

# Soziokratie in profitorientierten Organisationen

## FALLSTUDIE EUROPACE - PKU

- auf Basis eines Interviews mit Europace-Mitglieder Leif Hanack und Michael Geiß, sowie Blogartikeln und zur Verfügung gestellter Dokumente

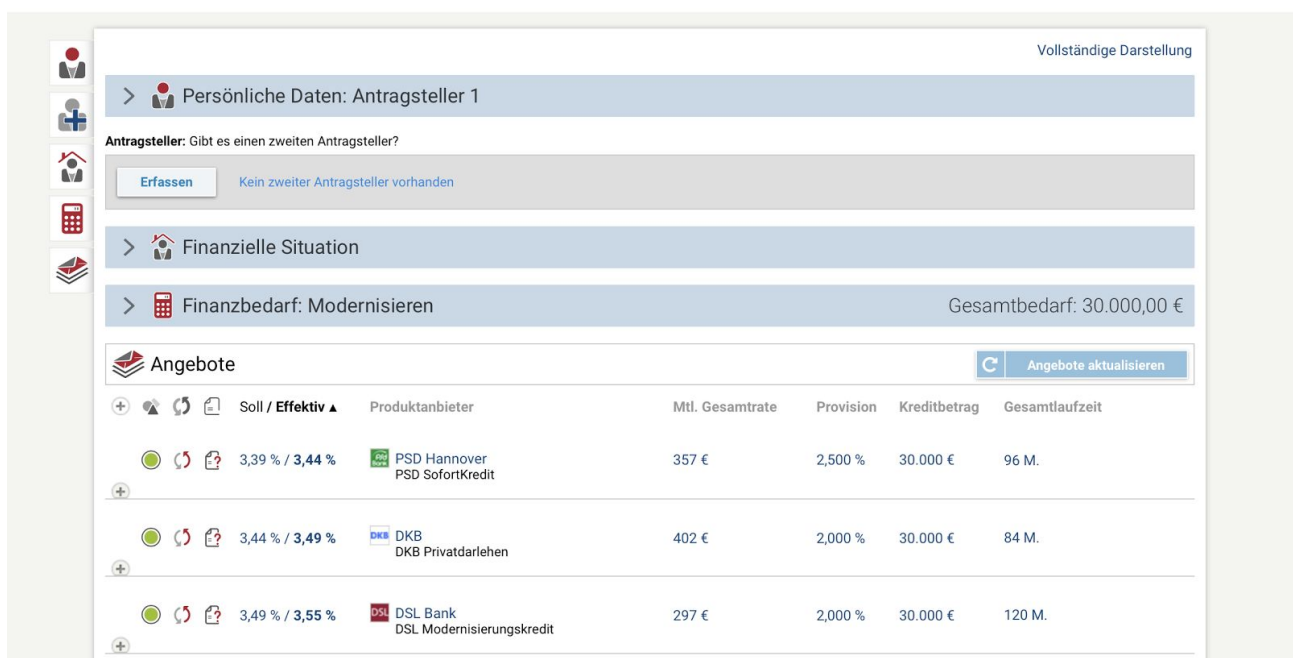
### Zusammenfassung

Die Europace Privatkredit Unit (Abkürzung: PKU) wurde Mitte 2015 mit der Fusion von drei Bereichen gegründet. In der Anfangsphase erforderte die Teambildung, das starke personelle Wachstum sowie die Implementierung neuer Prozesse einen großen zeitlichen Aufwand, welcher die Organisationsentwicklung behinderte und letztendlich zum Stillstand brachte.

Im Frühjahr 2017 nahm die PKU einen neuen Anlauf zur Organisationsentwicklung und ist nun mit vielen kleinen Schritten dabei mittels Soziokratie die Struktur und Art der Zusammenarbeit zu verändern. Die Unit ist sich sicher, mit der Soziokratie eine Organisationsform gefunden zu haben, welche ihr weiteres Wachstum ermöglicht.

### Das Unternehmen EUROPACE AG

Die Europace AG ist ein Tochterunternehmen der Hypoport AG und beschäftigt rund 140 Mitarbeiter. Europace ist Deutschlands größter Finanzmarktplatz für Immobilienfinanzierungen, Bausparprodukte und Privatkredite. Mit ihrer Transaktionsplattform (siehe Screenshot unten) gestalten und bewegen sie Märkte für den Verbraucher. Europace ist grob in vier Units untergliedert. Eine davon ist die Privatkredit Unit (PKU), die aus 20 Mitarbeitern besteht.



