



## **Drehbuch zum Podcast**

### **„Partizipation und Teilhabe in Unternehmen“**

Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften  
der Hochschule München im Master-Studiengang

Gesellschaftlicher Wandel und Teilhabe

WS 2018/19

Namen: Philippe Schuler, Sophia Stein, Anna Maier, Irina Braun

Fachsemester: 1. Semester

Veranstaltungstitel: Digitale Organisationen im Wandel

Veranstaltungsleitung: Dr. Alexander Klier

Ort und Datum der Abgabe: München, 22.02.2019

## Inhalt

<a href="#">Podcastfolge 1: #democracy.....</a>	<a href="#">2</a>
<a href="#">Podcastfolge 2: #holacracy.....</a>	<a href="#">6</a>
<a href="#">Podcastfolge 3: #sociocracy 3.0.....</a>	<a href="#">9</a>

### **Jingle:**

***Hi, hier ist eure Irina Braun, Transformationscoach und Gründerin von Brown-Innovationconsulting.***

***Willkommen zu einer neuen Folge von „Organisationen im Wandel“***

## Podcastfolge 1: #democracy

**Irina:** *Ja liebe Zuhörerinnen und Zuhörer! Heute freue ich mich ganz besonders, euch begrüßen zu dürfen. Nach großer Nachfrage ist dies nämlich die erste Folge meiner neuen Podcastreihe zum Thema „Partizipation und Teilhabe in Unternehmen“. Die Reihe besteht aus drei Podcasts, bei denen ich jeweils eine Expertin oder einen Experten zu Gast habe. Diese werden uns jeweils einen Ansatz oder ein Konzept erklären, wie man Unternehmen demokratischer gestalten kann. Hierbei handelt es sich um die Ansätze der Demokratischen, der holokratischen, sowie der soziokratischen Unternehmensführung.*

*Ich freue mich jetzt Sophia begrüßen zu dürfen, die uns Rede und Antwort stehen wird, zum heutigen Thema: Demokratische Unternehmen. Herzlich Willkommen, Sophia. Bitte stelle dich doch kurz vor!*

**Sophia:** Hallo liebe Irina, ich freue mich sehr, dass du mich eingeladen hast. Gerne erzähle ich dir etwas über meine Firma und wie sie strukturiert ist. Ich bin Sophia Stein im Jahr 2000, damals als Student, mit 2 anderen Studenten die Recplast GmbH gegründet. Die RECPLAST GmbH hat heute rund 500 Mitarbeiter und stellt aus Recyclingmaterialien etwa 400 unterschiedliche Kunststoffprodukte her.

**Irina:** *Was macht dein Unternehmen so besonders?*

**Sophia:** Das Unternehmen ist demokratisch geführt, darauf bin ich sehr stolz.

**Irina:** *was muss ich mir/ was müssen sich meine Zuhörer denn unter einer demokratischen Unternehmensführung vorstellen?*

**Sophia:** Nun, was soll ich sagen? Demokratie ist uns ja allen aus der Politik vertraut. Unser politisches System brauch ich ja nicht zu erklären. Es sei nur gesagt: Demokratie als politisches System hat sich bewährt. Zumindest spricht keiner von einer miesen Erprobungsphase oder bietet neue Ideen für eine bessere Staatsform an. Wieso also nicht die Demokratie mit in die Unternehmen bringen!? Dieser Gedanke hat mich schon vor der Gründung beschäftigt und ließ sich erstaunlich gut umsetzen.

Bei uns ist nicht nur jeder einzelne Mitarbeiter bei der Wahl des CEO und des Managements gefragt, sondern auch bei der Bestimmung aller Prozesse und der Unternehmensstrategie.

**Irina:** *Das klingt spannend, wie wirkt sich das auf den Aufbau deines Unternehmens aus?*

**Sophia:** Grundsätzlich ist in einem demokratischen Unternehmen durchaus eine hierarchische Pyramidenstruktur vorhanden. Das heißt, es gibt einen CEO. Und diverse „Sandwich“ Führungskräfte, je nach Größe des Unternehmens. Das besondere an demokratischer Unternehmensführung ist aber, dass der CEO, und das Management, also die Führungsebenen, von der Basis gewählt werden. Ich sag immer: „Den großen Herausforderungen unserer Zeit begegnen wir mit direkter Einbeziehung unserer Mitarbeiter, Teamwork und Kommunikation. Einsame Entscheidungen seitens des Vorstands gibt es bei uns nicht.“

**Irina:** *Und was muss ein Unternehmen mitbringen, wenn es eine demokratische Unternehmensführung anstrebt? Sind zum Beispiel bestimmte Technologien notwendig?*

*(du weißt ja, ich als Innovationsberatung bin auch immer auf der Suche nach neuen digitalen Technologien)*

**Sophia:** Haha, ja das weiß ich, aber da muss ich dich leider enttäuschen, besondere Technologien sind bei einer demokratischen Unternehmensführung nicht zwangsläufig notwendig. Sie erleichtern aber die Mitbestimmung der einzelnen Mitarbeiter. Damit geht's einfach schneller.

