

Soziokratie im Unternehmen

# Die Quadratur des Kreises

Bessere Planung, weniger Stress, mehr Umsatz. Kann das gehen? Thomas Becker sagt ja. Der Goldschmied und sein Team haben ihren Betrieb nach der *Soziokratischen Kreismethode* neu aufgestellt.

**K**onsent statt Konsens, Argumente statt Anweisungen – für den Hamburger Goldschmied Thomas Becker und seine sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter längst selbstverständlich. Doch auch sie mussten sich an die neue Arbeitsweise gewöhnen. Sie haben ihren Betrieb unweit der Hamburger Universität so strukturiert, dass Verantwortung und Entscheidungsgewalt auf mehrere Schultern verteilt sind.

„Ich hatte schon lange den Wunsch, den Betrieb anders zu organisieren als das im Handwerk üblich ist“, erzählt Thomas Becker. „Denn früher standen bei Fragen alle immer vor mir – dem Chef.“ Doch es gab Schwierigkeiten bei der Realisierung von Veränderungen, auch weil einige frühere Beschäftigte nicht bereit waren, Verantwortung zu übernehmen.

Anlass für einen erneuten Anlauf war die Teilnahme am Hamburger Gesundheitspreis 2013. Dabei ging es darum, psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu identifizieren. Gemeinsam mit einer Referentin lernte das Team im mehreren



Bei der Anfertigung eines Rings kommt es ebenso auf Erfahrung und Fingerfertigkeit an...



Workshops die Prinzipien der Soziokratischen Kreismethode kennen.

Dazu gehört unter anderem Kommunikation auf Augenhöhe. „Da gilt nicht mehr, der Chef sagt etwas und alle anderen rollen mit den Augen, machen es aber trotzdem“, erklärt Thomas Becker. Es zählt das bessere Argument. Zu festen Besprechungsterminen kann jedes Teammitglied seine Anliegen einbringen. Entscheidungen werden gemeinsam im Konsent getroffen. Das heißt, niemand

hat ein schwerwiegendes Argument gegen die geplante Vorgehensweise. Ist das doch der Fall, muss die Entscheidung solange überdacht werden, bis sie von allen mitgetragen werden kann. „Das hat anfänglich ziemlich viel Zeit gekostet“, erinnert sich Thomas Becker. Doch inzwischen sind die Routinen gut eingespielt.

## Verantwortung statt Hierarchie

Am Anfang stand die Analyse der Aufgaben und Funktionen im Unternehmen.



...wie bei der Reparatur von Schmuckstücken aus Kundenbesitz.





Goldschmied Thomas Becker (hinten rechts) und sein Team verteilen die Verantwortung auf mehrere Schultern.

Sieben Verantwortungsbereiche wurden definiert: Produktion, Verkauf/Beratung, Verwaltung, Öffentlichkeitsarbeit, Pflege/Reinigung, Entwicklung, Policy (Umgang miteinander). Für jeden Bereich gibt es heute Leitung und Stellvertretung.

In der Praxis heißt das, wer eine Frage hat, wendet sich an den inhaltlich Verantwortlichen – und nicht immer an den Chef. An diese Umstellung musste sich auch Thomas Becker erst gewöhnen. „Anfangs habe ich mich dabei erwischt, dass ich kontrollieren wollte“, räumt er ein.

Inzwischen weiß er die Vorteile der Soziokratischen Kreismethode zu schätzen. Da jedes Teammitglied seine Ideen, Fragen und Meinungen einbringen könne, würden bessere Entscheidungen gefällt als in hierarchisch organisierten Betrieben. Dazu Becker: „Durch den offenen Austausch von Idee und Erfahrungen können wir oft völlig neue Lösungen entwickeln.“

Auch die Umsetzung der im Konsent getroffenen Entscheidungen funktioniere reibungsloser. Da niemand einen schwerwiegenden Einwand formuliert habe, „übernehmen alle Beteiligten Verantwortung und tragen ihren Teil zum Gelingen bei“.

### Positives Fazit

Natürlich sei nicht alles immer völlig konfliktfrei gelaufen, erzählt Thomas Becker. Ein früherer Mitarbeiter zum Beispiel kam

mit dem System nicht zurecht, weil er sich bei Absprachen der fachlich Verantwortlichen als Vorgesetzter übergangen fühlte. „Das zeigt“, so Thomas Becker, „dass alle bereit sein müssen, Verantwortung zu übernehmen oder Kompetenzen abzugeben, damit das soziokratische Modell funktionieren kann.“ Seine Erfahrung lehrt ihn: „Das liegt nicht jedem.“

Dennoch fällt sein Fazit positiv aus: „Die neue Struktur schafft viel Klarheit.“ Niemand würde einfach überstimmt oder könne sich mit einer Enthaltung aus der Verantwortung heraushalten. Zugleich würden Entscheidungen permanent überprüft. Bleibe der Erfolg aus, müsse der eingeschlagene Weg neu bestimmt werden.

### Weniger Stress – mehr Umsatz

Die veränderten Betriebsstrukturen führen auch dazu, psychische Belastungen zu verringern. Das liegt einerseits daran, dass die Beschäftigten mehr Wertschätzung erfahren. Andererseits liegt der Fokus des Teams nicht ausschließlich auf beruflichen Aufgaben. „Wir sehen jeden mit seinen individuellen körperlichen, psychischen und sozialen Bedürfnissen“, sagt Becker. Dazu gehöre zum Beispiel auch, dass jeder die Gelegenheit zu Freizeitaktivitäten wie Sport haben muss – auch wenn sie sich das eine oder andere Mal mit der Arbeitszeit überschneiden.

Das soziokratische Modell lohne sich auch betriebswirtschaftlich. Als Beispiel nennt Becker das vergangene Weihnachtsgeschäft. Obwohl das Team auf einen Beschäftigten wegen seines Sabbatjahrs verzichten musste, wurden alle Aufträge ohne viele Überstunden bis zwei Tage vor Weihnachten erledigt. „Und trotzdem haben wir 30 Prozent mehr Umsatz gemacht als ein Jahr zuvor“, freut sich Thomas Becker.

Sich auf den bisherigen Erfolgen ausruhen, kommt für ihn und seine Leute nicht infrage. Für 2016 haben sie sich viel vorgenommen, wollen zum Beispiel ein neues Lohnmodell entwickeln. Ziel ist ein transparentes Vergütungssystem mit eindeutigen Kriterien, das neben Leistungsaspekten unter Umständen auch soziale Gesichtspunkte berücksichtigt. „Doch darüber werden wir noch reden“, sagt Thomas Becker.

 **info**  
[www.tbschmuck.de](http://www.tbschmuck.de)

## Soziokratie für Anfänger

Das Soziokratische Kreismodell ist ein Modell der Selbstorganisation, das in Deutschland eher in Vereinen oder Verbänden und weniger in Unternehmen zu finden ist. Zu seinen Prinzipien gehört, dass Entscheidungen in Kreisen gemeinsam im Konsent (nicht Konsens!) getroffen werden. Das heißt, ein Entscheidungsvorschlag ist angenommen, wenn niemand schwerwiegende Einwände dagegen hat. In größeren Organisationen werden mehrere Kreise miteinander verknüpft. Wahlen finden in offener Aussprache statt.

**Weitere Informationen:**  
[www.soziokratie.at](http://www.soziokratie.at)