auf ein Burnout hin? (nicht dass dies ein Vorgesetzter in jedem Fall besser machen oder erkennen würde. Aber hier hat das Team die Verantwortung)

Im Weiteren gibt es keine Möglichkeit auf eine «Chef»-Karriere. Alle sind gleich, es gibt keine Hierarchie-Stufen. Wer dies sucht, ist in einem solchen Team sehr wahrscheinlich am falschen Platz.

Dann Lohn: Welcher Lohn ist für welche Rolle gerechtfertigt und wie geht man mit Unterschieden um. Das was sonst bilateral zwischen Chef und Mitarbeitenden und bestenfalls noch HR abläuft, ist hier offen im ganzen Team. Transparent, aber eben dadurch auch nicht einfacher.

Dann gibt es Momente, wo es eben einfach einfacher wäre, wenn eine einzige Person entscheidet und nicht alle reinreden (einfacher, nicht unbedingt besser).

Wie löst ihr diese?

Eben viele Probleme werden erst bewusst, wenn man die Organisationsform lebt, daher arbeiten wir an vielen noch.

Zwischenzeitlich haben wir bewusst auch Rollen, welche Tätigkeiten des Vorgesetzten abdecken oder wir haben in der Teamrolle (Entscheider Soziokratie) bewusste Punkte auch zu Mitarbeitenden oder Teamthemen drin. Diese Rollen HR/Leadership/Finanzen können wir dann auch in den Schnittstellen einbringen und entsprechend das System angleichen bzw. zu uns verbinden.

Bis anhin hat sich immer jemand auch zu Admin-Themen gemeldet. Sofern diese ein Problem werden sollten, schauen wir es im Detail an. Was ich herausgefunden habe: Sofern eine Tätigkeit ein Problem ist, hat es damit zu tun, dass ein hoher administrativer Aufwand dahintersteckt, oder die Tätigkeit in dieser Form nicht mehr sinnvoll ist. Ich glaub vieler dieser Tätigkeiten können wir in Zukunft mit Technologie ersetzen, überbrücken oder verlagern. In allen anderen Fällen ist es an der Zeit die Tätigkeiten zu überarbeiten (damit diese wieder oder überhaupt sinnvoll sind) oder zu ersetzen (siehe unsere Themen im Team zu PostIdea)

Zu den heiklen Themen: Hier muss man einfach vorsichtig vorwärtsgehen und dies gut im Team besprechen, sich aber auch Hilfe aus dem HR holen (hier ist es eben dann sehr personenabhängig). Die wichtigsten zweiten Eckpunkte sind sicherlich: Vermeide, dass das Team ein schwerwiegendes Problem damit hat (bspw. einen Lohn in dieser Höhe akzeptieren wir bei der Neuanstellung im Team nicht) und schau, dass du menschlich und rechtlich korrekt bleibst (bspw. wie kündigt man, damit es kein Mobbing wird.)

Zur Karriere: Bewusst fördern ist möglich im Team, es braucht aber gewisse Formate (wir sind ja gerade daran, solche bewusste «Gspänli»-Bilas einzuführen). Wer aber Karriere will, muss wohl oder übel dies an einem anderen Ort tun.

Lohn: Hier werden wir in Zukunft, zusammen mit HR, klare Kriterien für die Teamlohnstruktur erarbeiten müssen. Es wird aber schwierig nachträglich grosse Korrekturen auf der IST-Situation anzubringen (schön, wenn man dies beim Start einer solchen Organisationsform machen könnte)

Den letzten Punkt: Entscheidungen. Ich denke hier müssen wir zukünftig noch mehr in die Richtung gehen, dass die Entscheidung von der Rolle getroffen wird, die dafür verantwortlich ist. (Team hat Info, Entscheidung muss jedoch nicht abgeholt werden)

Viele Unternehmen überlegen derzeit ihren Führungsstil umzustrukturieren und agiler zu arbeiten. Was sind deiner Meinung nach die wesentlichen Argumente, um sich für die Einführung von Soziokratie bzw. einem agilen Führungsstil in einem Unternehmen zu entscheiden?

