

4

THE FACTS

Ich erreiche das Büro von The Facts ein wenig vor der vereinbarten Zeit. Bernie macht uns beiden einen Kaffee und führt mich in eine gemütliche Sitzecke, in der wir in Ruhe miteinander reden können.

»Wir haben gleich unser monatliches Steuerungsmeeting«, sagt Bernie. »Komm' doch einfach mit uns und schau' dir das Meeting an. So kannst du wichtige und konkrete Elemente unseres Ansatzes kennenlernen.«

»Okay«, sage ich. »Aber was ist ein Steuerungsmeeting?«

»Lass' uns am Anfang beginnen«, sagt Bernie. »Wir haben uns dafür entschieden, Soziokratie 3.0 – oder abgekürzt S3 – bei The Facts einzusetzen. Wir benutzen S3, um unsere Arbeit zu organisieren und unsere Organisation weiterzuentwickeln. S3 ist die aktuelle Entwicklungsstufe der soziokratischen Kreismethode, die in den Siebzigerjahren in den Niederlanden entwickelt wurde. Der Ansatz organisiert Unternehmen auf Augenhöhe.«

»Was S3 so kraftvoll macht«, fährt Bernie fort, »ist die Kombination des soziokratischen Ansatzes mit agilem und Lean Mindset.«

Ich schaue überrascht und Bernie lacht.

»Agil?«, frage ich.

»Tatsächlich. Und du weißt alles darüber, wie ich am Samstag herausgefunden habe.«

»Hmm, stimmt«, antworte ich. »Meine Teams nutzen seit Jahren agile Prinzipien und sind damit erfolgreich. Deshalb hat Paul mich gebeten, Geschäftsführer zu werden. Was für ein Zufall, dass sich diese Prinzipien auch in S3 finden.«

S3 ist die aktuelle Entwicklungsstufe der soziokratischen Kreismethode kombiniert mit agilen und Lean-Prinzipien sowie Techniken.

»Ich glaube nicht an Zufälle«, lächelt Bernie. »Deine Erfahrungen mit der agilen Philosophie und den agilen Techniken werden dir dabei helfen, S3 einzusetzen. Und ich vermute, dass ich ein paar Dinge über agile Ansätze von dir lernen kann. Mein Hintergrund ist die soziokratische Kreismethode und ich bin erst auf Agilität gestoßen, als ich S3 bei The Facts eingeführt habe.«

Bernie erklärt mir, dass Soziokratie so viel wie »Steuerung durch Kollegen« bedeutet. Diese Form der Steuerung geht davon aus, dass alle Involvierten gleichgestellt sein sollen. Dadurch unterscheidet Soziokratie sich von Autokratie, in der eine Person oder eine kleine Gruppe die Macht hat, Entscheidungen zu fällen. Soziokratie unterscheidet sich auch von Demokratie, in der die Mehrheit entscheidet. Ich schreibe all das emsig in mein Notizbuch. Bernie wartet geduldig, bis ich fertig geschrieben habe, und fährt dann fort.

»S3 ist eine praktische Anleitung, um effektivere und bewusstere Zusammenarbeit zu ermöglichen. Es geht darum, agilere und resilientere Organisationen zu entwickeln; Organisationen, in denen sich Menschen voll einbringen und Erfüllung finden können.«

Definition

S3 ist eine praktische Anleitung für bewusste und effektive Zusammenarbeit sowie zur Entwicklung resilienter Organisationen.

»S3 hat verschiedene Stärken«, fährt Bernie fort. »Es ist unter einer Creative-Commons-Lizenz für alle frei verfügbar und es ist modular aufgebaut. Im Grunde ist S3 eine Sammlung von sich gegenseitig unterstützenden Mustern, aus denen du dir die aussuchen kannst, die besonders nützlich für dich sind.«

»Muster?«, frage ich.