**Irina:** *Verstehe, aber es gibt doch sicher einige Rahmenbedingungen die eingehalten werden müssen, damit es demokratisch funktioniert?*

**Sophia:** Ja, das schon. Demokratische Unternehmensführung setzt ein hohes Maß an Transparenz voraus. Auch eine reibungslose und durchgehende Kommunikation ist wichtig. Natürlich sollten alle Mitarbeiter motiviert sein, sich proaktiv im Unternehmen einzubringen. Darauf wird bei Einstellungsgesprächen penibel genau geachtet.

**Irina:** *Und wie hoch ist dann das tatsächliche Potenzial der Mitbestimmung für die Mitarbeiter?*

**Sophia:** Das hängt von der Form der Unternehmensdemokratie ab, grob wird hier in 3 Formen unterteilt.

- schwach mäßig oder stark demokratisch.

- bei sog. schwach demokratischen Unternehmen werden operative Entscheidungen fortlaufend von der Belegschaft mitbestimmt.
- bei mäßig starken Unternehmen, werden darüber hinaus AUCH taktische Entscheidungen fortlaufend von der Belegschaft mitbestimmt.
- und bei stark demokratischen Unternehmen: werden operative, taktische und strategische Entscheidungen fortlaufend von der Belegschaft mitbestimmt.

Bei Recplast kann von einem stark demokratischen Unternehmen gesprochen werden.

**Irina:** *Aha, verstehe, es gibt da also Unterschiede und wie muss ich mir das bei ganz großen Unternehmen, mit sehr vielen Mitarbeitern vorstellen? Zum Beispiel bei BMW?*

**Sophia:** Ja, das ist eine berechtigte Frage. Echte Basisdemokratie ist ab einer bestimmten System-Größe eine schwierige Sache: Nicht jeder kann bei allem mitbestimmen. Denn zum einen darf der organisatorische Aufwand der Entscheidungsfindung nicht zu groß werden, zum anderen werden große Personengruppen oft vorrangig durch Stimmungen beeinflusst.

**Irina:** *Was meinst du mit Stimmungen?*

**Sophia:** Also, wenn ich viele tausende Mitarbeiter habe, sind diese ja in Abteilung untergeordnet. Es könnte passieren, dass in einer Abteilung eine Meinung vorherrscht und der Einzelne Mitarbeiter sich nicht in der Lage sieht seine eigene Meinung noch zu äußern.

**Irina:** *Das Konzept ist also noch nicht ganz ausgereift.*

**Sophia:** Das Konzept ist zwar noch jung und die Forschung steht noch am Anfang, es bleibt spannend, welche Erkenntnisse sich ergeben werden. Ich sehe aber täglich den Erfolg und bin zuversichtlich!

**Irina:** *Du hältst es also trotzdem für die optimale Unternehmensführung?*

**Sophia:** Ich habe mir viele konventionelle Unternehmen angeschaut und wenn es nicht rund läuft sehe ich als Haupt-Fehlerquelle das mangelnde Wissen der Entscheidungsträger zu internen Arbeitsabläufen. Ich sehe ich meinen Mitarbeitern, insbesondere in denen die im operativen Bereich arbeiten, die Spezialisten. Sie kennen das Produkt, die Abläufe und die Kunden.

**Irina:** *Das leuchtet mir ein.*

**Sophia:** Ja, es ist simpel. Und die reine Einbeziehung an sich wird von Mitarbeitern unabhängig vom Ergebnis als positives Signal der Wertschätzung gesehen und sorgt für eine höhere Akzeptanz des späteren Ergebnisses. Da Leistungsbereitschaft, Motivation und Innovationskraft stark von der Mitarbeiterzufriedenheit abhängen, kann die Einbeziehung in Entscheidungsprozesse als Investition in die Ressource „Zufriedenheit“ gelten.

**Irina:** *Wer zufrieden ist, erbringt gute Arbeitsergebnisse!*

**Sophia:** Das kann ich bestätigen. Wir bringen unseren Mitarbeitern ein sehr hohes Maß an Vertrauen hinüber. Teil der demokratischen Unternehmensführung ist es auch, der Belegschaft Freiräume und Flexibilität einzuräumen. Wir haben keine Zeiterfassung und auch keine "nine- to -five" Regelung. Unsere Mitarbeiter schöpfen das volle Spektrum an Arbeitsflexibilität aus. Dies funktioniert nur, wenn die Motivation stimmt.