Es ist meiner Meinung nach essentiell (siehe auch Punkt Vorteile). Viele der Gründe sind auch identisch mit den Antworten warum man von Wasserfall-Projekten auf Scrum wechselt: Weil die Probleme und die Welt komplexer und schnelllebiger werden. Es ist nicht mehr alles planbar und in Stein gemeisselt. Es braucht Struktur die auf die Welt und diese Änderungen schnell reagieren können.

Was denkst du, ab welcher Unternehmensgrösse macht eine Einführung Sinn?

Natürlich, je kleiner desto einfacher. Aber ich glaube nicht, dass die Grösse massgebend ist (habe gehört, bei Audi gebe es auch Vorstösse zu diesem Thema). Massgebender ist die Frage, welche Arbeiten, Funktionen, Menschen und Kulturen eignen sich dazu. Wir sind beim gleichen Thema, wie beim Change-Management: Es ist ein Mindset, es fängt im Kopf an und braucht eine Änderung der bestehenden Strukturen und deren Umgang. Ich habe heute das Gefühl, dass es «noch» Bereiche, Tätigkeiten gibt, bei denen diese Organisationsform nicht funktioniert (aber eben vielleicht auch nur aufgrund unseres Denkens, siehe Affen-Theorem)

Welche Voraussetzungen in einem Grossunternehmen siehst du als relevant, damit ein soziokratisches System überhaupt realisierbar ist?

Es ist wie bei allen Themen: Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken. Im besten Fall will dies die Geschäftsleitung. GL und VR sehen den Nutzen und wollen in diese Richtung gehen. Es ist aber, wie generell für Kulturthemen: Wir sind jetzt so, kann nicht befohlen werden. Manchmal braucht es auch Vorreiter (wie bei uns), dies es in einem Bereich (unkritisch) schon testen können. Bestenfalls ist das HR direkt schon mit dabei und fördert und unterstützt das Vorgehen und dann kommt alles zusammen (Testballon, HR-Strukturen, GL will).

Welche Eigenschaften sollte ein Unternehmen haben, damit die Einführung und Umsetzung der Soziokratie erfolgreich ist?

Das sind wohl die gleichen Themen, wie bei Innovation, digitaler Transformation.... Der Change-Mindset und die Kultur dazu. (aber eben siehe oben)

Hast du konkrete Tipps für die Implementierung?

Wie wir es gemacht haben, finde ich eigentlich human. Einem Team, dass sich aufgrund der Funktion (bspw. Innovationsteam) eignet einfach einmal anfangen und experimentieren. Wir haben jetzt schon bald 4 Jahre auf dem Buckel in diesem System und es war nicht alles einfach, aber wir hätten auch nicht alles in der Theorie vorhergesehen. Ich finde unser Vorgehen sehr ideal: Definiere grob die allerwichtigsten Regeln und die Detaillierung nimmst du anhand der Spezialfälle vor (wenn sie auftreten). Bspw. erstes Mal einer Kündigung. Lohndiskussion, wenn die Lohnmassnahmen anstehen etc.

Grundsätzlich: Die Grundregeln müssen einmal definiert werden und dann in einem Bereich, Team beginnen. Erkenntnisse nutzen, überarbeiten, danach ausweiten. Frei nach Build, Measure, Learn...

Müssen die Mitarbeiter für ein soziokratisches Organisationsmodell spezielle Skills mitbringen?

Ja, ein gewisses Mass an Selbstverantwortung muss getragen werden können. Grundsätzlich muss man überhaupt einmal offen sein, keinen Vorgesetzten zu haben. Dann gehört ein hohes Mass an Transparenz dazu, welche man bereit sein muss in Kauf zu nehmen (Thema: Lohnoffenlegung). Zudem muss man ein hohes Mass an Vertrauen aufbauen können bzw. gegenüber den Teammitgliedern entgegenbringen.

Kennst du ein anderes Schweizer Unternehmen welches soziokratisch geführt ist?

Soziokratisch nicht. Die Stämpfli AG, Philipp Mettler habe ich gerade vor kurzem getroffen. Sie sind daran eine Form von Holacracy in einem Bereich ab Juni dieses Jahres einzuführen und wollen danach die ganze Firma umstellen. Ebenfalls war ich bei der Band-Genossenschaft, welche sich stark mit dem Thema befasst und daran ist zu klären, wie und in welchem Bereich eine Umstellung sinnvoll sein könnte. Swisscom ist schon länger an einem Versuch in einem Team. Liip hat vor wenigen Jahren die ganze Firma (glaube 150 Leute) auf Holacracy umgestellt.