»Ja«, sagt Bernie, »so nennen wir sie. Wenn man sich die Geschichte der Kooperation unter Menschen ansieht, findet man bestimmte Verhaltensweisen und Praktiken, die sich für Zusammenarbeit bewährt haben. Stell' dir ein Muster als eine flexibel verwendbare Komponente vor – du findest heraus, was für dich nützlich sein kann, und kombinierst die Muster so, wie es für deinen Kontext passend ist. S3 ist kein Top-down-Ansatz und keine ›One size fits all‹-Methode, sondern eher ein Rucksack voller nützlicher Werkzeuge, die sich gegenseitig ergänzen.«

Es erleichtert mich, das zu hören. Ich habe in der IT bereits zu viele drakonische, allumfassende Methoden gesehen, die man komplett einsetzen musste. Diese Methoden basierten meist auf guten Ideen, ihre Umsetzung wurde aber allzu oft erzwungen und war von kommerziellen Beweggründen der Anbieter getrieben.

»Also entscheidet man selbst, welche Muster man auswählt?«, frage ich Bernie.

»Das stimmt«, fährt er fort. »Aber ich habe dir noch nichts von den sieben wichtigen Prinzipien erzählt, auf denen S3 fußt. Diese Prinzipien sind das Fundament der Muster und stellen sicher, dass die S3-Muster in Kombination reibungslos im Unternehmen funktionieren.«

»Okay, ich verstehe«, sage ich. »Was sind dann die Prinzipien?«

»Das erste Prinzip ist **Gleichstellung**«, erklärt Bernie.

»Ah, nett«, unterbreche ich ihn. »Ich behandle meine Mitarbeiter auch alle gleich.«

»Vorsicht«, reagiert Bernie. »Du solltest Gleichstellung nicht mit Gleichheit verwechseln, bei der alle gleich sein und das Gleiche tun sollen. Gleichstellung bedeutet in S3, dass alle, die von einer Entscheidung betroffen sind, die Möglichkeit haben sollen, diese zu beeinflussen. Daher werden Entscheidungen häufig über Konsent hergestellt, das auch gleich das zweite Prinzip ist. **Konsent** als Prinzip bedeutet, dass wir aktiv nach Einwänden gegen Entscheidungen suchen und diese dann auflösen. Begründete Einwände sind uns dabei sehr willkommen.«

»Begründete Einwände?«, frage ich. »Was bedeutet das?«

*Gleichstellung
nicht mit Gleichheit
verwechseln.*

»Wir haben alle unsere Meinungen und Präferenzen und das kann die Entscheidungsfindung sehr schwer machen. Ein **Einwand** hingegen deutet auf unbeabsichtigte Konsequenzen einer Entscheidung oder Handlung hin. Ein Einwand kann auch direkt einen Verbesserungsvorschlag enthalten.«

Definition

Konsent lädt dazu ein, Einwände gegen Entscheidungen oder Handlungen zu suchen, zu äußern und aufzulösen.

Ich nicke, um Bernie zu signalisieren, dass ich verstehe, was er sagt. Zumindest glaube ich das.

»Das dritte Prinzip ist **Transparenz**«, fährt er fort. »Alle Informationen und Entscheidungen sind transparent für jeden, mit Ausnahme von Informationen, die aus guten Gründen vertraulich behandelt werden müssen. Über Vertraulichkeit wird wieder im Konsent entschieden.«

Ich sehe überrascht auf.

»Wenn du von ›allen Informationen‹ sprichst, meinst du dann auch Finanzdaten wie Umsatzziele und Gehälter? Und das bezieht sich auch auf strategische Entscheidungen?«, frage ich.

»Ja. Tatsächlich sind fast alle Informationen bei uns transparent«, antwortet Bernie. »Eine Ausnahme sind Details zu einigen unserer Quellen oder andere hochsensible Informationen.«

Ich beginne zu verstehen, wie sich die Prinzipien gegenseitig unterstützen, aber Bernie fährt bereits fort.