The screenshot shows a user interface for a financial application. It includes a sidebar with navigation icons, a top navigation bar with 'Vollständige Darstellung', and a main content area with sections for 'Persönliche Daten: Antragsteller 1', 'Antragsteller', 'Finanzielle Situation', and 'Finanzbedarf: Modernisieren'. Below these is a table of loan offers.

Angebote							Angebote aktualisieren
Soll / Effektiv	Produktanbieter	Mtl. Gesamtrate	Provision	Kreditbetrag	Gesamtlaufzeit		
3,39 % / 3,44 %	PSD Hannover PSD SofortKredit	357 €	2,500 %	30.000 €	96 M.		
3,44 % / 3,49 %	DKB DKB Privatdarlehen	402 €	2,000 %	30.000 €	84 M.		
3,49 % / 3,55 %	DSL Bank DSL Modernisierungskredit	297 €	2,000 %	30.000 €	120 M.		

## Wie kam die PKU zur Soziokratie?

### Beweggründe für eine neue Organisationsform

Aufgrund starken Wachstums und der Zusammenführung dreier Bereiche trafen unterschiedliche Kulturen und Prozesse aufeinander, wodurch neue Herausforderungen an die Oberfläche kamen, die es zu bewältigen galt.

Zum Beispiel stieg die Anzahl an Personen innerhalb kurzer Zeit von 5 über 9 bis auf 20 Personen. In Folge dessen wurden die Unit-Meetings (zu kreisübergreifenden Entscheidungen) zunehmend größer. Da sich alle Anwesenden aktiv beteiligten, nahmen die Meetings relativ viel Zeit in Anspruch.

Des Weiteren wurde in diesen Meetings IDM (= Integrative Decision Making - aus der Holakratie®) angewendet, um zu Entscheidungen zu kommen. Durch strikte Anwendung des Holakratie®-Einwandkatalogs wurde fast kein Einwand als valide eingestuft. Die Einwände wurden also nicht in den Lösungsvorschlag integriert, was bei den Kollegen Frustration entstehen ließ. Sie hatten das Gefühl, dass jedes Proposal durchgedrückt werden kann.

Aus diesen Gründen entstand im Team nach und nach das Bedürfnis nach einer neuen Organisationsform.

### Zeitlicher Ablauf der Entwicklung

#### Die ersten Schritte in die Soziokratie

In die Management Meetings des damaligen Management Circles aller Führungskräfte (ohne dass es bereits eine Kreisstruktur gab) hielt die IDM aus der Holakratie® Einzug und wurde angewendet. Leif Hanack (seinerzeit Head Architect und disziplinarische Führungskraft) sah wie die IDM Probleme löste, und war motiviert sich weiter über Holakratie® zu informieren, wodurch er auf einen Soziokratie-Primer stieß.

Leif ist ein Anhänger moderner Führung und ist der Überzeugung, daß die Verantwortung und Entscheidungskompetenz zu den Fachkräften gehört. Bei der Fusion der drei Bereiche nahm er die Gelegenheit zur Veränderung wahr und formulierte einen Vorschlag zur Bildung von Kreisen und der Anwendung von Konsententscheidungen, welchen das Team mittels IDM annahm. In diesem Zug gab er seine Funktion als Head Architect auf.

Im ersten Schritt gab es "Kompetenzkreise" (z.B. alle Frontend-Entwickler bildeten einen Kreis), was sich als Vorteil herausstellte, da der damit verbundene Veränderungsschritt nicht allzu groß war und implizite Verantwortungen nun explizit waren.

Allerdings nahmen auftretende Konflikte im Team relativ viel Zeit in Anspruch, so dass weniger Governance Meetings durchgeführt wurden und sich die neue Organisationsform nicht ausreichend festigen konnte.

## Ein zweiter Anlauf brachte die Veränderung

Leif spürte, dass die Organisationsentwicklung mit der Soziokratie reaktiviert werden müsste und organisierte daraufhin einen Workshop zu Soziokratie 3.0 mit Bernhard Bockelbrink. Nach diesem Workshop war zwar das theoretische Basiswissen bei allen da, aber die Soziokratie deswegen nicht unbedingt greifbarer. Deshalb fragte Leif im Team, wer Lust hatte sich tiefer in die Materie einzuarbeiten. Gemeinsam mit 3 weiteren Kollegen gründete er den "Helping Circle DDIS" (= Deep Dive Into Sociocracy). DDIS hat sich vor allem über die Plattformen [sociocracyforall.org](http://sociocracyforall.org) und [sociocracy30.org](http://sociocracy30.org) informiert und mittlerweile einen Vorschlag zur Weiterentwicklung der Kreise ausgearbeitet, welcher gerade umgesetzt wird.