Interview D2 mit Monika Blaser, Innovationsmanagerin bei PostFinance

Monika, was ist dein erlernter Beruf?

Kaufmännische Angestellte und Wirtschaftsinformatikerin

Seit wann arbeitest du bei PostFinance?

1. März 2012

War zu diesem Zeitpunkt die Soziokratie im Innovationsmanagement bereits verankert?

Nein

Hattest du zuvor bereits Kenntnisse des soziokratischen Organisationsmodells?

Nein

Wie würdest du die Soziokratie im Innovationsmanagement von PostFinance beschreiben?

Alle Teammember sind gleichberechtigt und haben dasselbe Stimmgewicht (egal ob Junior mit befristetem Einsatz oder Senior mit hohem Dienstalter). Wenn jemand am Teammeeting mit einem vorgetragenen Traktandum nicht einverstanden ist, hat er / sie das Vetorecht und verpflichtet sich, mit der antragstellenden Person eine neue / bessere Lösung zu finden. Entscheide werden im Konsent gefällt.

Wo siehst du die Vorteile im soziokratischen Organisationsmodell von PostFinance?

Selbstständigkeit, Mitarbeitende übernehmen mehr Verantwortung und Ownership. Innovatives Zusammenarbeitsmodell (wer wenn nicht das Innoteam?), die Aussenwirkung.

Wo sind die Herausforderungen?

Dieses Modell im Rahmen eines Grosskonzerns anzuwenden, deren Vorgaben für klassische Hierarchiemodelle trotzdem erfüllt werden müssen. Eigenet sich nicht unbedingt für bestehende, etablierte Teams (Lohndiskussion – wenn alle unterschiedlich eingetreten sind).

Wie löst ihr diese?

Diskussion im Team aber schlussendlich auch jeder für sich selber. Anfragen, nachstossen (und auf Granit beißen) bei HR.

Viele Unternehmen überlegen derzeit, ihren Führungsstil umzustrukturieren und agiler zu arbeiten. Was sind deiner Meinung nach die wesentlichen Argumente, um sich für die Einführung von Soziokratie bzw. einem agilen Führungsstil in einem Unternehmen zu entscheiden?

Besseres / Anderes Rollenverständnis, weniger Hierarchie, interdisziplinäre Teams, schnelle Wechsel und Anpassungen.

Was denkst du, ab welcher Unternehmensgrösse macht eine Einführung Sinn?

Die Grösse des Unternehmens spielt keine Rolle. Aus meiner Erfahrung ist je kleiner die Teams umso besser.

Welche Voraussetzungen in einem Grossunternehmen siehst du als relevant, damit ein soziokratisches System überhaupt realisierbar ist?

Verständnis und Unterstützung des Topkaders (GL und nächsthöhere Führungsebene). Gegenseitiges Vertrauen (ins Team und vom Team), sinnvolle (Team)ziele und Rahmenbedingungen / Unterstützung / Verständnis von seitens HR.

Welche Eigenschaften sollte ein Unternehmen haben, damit die Einführung und Umsetzung der Soziokratie erfolgreich ist?

Open minded, bereit sein, alte Zöpfe abzuschneiden (z.B. Klassischer MbO Prozess). Umsetzungsstarkes HR und interne Kommunikation. GL muss bereit sein, Experimente zu wagen und Vertrauen zu schenken.

Hast du konkrete Tipps für die Implementierung?

Rollen und Aufgaben früh definieren. Soziokratie heisst nicht, weniger Aufwand für Führungs- und Admnaufgaben. Sie sind nur anders verteilt. Klarheit diesbezüglich und Transparenz bezüglich Arbeitsverteilung und –last jedes einzelnen. Standing und Commitment vom nächst höheren Vorgesetzten einfordern.

Müssen die Mitarbeiter für ein soziokratisches Organisationsmodell spezielle Skills mitbringen?

Eigentlich nicht, aber es hilft natürlich, wenn jemand bereits Erfahrung hat oder in die Modelle einliest. Mut, um Experiment durchzuführen und Verantwortung übernehmen.