»Ein anderes Prinzip ist **Verantwortung**. Es bedeutet, dass alle Initiative ergreifen, alle reagieren, wenn etwas benötigt wird, und alle Verantwortung übernehmen für das, was vereinbart wurde.«

»Ja, das tut mein Softwareentwicklungsteam auch«, antworte ich begeistert. »Sie nennen es ›Commitment‹. Alle halten sich an das, was vereinbart wurde, und helfen konstruktiv mit. Wenn etwas schiefgeht, gibt es keine Schuldzuweisungen.«

»Genau das meine ich«, bestätigt Bernie. »Ich freue mich, dass deine Teams das bereits können. Davon kann man nicht immer ausgehen.«

»Das stimmt«, sage ich. »Und es funktioniert nicht immer perfekt. Aber erzähle weiter. Was sind die verbleibenden drei Prinzipien?«

»**Empirismus** ist das fünfte Prinzip, und es passt gut zum sechsten Prinzip: **Kontinuierliche Verbesserung**. Empirisches oder faktenbasiertes Arbeiten bedeutet, dass man Dinge nicht blind aufgrund von Annahmen oder Theorien weiter verfolgt, sondern dass man möglichst schnell auf Basis von Experimenten und überprüfbaren Ergebnissen dazulernt. Wissen entsteht aus Erfahrung, und Beobachtungen der Realität helfen, kontinuierlich zu lernen und zu verbessern.«

Ich nicke, weil ich diese Prinzipien aus der agilen Arbeit meiner Teams kenne.

»Wir sagen, dass unsere Entscheidungen oder Lösungen ›gut genug für jetzt und sicher genug zum Ausprobieren sein müssen«, erläutert Bernie.

»Das bezieht sich vor allem auf das Konsent-Prinzip, aber man kann deutlich sehen, wie Konsent Empirismus und kontinuierliche Verbesserung impliziert. Wir begutachten und verbessern regelmäßig unsere Vereinbarungen, sodass diese nicht perfekt sein müssen, sondern nur ›gut genug für jetzt‹.«

»Großartig«, sage ich. »Ich kann jetzt erkennen, wie die Prinzipien miteinander verbunden sind. Aber hast du nicht von sieben Prinzipien gesprochen? Ich habe bisher nur sechs gezählt.«

»Richtig«, nickt Bernie. »Das letzte Prinzip ist **Effektivität**. Wir fokussieren auf das, was notwendig ist, um unsere Ziele zu erreichen, Hindernisse zu beseitigen und Verschwendung zu eliminieren.«

Entscheidungen
müssen gut genug
für jetzt und
sicher genug zum
Ausprobieren sein.

S3-Prinzipien

★ Gleichstellung

★ Empirismus

★ Konsent

★ Kontinuierliche Verbesserung

★ Transparenz

★ Effektivität

★ Verantwortung

Ich bin noch dabei, das letzte Prinzip aufzuschreiben, als Bernie weiter ausführt:

»Das waren die sieben Prinzipien, die für die S3-Muster sinnstiftend sind. Sie fungieren außerdem als Richtlinien für die Verwendung der Muster, sodass diese wirksam werden. Gleichzeitig hilft die Implementierung der Muster, die Prinzipien besser zu verstehen.«

»Okay«, sage ich. »Die Prinzipien muss ich also komplett verwenden?«

»Nein, musst du nicht. Aber wenn du S3-Muster verwendest, wird schnell klar, warum es nützlich ist, sich an den Prinzipien zu orientieren. Tatsächlich kommst du mitunter an den Punkt, an dem du die Prinzipien formell für das Unternehmen oder ein Team etablieren willst. Daher gibt es mit **Die sieben Prinzipien leben** ein eigenes S3-Muster, das optional und kein Zwang ist. Man kann entscheiden, ob man das Muster verwenden will und ob man es anpassen möchte.«

»Okay, ich glaube, ich habe die Prinzipien verstanden. Jetzt möchte ich mehr über die Muster erfahren.«