**Irina:** *so wie du das erklärt hast klingt das nach dem Zukunftsmodell von Unternehmensführung.*

**Sophia:** Ja, das hoffe ich. Ich werde die Idee auf jeden Fall weiter mit vorantreiben. Vielleicht kann ich ja den ein oder anderen Zuhörer durch diesen Podcast überzeugen.

**Irina:** *Vielen Dank, liebe Sophia, dass du heute hier warst und uns das Themenfeld der Demokratischen Unternehmen so viel näher gebracht hast!*

**Sophia:** Ja, vielen Dank dass ich heute hier sein durfte und etwas über demokratische Unternehmensführung berichten durfte.

**Irina:** *Liebe Zuhörerinnen und Zuhörer vielen Dank fürs einschalten! Wenn ihr das Thema der Partizipation in Unternehmen genauso spannend findet wie ich, dann seid doch auch das nächste Mal wieder dabei. Dann wird Anna hier zu Gast sein, die uns das Konzept der Holacracy näherbringen wird. Habt eine gute Zeit und bis nächste Woche! Eure Irina Braun.*

## Podcastfolge 2: #holacracy

*Irina: Schön, dass ihr wieder dabei seid, hier in meiner Podcastreihe zum Thema Partizipation und Teilhabe in Unternehmen.*

*Letzte Woche hatte ich ja Sophia zu Gast, die uns den Ansatz von demokratischen Unternehmen erläutert hat.*

*Heute darf ich Anna begrüßen, die uns etwas zum Thema Holakratie erzählen wird. Kennengelernt habe ich Anna schon in der Studienzeit, aber stell dich doch gerne selbst vor*

**Anna:** Erstmal vielen lieben Dank für die Einladung! Ich freue mich auf unser Gespräch! Kurz zu mir, also ich heiße Anna Maier und arbeite bei Transformation-Zukunft einem Unternehmen, das sich mit den finanziellen, rechtlichen und sozialen Grundlagen von Selbstorganisation beschäftigt. Insbesondere helfen wir Organisationen, die sich mit dem Betriebssystem Holacracy organisieren, die richtigen Rahmenbedingungen herzustellen. Ich bin zertifizierter Holacracy Coach und arbeite seit einiger Zeit mit diesem Modell. Dabei helfe ich Organisationen sich mit diesem Modell aufzustellen. Mit Holakratie wird das ganze Unternehmen neu und innovativer aufgestellt. Gerne beantworte ich heute deine Fragen dazu und versuche die Struktur und die Arbeitsweise von Holakratie verständlich und nachvollziehbar zu vermitteln. Ich freue mich auf einen spannenden Austausch!

*Irina: Was bedeutet und beinhaltet Holakratie?*

**Anna:** Holakratie ist ein zusammengesetztes Wort aus dem altgriechischen hólos für „alle“ und -kratie für „Herrschaft“. Holacracy ist eine Praxis, die die klassische Management Hierarchie, wie wir sie bisher kennen ersetzt. Die Arbeit wird entlang eines Purpose bzw. eines Zwecks organisiert, den die Organisation verfolgt. Man ersetzt eine Personenhierarchie durch eine alternative Struktur, die aus verschiedenen Elementen besteht. Der Zweck, für den die Organisation steht wird heruntergebrochen auf Kreise, Rollen und Zuständigkeiten, die relativ klar definiert werden. Dieses Gefüge ersetzt das Chef-Angestellten-Verhältnis aus dem klassischen Management, wo der Eine dem Anderen sagt, was er zu tun hat. Es ist also eine alternative Struktur, um die Arbeit zu organisieren. Innerhalb der Kreise, Rollen und Zuständigkeiten wird in unterschiedlichem Maße Autorität verteilt. Das System löst also das klassische Top-Down ab. Holakratie stellt also eine zweckgebundene Arbeitsweise dar und basiert auf Selbstorganisation sowie auf verteilter Autorität gegenüber einer delegierten Autorität.