## Die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Implementierung

### Know-How und Erfahrungswerte sammeln

Es war sehr wichtig, alle Mitarbeiter auf einen grundlegenden Wissensstand zu bringen. Einen großen Mehrwert hat die DDIS-Gruppe (als "Soziokratie-Kompetenzcenter") gebracht, da dort Neues in kleinen Runden ausprobiert und umgesetzt werden konnte, um erste Erfahrungen zu sammeln.

Um sich noch fehlendes Know-How anzueignen und Erfahrungen diskutieren zu können, war es ebenfalls unumgänglich externe Unterstützung (hier über die Beratung durch Jennifer Rau, [Sociocracy For All](http://Sociocracy For All)) zu holen.

### Akzeptanz der neuen Organisationsform

Die Akzeptanz der neuen Organisationsform beim gesamten Team hing maßgeblich von der DDIS-Gruppe ab. Es war äusserst wichtig praktische Erfahrungen zu sammeln und einen Vorschlag auszuarbeiten, der auf die spezifischen Bedürfnisse der Gesamtgruppe angepasst ist. Ein weiterer Aspekt, der zur Akzeptanz beitrug, war, dass die Vorschläge von einer mit heterogenen Charakteren besetzten DDIS-Gruppe anstatt von einer Einzelperson kamen.

Durch das Hinzuziehen externer Spezialisten stieg im Team die Akzeptanz der Soziokratie. Weiterhin war es wichtig, kleine Veränderungsschritte zu gehen. Zu große Schritte können zu Überforderung und größerem Widerstand führen.

### Vertrauen schaffen - ein kultureller Schlüsselfaktor

Für die Implementierung einer neuen Organisationsstruktur ist das Vertrauen der Kollegen notwendig, welches von verschiedenen Faktoren abhängt.

Zum Einen ist da die innere Haltung der Führungskraft. Sie sollte Macht und Kontrolle loslassen können. Leif meint dazu: *"Wenn du als Führungskraft zeigst, dass du alles dafür tust, dass der Mitarbeiter strahlt und besser wird, dann wird das von den Mitarbeitern gesehen und wertgeschätzt."*

Zum Anderen entsteht Vertrauen durch Transparenz (z.B. in der Kommunikation oder beim Zugang zu sämtlichen entscheidungsrelevanten Informationen).

Ein weiterer vertrauensbildender Punkt ist die Integration des Einzelnen - jede Stimme wird gehört. Jeder kann sein Anliegen dem "Circle Coordinator" (Circle Leader) geben und dieser kümmert sich darum, das Thema in den entsprechenden Kreis einzubringen. Wenn im höheren Kreis ein Thema ansteht, welches den eigenen Kreis betrifft, fragen die "Circle Coordinator" die Kreismitglieder vorab nach deren Ansicht zum Thema. Somit weiß jeder, dass dessen Ansicht in der Sitzung des oberen Kreises vertreten wird.

## Erkenntnisse während der Implementierung

### Learning by doing

Auch hier ist Vertrauen gefragt, nämlich das Vertrauen, dass man auch die Lösung für auftretende Probleme finden wird.

*"Es müssen erst einmal Probleme auftreten, damit man Lösungen dafür entwickeln kann."*, so Michael, Softwareentwickler und Mitglied des DDIS-Kreises.

## Verschiedene Lektionen

Nachfolgend eine Gegenüberstellung der aufgetretenen Probleme und dazugehörigen Lerneffekte bzw. entwickelten Lösungen:

Problem	Lerneffekt/Lösung
Entscheidungen werden vermengt mit Diskussionen und dauern zu lange.	"Mach's in Runden", so dass jeder - einer nach dem anderen - die Gelegenheit bekommt zu sprechen. Dies gibt Struktur und verhindert, dass man sich mit unnötigen Diskussionen im Kreis dreht und Zeit verliert.
Oft ist unklar welche Autonomie und welche Verantwortung ein Kreis hat und warum es ihn gibt.	Der übergeordnete Kreis gibt dem untergeordneten Kreis das Mandat und kann es auch wieder entziehen. Das Mandat beinhaltet den Treiber, die Domäne und das Ziel.
Kreise überlappen sich manchmal mit ihren Verantwortlichkeiten.	Da der übergeordnete Kreis die einzelnen Mandate seiner untergeordneten Kreise festlegt, hat er die Übersicht über die Domänen und kann Überlappungen eher verhindern.