»Bevor wir damit beginnen«, lächelt Bernie, »möchte ich dir noch eine Metapher mit auf den Weg geben. Ich sehe Ähnlichkeiten zwischen Unternehmen und lebenden Organismen, wie Städten, Bäumen oder dem menschlichen Körper. Dies alles sind Systeme, die sich kontinuierlich an das anpassen müssen, was in ihnen und um sie herum passiert. Und es gibt keinen Chef, der alles organisiert und durch Anweisungen

steuert. Das würde nicht funktionieren, weil man in einem komplexen System nicht vorhersagen kann, was passieren wird. Jeder Teil reagiert auf Impulse und entscheidet selbst mit Blick auf das große Ganze. Das braucht effektive Kommunikation, aber es macht das Ganze stärker und flexibler.«

Ich nicke.

»So betrachtet«, denke ich laut nach, »kann ich Pauls Frustration sogar noch besser verstehen. Mit dem Wachstum von HRS kann er nicht mehr selbst auf alle Impulse und Anfragen reagieren, aber seine Funktion und unsere Struktur führen genau zu dieser Erwartung. Und das bremst uns als Unternehmen.«

Bernie nickt zustimmend.

»Kannst du mir noch mehr über die Muster erzählen?«, frage ich.

»Es gibt zu viele, als dass ich sie jetzt alle erklären könnte«, lacht Bernie. »Tatsächlich gibt es mehr als 70 Muster in S3. Aber um dir einen Eindruck zu vermitteln: Ein Teil der Muster unterstützt Entscheidungsfindung, sodass die kollektive Intelligenz im Unternehmen genutzt werden kann, ohne dabei die Effizienz zu opfern. Es gibt außerdem Muster, um die Partizipation der Mitarbeiter im Unternehmen effektiv zu gestalten. Diese stärken die Motivation und erlauben persönliches Wachstum der Mitarbeiter. Außerdem geht es darum, Verantwortung zu stärken, indem die Mitarbeiter für ihr Verhalten im Unternehmen Verantwortung übernehmen.«

Ich nicke und schreibe so viel wie möglich von dem mit, was Bernie erzählt.

»Es gibt eine weitere Gruppe von Mustern, die mit der Organisation und Durchführung von Arbeit zu tun haben«, fährt Bernie fort. »Sie geben den Mitarbeitern mehr Freiheit, sodass sie in der bestmöglichen Art und Weise zum Unternehmen beitragen können. Diese Muster stammen größtenteils aus Agile und Lean. Wahrscheinlich kennst du sie bereits.«

»Und die letzte Gruppe von Mustern«, sagt Bernie, »unterstützt beim Aufbau einer agilen und resilienten Organisation.«

»Moment mal«, unterbreche ich Bernie. »Was meinst du mit dem Aufbau einer Organisation?«

SOZIOKRATIE 3.0

»Ich spreche davon, die Organisationsstruktur bewusst zu definieren und an die Erfordernisse anzupassen«, erklärt Bernie. »S3 bietet zum Beispiel Muster, um Rollen und Kreise zu definieren.«

Er zögert, dann fährt er fort. »Für den Moment kannst du dir einen **Kreis** als teilautonomes Team vorstellen; die Charakteristika erkläre ich dir später detaillierter. Bis dahin ist wichtig, dass Rollen und Kreise miteinander verknüpft sind. So kann man effektiv gemeinsam an großen Zielen arbeiten, die auf den Unternehmenszweck abgestimmt sind.«

Bernie sieht auf seine Uhr und fügt hinzu: »Die Organisationsstruktur klärt die Verteilung von Arbeit, ermöglicht den Mitarbeitern Einflussnahme wo nötig und sorgt dafür, dass Informationen die richtigen Personen erreichen – ohne dass dafür eine Machthierarchie benötigt wird.«

S3-Muster



Ich nicke und will noch mehr Fragen stellen. Aber Bernie fährt fort: »Unser Steuerungsmeeting beginnt gleich.«

»Was bedeutet Steuerung in diesem Kontext?«, will ich wissen.