*Irina: Puhh klingt super interessant, aber auch sehr komplex! Nachdem du uns den groben Aufbau erklärt hast, kannst du uns verdeutlichen, wie Holacracy in der Umsetzung konkret funktioniert?*

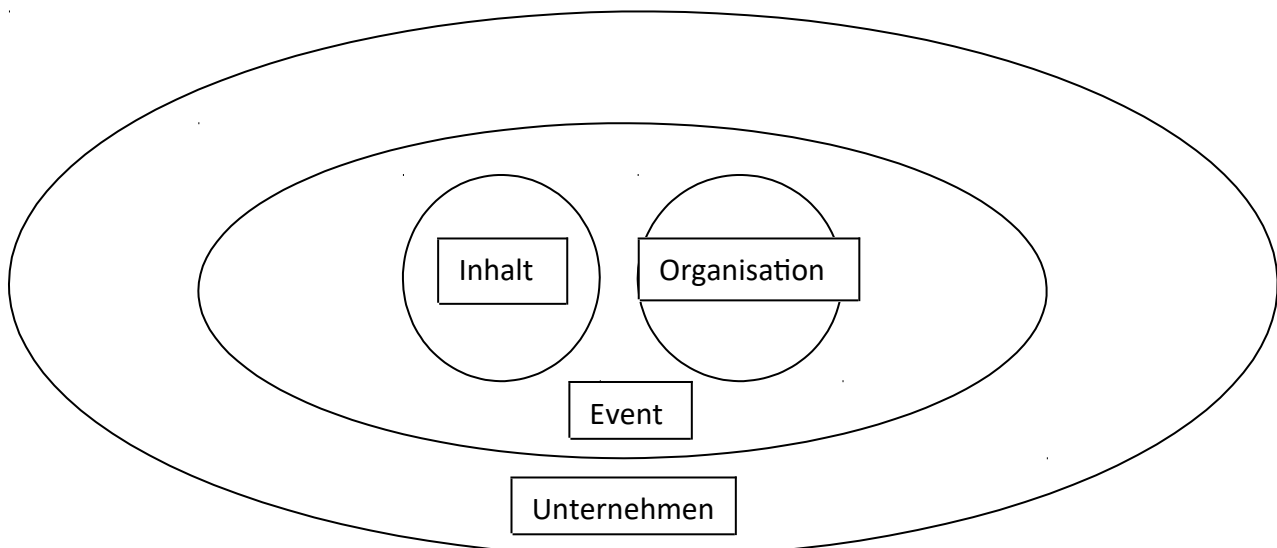
**Anna:** Es ist durchaus schwer, den Aufbau und die Arbeitsweise bei Holacracy direkt zu verstehen. Gerne gehe ich noch etwas mehr ins Detail. Also die Befugnisse und Entscheidungsfindung bei Holacracy sind auf Organisationskreise aufgeteilt, in denen Personen klar definierte Rollen wahrnehmen. Holakratie strukturiert die verschiedenen Rollen im Unternehmen durch **ein System von sich selbst organisierenden Kreisen (Teams)**, die hierarchisch angeordnet sind. Zwischen den Kreisen besteht also durchaus eine Hierarchie. Jeder Kreis ist einem klaren Zweck zugeordnet und dem über ihm liegenden größeren Kreis verantwortlich. Allerdings

hat jeder Kreis die Befugnis, sich intern in der Art selbst zu organisieren, dass er seinen Zweck bestmöglich erfüllt. Holakratie unterscheidet also zwischen Rollen und den Menschen, die diese Rollen erfüllen. Eine Person kann zu einem bestimmten Zeitpunkt mehrere Rollen haben. Die Rollen werden über einen **kollektiven Governance-Prozess** regelmäßig neu definiert, um sie den sich ständig ändernden Anforderungen des Unternehmens anzupassen. Jeder Kreis handelt dabei weitestgehend autonom, in dem in jedem Kreis Governance-Meetings abgehalten werden. So werden interne Strukturen, Rollen und Zuständigkeiten definiert. Um die Koordination und Kommunikation zwischen den Kreisen zu gewährleisten, gibt es einige Rollen, die diese Aufgabe erfüllen sollen. Es existieren jeweils zwei Verbindungen, nämlich die Rollen des Lead-Links (Person aus dem übergeordneten Kreis nimmt an den Meetings des untergeordneten Kreises teil) und des Rep-Links (nimmt als Person aus dem untergeordneten Kreis auch an den Meetings des übergeordneten Kreises teil), welche als Einzige an Meetings beider Kreise teilnehmen und somit auch in die Entscheidungsfindung beider integriert sind.

Weiterhin gibt es auch spezielle Arten und Abläufe von Meetings, welche sich neben Governance-, in operative und strategische Meetings unterteilen lassen.