Kennst du ein anderes Schweizer Unternehmen welches soziokratisch geführt ist?

Nein, nur ähnliche Führungsmodelle: Liip (Holocracy), Cleverclip (System der End-to-End Prozessführung der Projektleitenden), Approppo (Lohnoffenlegung im Internet – ich glaube es waren sie, habs aber nicht mehr gefunden. Gib Bescheid, wenn es relevant ist, dann suche ich weiter).

Interview D3 mit Géraldine Leuthard, Trainee im Innovationsmanagement PostFinance

Geraldine, was ist dein erlernter Beruf?

Ich habe ein Bachelordiplom in Betriebswirtschaftslehre und ein Masterdiplom in Unternehmensführung

Seit wann arbeitest du bei PostFinance?

Seit dem 1. November 2017

War zu diesem Zeitpunkt die Soziokratie im Innovationsmanagement bereits verankert?

Ja, das Team war bereits soziokratisch organisiert.

Hattest du zuvor bereits Kenntnisse des soziokratischen Organisationsmodells?

Nein, das war für mich völlig neu.

Wie würdest du die Soziokratie im Innovationsmanagement von PostFinance beschreiben?

Das Team ist ohne Hierarchien aufgestellt, d.h. es gibt keinen Teamleiter und Entscheide werden gemeinsam gefällt. An einem wöchentlich anfallenden Teammeeting werden dabei Anträge des Teams diskutiert und Entscheide getroffen. Am Teammeeting werden zudem Arbeiten verteilt. Jeder kann sich dabei für eine Arbeit selbständig entscheiden und so die Verantwortung übernehmen. Eine von Oben definierte Arbeit, wie dies oft bei hierarchisch organisierten Teams der Fall ist, kommt nicht vor.

Wo siehst du die Vorteile im soziokratischen Organisationsmodell von PostFinance?

- Hohe Motivation der Teammitglieder da die Arbeiten selbständig ausgewählt werden
- Die Teamorganisation kann von allen mitgestaltet werden, was die Motivation und Zufriedenheit stärkt
- Mitspracherecht ist gross was ein Gefühl der Wertschätzung und Fairness auslöst
- Selbstverantwortliches Handeln
- Lernen von den anderen Teammitgliedern durch Zusammenarbeit auf Augenhöhe und Mitspracherecht aller
- Vertrauensprinzip: Kein Reporting, grosses Vertrauen des Teams gegenüber den Individuen führt zu grosser Motivation
- Enger Zusammenhalt aufgrund «Gleichberechtigung» auf breiter Basis

Wo sind die Herausforderungen?

- Effizienz: Langwierige Diskussionen, um an einen Entscheid zu gelangen.
- Abgleich von Erwartungshaltungen aller Teammitglieder ist schwierig
- Konflikte werden aufgrund solidarischer Gefühlen nur in beschränktem Masse angesprochen
- Keine Kontrolle (Vertrauensprinzip) führt zu erhöhtem Risiko von Trittbrettfahrern

Wie löst ihr diese?

- Effizienz: Langwierige Diskussionen, um an einen Entscheid zu gelangen.
 - o Input von dir Nicole: Bei einem Antrag sollten nur Einwände vorgebracht werden und weniger, wieso eine Idee gut ist. Das verkürzt die Re-zezeit und führt schneller zu einer Entscheidung
 - o Time-Keeper während den Meetings bestimmen
- Abgleich von Erwartungshaltungen aller Teammitglieder ist schwierig
 - o Kommunikation ist hier bestimmt ein wichtiges Medium.
 - o Zieldefinitionen zu Beginn des Jahres
- Konflikte werden aufgrund solidarischer Gefühlen nur in beschränktem Masse angesprochen
 - o Ist schwierig, hier denke ich, bräuchte es noch eine Lösung, wie man Konflikte konkreter angehen sollte/ könnte
- Keine Kontrolle (Vertrauensprinzip) führt zu hohem Risiko von Trittbrettfahrern
 - o Das Vertrauen ist sowohl Vor- wie auch Nachteil. Einmal wöchentlich (je- weils montags) wird ein Teampitching veranstaltet, an welchem vorge- bracht wird, wer welche Aufgaben in der vergangenen Woche erledigt hat und welche Aufgaben für die aktuelle Woche anstehen. Dies führt gewis- sermassen zu einer Kontrolle, obwohl dies nicht als Kontrollmedium vom Team angesehen wird.

