

# Chancen & Karriere

ARBEIT, STELLENMARKT UND WEITERBILDUNG IN TIROL · JOBS.TT.COM

Samstag, 15. Juli 2023 Nummer 193

## Die Last auf allen Schultern

Das neue Modell „Soziokratie“ verspricht ein motiviertes Team durch Selbstorganisation. Die Tiroler Soziokratie-Beraterin Claudia Trenkwaldler begleitet Firmen bei der Umsetzung.

*Soziokratie bedeutet „Wir entscheiden gemeinsam“. Welchen Nutzen verspricht man sich davon, wenn Entscheidungen von allen Beteiligten getragen werden?*

**Claudia Trenkwaldler:** In herkömmlichen Managementsystemen sind Beschäftigte von Entscheidungen betroffen, ohne wirklich am Entscheidungsfindungsprozess beteiligt zu sein. Dies führt in Folge zu Demotivation, mangelndem Engagement und im schlimmsten Fall zur inneren Kündigung. Das löst die Soziokratie durch die doppelte Koppelung: Teams wählen eine Vertretung aus ihrem Kreis, ihrer Abteilung, um die Anliegen des Teams durch die Delegierten in den nächsthö-

**„Grenzen stellen manchmal die agierenden Personen dar, da wir fast alle bereits im Schulsystem Unterordnung lernen und nicht Teilhabe.“**

Claudia Trenkwaldler  
(Supervisorin, Coach)



Soziokratie ist eine Organisationsform, die Mitbestimmung, Eigenverantwortung und Selbstorganisation in den Strukturen verankert. Foto: iStock/Photo\_Concepts

heren Kreis zu tragen. Dies bewirkt gleichzeitig eine Entlastung der Führungskraft, da diese neben den Führungsaufgaben die Anliegen der Beschäftigten nicht mehr in diesem Ausmaß mitdenken muss. Und eines ist klar: Gemeinsame Entscheidungen erhöhen deren Haltbarkeit und sichern die Umsetzung. Welche Gefahren birgt es, wenn eine Last auf allen Schultern getragen wird?

*Führt das nicht zu Verunsicherung und Frust?*

**Trenkwaldler:** Wenn soziokratische Strukturen umgesetzt und von externen Expertinnen und Experten begleitet

wurden, führt dies zu Freude und Elan durch strukturierte Mitsprache, Mitbestimmung und klare Ziele und Zuständigkeiten. Wie jede Veränderung löst auch dieser Change-Process Verunsicherung aus. Frust entsteht, wenn in schwierigen Situationen wieder das herkömmliche Entscheidungssystem aktiviert wird, wenn Führungskräfte in die „alten Rollen“ fallen, eigenmächtig zu entscheiden, ohne den Kreis miteinzubeziehen.

*Dieser Ansatz ist bisher im deutschsprachigen Raum kaum bekannt. Welchen*

*Ursprung hat die Organisations-Methode Soziokratie?*

**Trenkwaldler:** Alle sprechen von New Work und leider nur wenige von Soziokratie, die eine der Wurzeln der New-Work-Bewegung ist. Der gebürtige Holländer Gerald Endenburg ist Begründer der soziokratischen Kreismethode. Seine Eltern gründeten nach dem Zweiten Weltkrieg Endenburg Electronics, und Gerald übernahm den elterlichen Betrieb. Bereits bei der Gründung waren seinen Eltern Mitbestimmung und demokratische Grundelemente

wichtig, sie waren überzeugt, dass Management anders aussehen kann und muss. Gerald Endenburg setzte diese Tradition fort und verankerte sie durch die Beschreibung der vier Grundprinzipien in einem umfassenden Dokument.

*Wie sehen die vier Grundprinzipien der Soziokratie aus?*

**Trenkwaldler:** Zum einen gibt es die Strukturierung in Kreisen. Diese Kreise und alle Beschäftigten sind mit klar beschriebenen Verantwortungsbereichen, Zielen, Aufgaben und Messkriterien

ausgestattet. Jede Abteilung, jeder Kreis wird geführt von einem Lead, einer Leitung, die von der nächsthöheren Ebene bestellt wird. Die doppelte Koppelung stellt, wie schon erwähnt, die Verbindung zu dem nächsthöheren Kreis dar. Wer entscheidet, wer Delegierte bzw. Delegierter wird?

Die offene Wahl ist das dritte Grundprinzip. Diese Wahl fördert die Kommunikations- und Feedbackkultur des Teams, da alle Teammitglieder ihre Wahl im offenen Gespräch begründen müssen. Essenziell ist das vierte

Grundprinzip, dass Entscheidungen im „Konsent“ getroffen werden. Dabei muss, im Gegensatz zum Konsens, keine einhellige Meinung vorliegen. Vielmehr geht es darum, dass alle mit der Entscheidung leben können. Im Unterschied zum meist langwierigen Konsens, bei dem alle dafür sein müssen, hat es der „Konsent“ leichter: Hier ist niemand dagegen.