**Irina:** *Kannst du uns zum besseren Verständnis noch ein Beispiel geben?*

**Anna:** Klar, ein Beispiel veranschaulicht das Ganze auch besser. Also wir haben einmal das Unternehmen als ein Kreis. In dem Kreis befindet sich der Kreis „Events“. Im Eventkreis gibt es den Kreis „Inhalt“ und den Kreis „Organisation“. Bei beiden Kreisen gibt es jeweils einen Lead-Link und einen Rep-Link. Diese beiden Positionen stellen die Verbindung und den Wissensaustausch zwischen den Bereichen im Eventkreis sicher. Somit sind die Teams informiert. Innerhalb der Kreise können sich die Teams eigenständig und zweckorientiert organisieren sowie ihre Rollen definieren.



**Irina:** *Wow, ich habe gleich Lust, Holacracy auszuprobieren! In Anbetracht der Zeit würde ich gerne weniger auf die von dir angedeuteten Meeting-Typen eingehen. Vielmehr würde mich noch interessieren, wie die Umsetzung und die Durchführung gesteuert wird. Und evtl auch schon, was es bei einer Einführung zu beachten gibt.*

**Anna:** Es gibt ein Regelwerk, das regelt, wie Autorität verteilt werden kann. Das ist die sogenannte Holacracy-Verfassung. Da steht drin, wie man die Organisation, anders als über Machtspielchen oder über persönliche Machtzuweisung, beeinflussen kann. Das Ganze wird von Allen kontrolliert. Alle haben die Augen offen, kontrollieren ihre eigene Arbeit und schauen gleichzeitig auf die Erfüllung des Unternehmenszweck durch die gemeinsame Arbeit. Es gibt maximale Transparenz, sodass jeder in die Daten und Fakten des Unternehmens schauen kann. Man sagt quasi: „Die Organisation ist so transparent, wie wir es aushalten können. Kontrolle heißt auch, dass ich mich auf andere Rollen verlassen kann, dass sie ihre Arbeit zweckgebunden ausführen und ihren Teil der Organisation kontrollieren / im Blick haben. Kontrolle wird also über die Organisation verteilt. Die Teams / Kreise wenden ein integratives Entscheidungsverfahren an. Dabei können Mitarbeiter sachlich begründete Einwände einbringen, um Entscheidungen zu stoppen. Sollte es keinen Einwand geben, wird die Entscheidung gemeinschaftlich getragen. Die Führungsverantwortung wird über die gesamte Organisation hinweg verteilt.

**Irina:** *Und was gilt es also bei einer Umsetzung zu beachten?*

**Anna:** Realisierbarkeit im gesamten Bereich eines Unternehmens wird als schwierig / gering eingeschätzt. Es gibt Mitarbeiter, welche vermehrt direktive Anweisungen benötigen und für die infolgedessen das Konzept der Holakratie weniger geeignet erscheint. Andere hingegen sind vor allem in ihrer operativen Tätigkeit auf Freiraum angewiesen. Kreise sollten eine relativ kleine Anzahl an Mitarbeitern beinhalten, um beispielsweise eine effiziente Entscheidungsfindung zu gewährleisten. Realisierbarkeit erschwert durch einen gewissen Trichtereffekt in den übergeordneten Kreisen zu viele Mitarbeiter zusammenkommen, woraufhin eine schnelle und effiziente Entscheidungsfindung nicht mehr möglich erscheint. Dennoch ist Holakratie ein tolles, innovatives Konzept Führung zu gestalten. Es bedarf gerade im Anfang aber viel Zeit, Begleitung der Mitarbeiter und Einsatz/Mut der bisherigen Führungskräfte.

**Irina:** *Okay, es gilt also durchaus einiges zu beachten. Dennoch klingt die Holakratie nach einem sehr spannenden und vielversprechenden Konzept!*

*Vielen Dank, liebe Anna, dass du heute hier warst!*

*Ja, liebe Zuhörerinnen und Zuhörer, das war's schon wieder von mir. Nächste Woche wird Philippe hier zu Gast sein, der uns das Konzept der Soziokratie 3.0 vorstellen wird.*

*Vielen Dank fürs zuhören und bis zum nächsten Mal, eure Irina Braun.*



## Podcastfolge 3: #sociocracy 3.0

**Irina:** *Liebe Zuhörerinnen und Zuhörer, schön, dass ihr wieder dabei seid - heute in der dritten und letzten Folge zum Thema „Partizipation und Teilhabe in Unternehmen“. In den letzten beiden Folgen, haben wir ja viel über Demokratische und Holakratische Unternehmen erfahren. Heute freue ich mich Philippe begrüßen zu dürfen, der uns das Konzept der Soziokratie 3.0 vorstellen wird. Hi, Philippe, schön dass du heute hier bist!*

**Philippe:** Hallo Irina, hallo liebe Zuhörerinnen und Zuhörer. Erstmal vielen Dank Irina für die Einladung. Es freut mich, dass ich Gast sein darf in deiner mittlerweile ziemlich populären Podcastreihe „Organisationen im Wandel“.