Viele Unternehmen überlegen derzeit, ihren Führungsstil umzustrukturieren und agiler zu arbeiten. Was sind deiner Meinung nach die wesentlichen Argumente, um sich für die Einführung von Soziokratie bzw. einem agilen Führungsstil in einem Unternehmen zu entscheiden?

Durch die Soziokratie wird den Mitarbeitenden mehr Verantwortung und Entscheidungs- macht übergeben. Dies kann zu einer erhöhten Arbeitsmotivation führen. Zudem wird der Druck von Oben verringert und «Raum zum Atmen» gelassen. Durch den regen Austausch auf Augenhöhe entsteht ein starkes Teamgefühl wodurch die Loyalität erhöht wird. Dies wiederum führt dazu, dass die Teammitglieder sich für das Erreichen der Ziele stark einsetzen, um das Team nicht zu enttäuschen. Dadurch können Ziele schneller erreicht werden. Durch die gemeinsame Entscheidungsfindung werden zudem viele Per- spektiven einbezogen, was den Entscheid wiederum verbessern kann.

Für einen agilen Führungsstil sprechen die heute schnelle Entwicklung und Unsicherheiten in diversen Projekten. Oft können diese Unsicherheiten bei Beginn des Projektes nicht abgeschätzt werden, weshalb es umso wichtiger ist, diese bei Eintreffen in die Projekte einbeziehen zu können. Ein agiler Führungsstil kann zudem effizienter sein, da Probleme schnell behoben und neue Erkenntnisse integriert werden können, indem unnötige bürokratische Arbeit verringert wird. Einen agilen Führungsstil fördert zudem den Mut, Fehler zuzulassen. Diese Fehlerkultur führt dazu, dass Fehler nicht einfach «unter den Tisch gekehrt» werden, sondern auch behoben werden und den Erfolg des Projektes somit unterstützen.

Was denkst du, ab welcher Unternehmensgrösse macht eine Einführung Sinn?

Ich glaube nicht, dass man anhand einer Grösse sagen kann, wann ein agiler Führungsstil oder eine Soziokratie sinnvoll ist. Für jede Unternehmung entstehen Vorteile aber auch unterschiedliche und spezifische Nachteile, die es individuell anzugehen gilt. Somit entstehen wahrscheinlich viele und auf die jeweiligen Unternehmungen angepasste Arten der Soziokratie.

Welche Voraussetzungen in einem Grossunternehmen siehst du als relevant, damit ein soziokratisches System überhaupt realisierbar ist?

Das Unternehmen muss eine offene und experimentierfreudige Kultur aufweisen. Nur wenn alle das Konzept verstehen und auch dahinterstehen können, kann die Soziokratie erfolgreich sein.

Welche Eigenschaften sollte ein Unternehmen haben, damit die Einführung und Umsetzung der Soziokratie erfolgreich ist?

Siehe vorherige Frage (oder verstehe ich den Unterschied nicht?)

Hast du konkrete Tipps für die Implementierung?

Kommunikation und Schulungen um das Verständnis für die Soziokratie zu stärken und das Commitment der Mitarbeitenden einzuholen.

Müssen die Mitarbeiter für ein soziokratisches Organisationsmodell spezielle Skills mitbringen?

Meines Erachtens nein. Es muss jedoch jeder die Soziokratie verstehen, akzeptieren und auch danach handeln.

Kennst du ein anderes Schweizer Unternehmen, welches soziokratisch geführt wird?