*Welche Herausforderungen entstehen für Sie als Beraterin bei der Einführung?*

**Trenkwaldler:** Wie bei jeder Veränderung benötigt es Zeit und Geduld. Bei der Einführung von Soziokratie müssen sich alle Menschen in einem Unternehmen an die Umverteilung von Macht, Verantwortung und Mitbestimmung gewöhnen. Hier sind laufende Reflexion und Nachjustierung notwendig.

*An welche Grenzen stößt Soziokratie?*

**Trenkwaldler:** Grenzen stellen manchmal die agierenden Personen dar, da wir fast alle bereits im Schulsystem Unterordnung lernen und nicht Teilhabe.

Das Gespräch führte  
Denise Neher

### Zur Person

**Claudia Trenkwaldler** ist Supervisorin, Coach, Organisationsentwicklerin, Mediatorin und Konfliktmanagerin bei „Die Beraterinnen“ in Innsbruck. Seit 2003 ist sie auch Lehrbeauftragte für Kommunikation und Konflikt an der UMIT in Hall. Die Beschäftigung mit Soziokratie prägt ihr Verständnis von New Work.



Foto: Andreas Filzwieser

## Entschieden wird im Kreis

Das Soziokratie-Modell steckt noch in den Kinderschuhen. Zwei Unternehmen, die auf soziokratische Mitbestimmung setzen und damit Pionierarbeit leisten, erzählen von ihren Erfahrungen. Profitiert hat nicht nur die Unternehmenskultur.

Von Denise Neher

**Innsbruck, Lustenau** – Das Unternehmen S.I.E Solutions ist Entwickler von Technologielösungen für die Medizin- und Sicherheitstechnik mit Sitz in Lustenau. 2016 hat Change Manager Siegfried Vogel mit der Einführung von soziokratischen Prinzipien im Unternehmen begonnen, begleitet vom Soziokratiezentrum in Wien. „Unser Unternehmen mit derzeit 125 Beschäftigten an drei Standorten kämpfte damals mit Überlastung der Entscheidungsträger, es gab zu lange Reaktions- und Entscheidungswege“, erklärt Vogel die Ausgangslage vor sieben Jahren.

Seit rund einem Jahr setzt das Frauenhaus Tirol in der Organisation auf das soziokratische Modell. „Das Team ist stark gewachsen, wir hatten viele Veränderungen in kurzer Zeit, daher haben wir uns dazu entschlossen, einen Organisationsentwicklungsprozess zu starten“, erklärt Hannah Ringhofer, stellvertretende Leiterin vom Frauenhaus Tirol.

Ein nach soziokratischen Prinzipien arbeitendes Unternehmen ist in mehreren Kreisebenen organisiert und über die Leitung und Delegierte doppelt miteinander verknüpft. Jeder Kreis trifft sich regelmäßig, um gemeinsam Entscheidungen

zu fällen. So sollen Beschäftigte einerseits ein Mitbestimmungsrecht bekommen,

**„Wir haben bemerkt, dass in den Kreisversammlungen endlich Sachen auf den Tisch kommen, die ansonsten bei Klatsch an der Kaffeemaschine abgeladen werden.“**

Siegfried Vogel (Change Manager, S.I.E Solutions)

andererseits aber auch die volle Verantwortung für ihre Entscheidungen tragen.

Vogel berichtet von der Anfangszeit: „Wir haben schnell bemerkt, dass in den Kreis-

versammlungen endlich Sachen auf den Tisch kommen, die ansonsten beim Klatsch an der Kaffeemaschine abgeladen werden.“ Es brauche zwar am Anfang viel Zeit, um alles offen zu klären, dafür laufe es danach deutlich besser.

Das Frauenhaus Tirol lernt mit jeder Kreissitzung, mit jeder Entscheidungsfindung dazu. „Die größte Herausforderung ist für uns momentan die Frage, in welchen Abständen Kreise angesetzt werden, um möglichst effizient zu arbeiten“, so Ringhofer. Man wolle einerseits zeitnah agieren, andererseits nicht zu viele Zeitressourcen der Beschäftigten binden.

Eine Abkehr vom soziokratischen Modell ist bei S.I.E schon seit Langem nicht mehr vorstellbar. „Unsere Unternehmenskultur ist besser geworden. Das gegenseitige Verständnis und Vertrauen sind gestiegen“, erklärt Vogel. Nichtsdestotrotz sei klar, dass Veränderungen vor allem in der Anfangsphase vereinzelt auf Widerstand treffen. „Einige wenige Führungskräfte und Mitarbeitende haben sich während des Wandelprozesses verabschiedet bzw. mussten gekündigt werden. Die Allermeisten haben sich mit den neuen Werten und der offenen Kultur auf Augenhöhe aber identifiziert“, sagt Vogel.



Hannah Ringhofer ist stv. Leiterin vom Frauenhaus Tirol. Foto: Andreas Partelli