**Irina:** *Ja ich freue mich sehr auf das Gespräch, stell dich doch gerne einmal vor!*

**Philippe:** Mein Name ist Philippe Schuler. Ich bin Soziokratie 3.0 Trainer und habe 2017 in Stuttgart den Startup "S3+Transformation-Consulting" gegründet. Wir sind keine klassische Unternehmensberatung in dem Sinne, dass wir ein fertiges Konzept abliefern. Vielmehr unterstützen, begleiten und befähigen wir Unternehmen und Teams mit Digitalisierung und Agilität umzugehen. Dabei setzen wir vor allem auf das Open-Source-Konzept der Soziokratie 3.0 und entwickeln dieses durch unsere Erkenntnisse aus der Erfahrung auch weiter.

**Irina:** *Das hört sich interessant an. Bin ja ebenfalls in der Unternehmens- und Innovationsberatung tätig, wenn ich nicht gerade Podcasts aufnehme. Dann erzähl uns doch mal, was ist Soziokratie 3.0. genau?*

**Philippe:** Wie auch die Holakratie, geht Soziokratie 3.0 oder abgekürzt S3 auf die Soziokratie zurück. Hiermit meine ich vor allem die Soziokratische Kreis Methode. Soziokratie bedeutet in der direkten Übersetzung „Herrschaft der Gefährten“ und lässt sich zurückführen auf den französischen Philosophen Auguste Comte, der Mitte des 19. Jahrhunderts Soziokratie als „soziale Ordnung der Zukunft“ bezeichnete. Soziokratie bedeutet kollektive Führung auf Augenhöhe im Gegensatz zu Demokratie, bei der, die Macht der berechtigten Mehrheit zählt. Soziokratie 3.0 ist noch eine relativ junge Methode, um Organisationen jeder Größe effektiver, agiler und resilienter zu machen. Bernhard Bockelbrink und James Priest haben 2015 die relativ starren Konzepte der klassischen Soziokratie und Holakratie zur Soziokratie 3.0 weiterentwickelt. Diese zeichnet sich durch die Integration von Agile- und Lean- Ansätzen aus. Vor dem Hintergrund sich ständig wandelnder Rahmenbedingungen und Marktanforderungen im Kontext von Digitalisierung und Globalisierung, wird Agilität immer mehr zu einem überaus wichtigen Kriterium für den Fortbestand und die Weiterentwicklung von Organisationen.

**Irina:** *Da kann ich dir nur zustimmen. Agilität und agiles Management werden immer wichtiger für die Aufrechterhaltung von Organisationsstrukturen in unserem sozial beschleunigten digitalen Zeitalter.*

**Philippe:** Genau und vor diesem Hintergrund bietet Soziokratie 3.0 dem Unternehmen einen open-source Methodenkoffer mit flexiblen Bausteinen und Praxisleitfäden für die agile Organisationsentwicklung.

S3 ist also sozusagen eine Sammlung von Prinzipien, um Organisationen dynamisch zu führen und zu entwickeln. Dazu gibt es aktuell 10 Gruppen mit insgesamt 70 modularen Methoden, den sogenannten "Mustern" oder "Patterns". Diese stehen wie bei Scrum als Optionen zur Verfügung und können bei Bedarf nach dem Pull-Prinzip herangezogen werden.

*Irina: Sorry jetzt muss ich dich kurz unterbrechen. Kannst du das mit diesen Patterns etwas genauer erklären?*

**Philippe:** Patterns sind sozusagen methodische Leitfäden, die einem Themenkomplex also einer Gruppe zugeordnet werden. Ich muss zugeben die Sprache von Soziokratie 3.0 ist etwas gewöhnungsbedürftig und für Neulinge nicht gleich verständlich. Es kommen viele Anglizismen vor, die nur bedingt ins Deutsche übersetzt werden können. Ich werde im Folgenden versuchen immer Beispiele dazu aufzuführen. Also zur Gruppe „Organisationsentwicklung“ gehören beispielsweise die Patterns: Kreise, Rollen, Verbindungen zwischen Kreisen, etc. Eine weitere Gruppe ist der Themenkomplex „Mitgestaltung ermöglichen“, zu welcher Patterns, wie „gemeinsame Werte“ oder „Die sieben Prinzipien leben“ gehören.