»**Steuerung** bedeutet, Ziele zu definieren und Entscheidungen zu fällen und anzupassen, sodass die Mitarbeiter die Ziele erreichen können. Steuerung kann Ziele, Prozesse, Vereinbarungen und Strukturen im Unternehmen oder im Team betreffen.«

»Ah, Okay«, sage ich. »Dann werden im **Steuerungsmeeting** solche Entscheidungen gefällt?«

»Ja, das stimmt. Und in einer lernenden Organisation verändern sich Prozesse, Vereinbarungen und sogar Rollen und Teams die ganze Zeit. In einer lernenden Organisation verändern sich ständig Prozesse, Vereinbarungen und sogar Organisationsstrukturen. Das ist notwendig, um sich verändernden Kontexten anzupassen und schnell und effektiv auf Probleme und Chancen zu reagieren. Das unterscheidet sich stark von einem traditionellen Unternehmen, in dem die Struktur normalerweise fix ist und sich selten ändert – es sei denn durch große und schwerfällige Reorganisationen.«

In einer lernenden Organisation verändern sich ständig Prozesse, Vereinbarungen und sogar Organisationsstrukturen.

Ich nicke. Ich habe in meiner Karriere bereits einige Reorganisationen erlebt, rückblickend mit wenig Erfolg.

»Das bedeutet natürlich nicht, dass alle machen können, was sie wollen und Entscheidungen nach Belieben treffen«, sagt Bernie. »Dafür haben wir die Steuerungsmeetings. Und dieses ist nicht das einzige Steuerungsmeeting bei The Facts. Viele unserer Teams sind selbstorganisiert und diese Teams nennen wir Kreise. Jeder Kreis hat seine eigenen regelmäßigen Steuerungsmeetings, in denen sie entscheiden, wie sie ihre Arbeit effektiv erledigen.«

»Aber unser heutiges Meeting ist kein gewöhnliches Steuerungsmeeting«, erläutert Bernie. »Heute kommen die Repräsentanten von fünf Kreisen zusammen, weil diese Kreise regelmäßig miteinander sprechen müssen, um Entscheidungen zu fällen, die alle fünf Kreise betreffen.«

Bernie bemerkt meinen zweifelnden Blick.

»In S3 arbeiten wir normalerweise mit **Repräsentanten**, um Kreise miteinander zu verbinden«, erklärt Bernie. »Teams geben ihren Repräsentanten das Mandat und Vertrauen, Entscheidungen für sie zu treffen.«

»Aha, dann habt ihr also doch so eine Art Manager«, sage ich.

»Keineswegs. Es sind Repräsentanten im wahrsten Sinne des Wortes. Sie bringen die Bedürfnisse, Interessen und das Wissen ihrer Gruppe in das Steuerungsmeeting einer anderen Gruppe ein. Das nennt sich **Verbindung**. Die Rolle des Repräsentanten wird temporär übernommen. Es handelt sich nicht um eine feste Position. Und wenn wir heute eine Entscheidung treffen und jemandem aus dem Kreis fällt später noch ein schwerwiegender Einwand ein, wird die Entscheidung im nächsten Steuerungsmeeting erneut begutachtet oder sogar vorher. Alle sind gleichgestellt, erinnerst du dich?«

Ich nicke.

»Und das macht ihr jeden Monat?«, frage ich ungläubig.

»Sicher, und einige Kreise haben sogar häufigere Steuerungsmeetings«, antwortet Bernie. »Aber jetzt lass' uns gehen. Das Meeting beginnt in wenigen Minuten.«

Während wir zum Besprechungsraum gehen, bereitet Bernie mich weiter vor.

»Du wirst natürlich nicht alles verstehen, was dort passieren wird. Aber das ist auch nicht das Wichtigste«, versichert er mir. »Verfolge einfach aufmerksam die Art und Weise, wie wir Entscheidungen gemeinsam fällen, und versuche zu erkennen, wie wir die sieben Prinzipien anwenden.«

»Okay«, sage ich. Und auch wenn mir noch nicht alles klar ist, bin ich sehr neugierig, was auf mich zukommen wird.