Holocracy (Swisscom), ansonsten kenne ich kein anderes Unternehmen

Anhang E: Mögliche Phasen zur Einführung von Soziokratie

Phasen	Grössen	Faktoren	Begründung (Prinzipien, Werkzeug)
Vorbereitungsphasen	<ul style="list-style-type: none"> • Initiative zur Selbstführung kommt vom Management • Rahmenbedingungen schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation erklären • Grenzen, Rechte, Pflichten klären • Konsent finden 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Management eines Unternehmens muss entscheiden, dass die Organisation selbstorganisierend geführt wird • Warum? • Externe Moderation beiziehen
Konzeptionsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Konkretisierung: • Prozesse, Strukturen und Prinzipien entwickeln und festlegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahmen für die ersten Schritte vorgeben. Jede Veränderung an den neuen Systemen, muss dann selbstorganisiert erfolgen 	<ul style="list-style-type: none"> • Es kann sinnvoll sein, das soziokratische System vorerst in einem Teilbereich der Unternehmung auszuprobieren
Operative Selbstorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Altes Organisationsmodell wird abgelöst, initiales Organisationsmodell eingeführt 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungen sammeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Kreise und Rollen werden eingeführt und eingeübt • Neue soziale Beziehungen stabilisieren
Organisationale Selbstorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung 		<ul style="list-style-type: none"> • Selbstorganisation ist etabliert

Tabelle 7: Mögliche Phasen des Übergangs.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Oestereich & Schröder, 2017).

Anhang F: Fragekatalog Selbstevaluation

Ist die Soziokratie sinnvoll für mein Unternehmen?

1. Leiden sie an Zeitmangel?

- Ja
- Nein

2. Lastet die gesamte Verantwortung auf ihnen?

- Ja
- Nein

3. Sind sie bereit Verantwortung abzugeben?

- Ja
- Nein

4. Gibt es in ihrem Unternehmen Mitarbeiter, denen sie mehr Eigenverantwortung zutrauen würden?

- Ja
- Nein

5. Sind sie bereit, die Einführung des soziokratischen Systems gemeinsam mit ihren Mitarbeitern anzugehen?

- Ja
- Nein

6. Steht die Geschäftsführung/das Management hinter der Einführung der Soziokratie?

- Ja
- Nein

7. Sind sie bereit, allen Mitarbeitenden ein Maximum an Vertrauen und Freiheit zu geben?

- Ja
- Nein

8. Ist Ihnen bewusst, dass das soziokratische System ein Prozess ist, welcher nie abgeschlossen ist?

- Ja
- Nein

9. Werden Fehler in Ihrem Unternehmen akzeptiert?

- Ja
- Nein

10. Sind Sie ein Teil des Managements?

- Ja
- Nein

Auswertung:

Wenn Sie mindesten 8 mal "Ja" angeklickt haben, sollten sie die Einführung von Soziokratie in Betracht ziehen. Sie scheinen alle Anforderungen und die nötige Motivation mitzubringen, die es für die Realisierung der soziokratischen Organisationsform benötigt.

Wenn sie 5 bis 7 mal "Ja" angeklickt haben, ist es nicht eindeutig zu sagen, ob eine Einführung in Ihrem Unternehmen sinnvoll ist. Es bietet sich an, dass sie sich noch genauer mit dem Thema auseinandersetzen und für alle Parameter sorgen.

Maximal 4 mal "Ja": Zur Umsetzung des soziokratischen Systems ist abzuraten. Die Charakteristiken ihres Unternehmens und die ihrer Mitarbeiter passen nicht.

Nutzungs-/Verwendungsrechte an der Masterarbeit

Solange nichts anderes vereinbart ist, liegen die Nutzungs- bzw. Verwendungsrechte an der Masterarbeit bei der FHS St.Gallen. Dazu gehört unter anderem das Recht, die Masterarbeit zu publizieren. Die Verfasser dürfen Masterarbeiten nur mit Zustimmung der Weiterbildungsleitung veröffentlichen oder auf andere Weise verwerten. Zur Einholung der Zustimmung haben sie ein **schriftliches, begründetes Gesuch bei der zuständigen Studienkoordinatorin einzureichen**.

Die Verfasser können bei der Weiterbildungsleitung beantragen, dass die Masterarbeit vertraulich behandelt wird, wenn deren Nutzung bzw. Verwendung durch die FHS St.Gallen Berufs- bzw. Geschäftsgeheimnisse von Dritten verletzen oder Persönlichkeitsrechte von Dritten tangieren würde. **Der schriftliche Antrag ist bei der zuständigen Studienkoordinatorin einzureichen**. Die behauptete Verletzung von Berufs- bzw. Geschäftsgeheimnissen oder das Tangieren von Persönlichkeitsrechten ist im Antrag glaubhaft zu machen.

Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst habe, und dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Weiterbildungsleitung der FHS St.Gallen keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen werde.

Datum

Unterschrift

Nicole Cipri