*Irina: Welche sieben Prinzipien sind damit gemeint?*

**Philippe:** Die sieben Grundprinzipien der Soziokratie 3.0.: Effektivität, Kontinuierliche Verbesserung, Empirismus, Konsent, Gleichstellung, Verantwortung und Transparenz. Alle Unternehmensakteure sollten diese Prinzipien verinnerlichen. Denn für die Umsetzung von Soziokratie 3.0 wird eine Mentalität benötigt, die auf diesen Prinzipien basiert.

*Irina: Mh das hört sich ja ganz gut an, aber wie sieht das konkret in der Praxis aus?*

**Philippe:** Zu aller erst sollen Spannungen als Organisationstreiber identifiziert werden. So könnten zum Beispiel mangelnde Kommunikation zwischen Projektteams oder anderen Akteuren oder fehlende Räume für Kreativität und Gruppenarbeiten als Spannungen wahrgenommen und als Treiber beschrieben werden. Diese Treiber werden in eine zuständige Domäne mit einem relevanten Kreis weiter geleitet. Daraufhin beginnt der kollektive Lösungsprozess.

*Irina: Und wie sieht dieser Lösungsprozess aus?*

**Philippe:** Das beschreibt das Pattern „Entscheidungsfindung mit Konsent“ ganz gut. In einem moderierten Gruppenprozess werden zu dem eingebrachten Treiber Vorschläge entwickelt und vorgestellt sowie Einwände gesammelt und integriert. Entscheidungen und Aktionen werden also ausschließlich im Konsentverfahren beschlossen.

Kurz zur Erläuterung: Konsens bedeutet die Entscheidung ist getroffen, wenn alle dafür sind. Konsent bedeutet die Entscheidung wird getroffen, wenn nichts mehr dagegen spricht.

*Irina: Ja genau vom Konsentprinzip in der Holokratie haben wir ja letzte Woche schon etwas von Anna erfahren.*

*Was sind denn die grundlegenden Steuerungsformen in der Soziokratie 3.0?*

**Philippe:** S3 bevorzugt dezentrale Steuerungsformen in Netzwerkartigen Strukturen, die jedoch auch geringfügig hierarchisch sein können. Steuerung findet, wie bei der klassischen Soziokratie über Kreise statt. S3 hat Patterns für unterschiedliche Kreismodelle und Verlinkungssysteme für einen möglichst sinnvollen Auf- oder Umbau der Unternehmensstruktur. Zum Beispiel bietet S3 Leitfäden für die sogenannte Pfirsichorganisation, die fraktale Organisation, die Backboneorganisation oder die doppelt verlinkte Hierarchie. Es würde jetzt jedoch den Rahmen sprengen, wenn ich alle erklären würde.

S3 bietet auch mehrere Vorschläge für Meeting-Formate der Kreise. Auf der strategischen Ebene finden Steuerungs- bzw. Governancemeetings statt. Desweiteren können operative Koordinationsmeetings abgehalten werden, wie das Daily Stand-up

Rollen- und Domänen werden in offenen Wahlen und wieder im Konsent vergeben. Domäne bedeutet soviel wie Arbeits- und Entscheidungsbereich. Ziel der Soziokratie 3.0 ist die Selbststeuerung, Selbstorganisation und Teilautonomie der Mitarbeiter innerhalb der Grenzen ihrer Domänen sowie ihrer Rollen. Der Effekt ist also eine Rückverlagerung der Macht und der Entscheidungsbefugnis zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Darauf muss sich die Managementebene natürlich auch einstellen, wenn Ansätze von S3 eingeführt werden.

*Irina: Was sollte man noch bei der Umsetzung beachten?*

**Philippe:** Einige Kritiker sagen, es fehle die Vision bei S3 die alle Mitarbeiter auf ein Ziel ausrichtet. Dies stellt bei S3 meiner Meinung nach jedoch der Primärtreiber dar, der sich im Zeitverlauf auch ändern kann. So ist BMW heute nicht mehr nur Automobilhersteller, sondern Mobilitätsdienstleister. Da S3 erst seit 2015 auf dem "Markt" der neuen Betriebssysteme für Organisationen besteht, ist es noch wenig gefestigt und fluide. Genau so dynamisch soll es aber auch bleiben und alle Nutzer\*Innen sind eingeladen den Methodenkoffer weiter zu entwickeln und zu optimieren. Deshalb ist es eben auch eine Open-Source-Sache. Und zum Schluss muss man nochmal betonen, dass S3 kein Komplettpaket bietet, was aber gerade im Hinblick auf die starre Implementierungslogik der Holakratie einen großen Vorteil darstellt. S3 kann schrittweise eingeführt werden und nur die für das Unternehmen sinnvollen Patterns und Methoden werden herangezogen.

*Irina: Mir erscheint das Konzept des flexiblen Methodenkoffers von S3 als recht sinnvoll. Auch das Open-Source-Prinzip finde ich gut, da es die Weiterentwicklung von S3 ermöglicht.*

*Welche Technik bzw. Technologien müssen deiner Meinung nach bei der Einführung zur Verfügung stehen?*

**Philippe:** Alles was S3 braucht sind eigentlich die Menschen im Unternehmen. Voraussetzung ist dabei ein agiles Mindset, denn Agilität beginnt im Kopf. Die vorher vorgestellten Prinzipien sollten verinnerlicht und in die Unternehmenskultur übernommen werden. S3 stellt für mich einen praxistauglichen "Sozialtechnologie-Koffer" dar. Die Patterns mit den methodischen Leitfäden können im weitesten Sinne als Kommunikations- und Sozialtechnologien für die Transformation des Unternehmens gesehen werden. Eine digitale Plattform als unterstützendes Tool bei der Einführung von S3 kann ich mir gut vorstellen.

**Irina:** *Oh ich sehe wir müssen langsam zum Ende kommen. Eine letzte Frage: Wie schätzt du das von Soziokratie 3.0 ausgehende Potenzial bezüglich Teilhabe und Partizipation ein?*

**Philippe:** Ich schätze das Potenzial bezüglich Partizipation und Mitbestimmung in der S3 als sehr hoch ein. Wie vorher schon ausführlich erklärt, beschäftigen sich viele Bausteine der S3 mit Mitbestimmungsmöglichkeiten in der Organisation. So zum Beispiel die Anwendung des Konsentprinzips, Wahlen oder die soziokratische Kreisorganisation, alles Elemente von mehr Teilhabemöglichkeiten für die Mitarbeiter. Also alles demokratisierende Elemente einer Organisation. Soziokratie und KonsenT sind meiner Meinung nach sogar die "bessere" Demokratie, als Mehrheitsentscheidungen, da nicht die Mehrheit gewinnt, sondern das beste verfügbare Argument.

**Irina:** *Vielen Dank, lieber Philippe, dass du heute hier warst, echt ein tolles Konzept, muss ich sagen.*

*Liebe Zuhörerinnen und Zuhörer, das war die Podcastreihe „Partizipation und Teilhabe in Unternehmen“. Falls ihr die ersten beiden Folgen noch nicht gehört haben solltet, holt das gerne nach. Ich hoffe ihr habt genauso viel gelernt wie ich und habt Inspiration bekommen, wie ihrer euer Unternehmen demokratischer gestalten könnt. Wenn ihr Wünsche für weitere Podcastreihen habt, teilt sie mir gerne mit. Vielen Dank fürs Zuhören und bis zum nächsten Mal. Eure Irina Braun.*

## Quellenangaben:

Bollinger, Arne (2017): S3lf.org; Soziokratie 3.0 für agiles Selbstmanagement  
Letzter Zugriff am 21.02.2019 unter:  
<http://s3lf.org/anwendung/soziokratie-3-0-fu%CC%88r-agiles-selbst-management/>

Holacracy.org (o.J.): What is Holacracy.  
Letzter Zugriff am 20.02.2019 unter: <https://www.holacracy.org/what-is-holacracy>

Magenheim-Hörmann, Thomas (2018): Demokratie als Managementprinzip  
letzter Zugriff am 19.02.2019 unter:  
<https://www.fr.de/wirtschaft/demokratie-managementprinzip-10989489.html>

Rose, Nico (2016): Führungsstil: Wie hätten Sie es denn gerne?  
Letzter Zugriff am 01.02.2019 unter:  
<https://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-05/fuehrungsstil-moderne-fuehrung-uebersicht>

Rüther, Christian (2018): Soziokratie, Holakratie, S3, Frederic Laloux' „Reinventing Organizations“ und „New Work“ unter <http://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2018/07/buch-soziokratie-holakratie-laloux-2018-zweite-auflage.pdf>

Siedenberg, Sven (2017): Chef per Stimmzettel  
Letzter Zugriff am 17.12.2018 unter: <https://www.zeit.de/2017/44/marc-stoffel-umantis-softwareunternehmen-schweiz-demokratie>

Schmid, Manuel (2016): Agile Unternehmen: Unternehmen im Wandel – Holakratie, Soziokratie oder Demokratie  
Letzter Zugriff am 21.02.2019 unter: <https://agile-unternehmen.de/holakratie-soziokratie-demokratie/>

Zeuch, Andreas (2015): Wann ist ein Unternehmen demokratisch?  
Letzter Zugriff am 17.12.2018 unter:  
<https://www.unternehmensdemokraten.de/wann-ist-ein-unternehmen-demokratisch/>