<p>Das Zusammenspiel der einzelnen Kreise ist unklar.</p>	<p>Anfangs waren alle Kreise auf der gleichen Ebene. Nun haben wir eine Kreis-Hierarchie und damit eine nachvollziehbare Struktur der Kreise, die wir auch als Kreisdiagramm in den Teamräumen ausgehängt haben.</p>
<p>Oft ist das Handeln im Kreis nicht transparent.</p>	<p>Ein Kreis wird transparent, wenn er seine Informationen zur Verfügung stellt. So sind bspw. die Policies oder auch Entscheidungen einsehbar. Meeting Minutes der Kreistreffen sind im zugänglichen Log-Buch (z.B. ein Trello-Board, Google Doc, ..).</p>
<p>Oft ist nicht klar wer sich um den Kreis kümmert, wenn dieser nicht funktioniert.</p>	<p>Jeder Kreis hat einen Circle Coordinator          Der Circle Coordinator (CC) kümmert sich um die Vitalität des Kreises und im Zweifel auch um dessen Auflösung/Integration.</p>
<p>Es ist unklar ob und wie ein Aussenstehender Themen in einen Kreis einbringen kann.</p>	<p>Jeder Kreis teilt mit, wie Feedback und Anliegen an ihn herangetragen werden kann (zum Beispiel über ein Slack Channel). Zusätzlich haben Aussenstehende Transparenz über die Kreismitglieder und können von daher direkt auf diese zugehen.</p>
<p>Es wurden Elemente aus soziokratischen Systemen genommen und interpretiert, ohne genug Hintergrundwissen aufgebaut zu haben, so dass die ursprüngliche Intention der Soziokratie abgeschwächt wurde bzw. verloren ging.</p>	<p>Es ist ratsam tieferes Basiswissen und Grundverständnis - z.B. unterstützt durch externes Consulting - in einer kleinen Gruppe zu erarbeiten. Am Besten durch Learning by Doing. Dieses Wissen und diese Erfahrungen können dann deutlich effektiver in die Unit gebracht werden.</p>

## Agile Softwareentwicklung - Vor- und Nachteile beim Start in die Soziokratie

Die agile Software-Entwicklung hat bereits viele Parallelen zur Soziokratie. Folglich war der Start in die Soziokratie einfacher, da selbstbestimmtes Arbeiten und Selbstorganisation bereits gelebt wurde und Erfahrungswerte existierten.

Allerdings sind diese Kenntnisse auch ein Nachteil. Die Agile Softwareentwicklung hat im operativen Bereich bereits gut funktionierende Entscheidungswege. Die Soziokratie deckt ebenfalls operative Entscheidungen ab und so kommt häufig die Frage auf, ob man das Thema nun mit Agile oder Soziokratie angeht. Diese Überlagerung der Entscheidungsmodelle irritiert anfangs.

“Mit der Soziokratie fokussieren wir vor allem Organisatorisches.”, so Leif. “Sie legt explizite Spielregeln fest und gibt Klarheit für den Handlungsspielraum der Kreismitglieder. Die Soziokratie 3.0 verspricht, Soziokratie und Agile Softwareentwicklung zusammenzuführen. Unser Wissen hierzu ist im Moment noch oberflächlich.”

## Ratschläge zur Implementierung der Soziokratie

Es ist wichtig die Geisteshaltung und die Grundsätze der Soziokratie wirklich zu verstehen: Consent, Equivalence, Transparency, Accountability, Continuous Improvement, Empiricism und Effectiveness. Für die PKU waren zudem folgende Mottos besonders prägend:

- “Gut genug für den Moment, sicher genug es auszuprobieren.”
- “Frage nicht nach Freiwilligen!”, also sich durch Nominieren explizit und bewusst für jemanden entscheiden.
- “Mach's in Runden!” (= einer nach dem anderen hat das Wort, jede Stimme wird dabei gehört)

Selbstorganisation bedeutet nicht hierarchielos zu sein! Eine soziokratische Hierarchie darf nicht mit einer herkömmlichen Hierarchie verglichen werden. Hierarchie im Sinne der Soziokratie bezieht sich auf die Breite der Perspektive. Je “höher” ein Kreis in der Kreishierarchie, desto breiter ist deren Perspektive. Der oberste Kreis z.B. kümmert sich um die Vision und Strategie der ganzen Unternehmung.

Entscheidungen, die in einem übergeordneten Kreis getroffen werden, aber einen untergeordneten Kreis betreffen, können vom untergeordneten Kreis im Konsent abgelehnt werden.

In der Soziokratie gibt es also kein “Power-Over”. Dennoch kann eine kleine Gruppe von Personen, die mit Strategieentscheidungen vertraut ist, das Schicksal der ganzen Unit stark beeinflussen. Vom Team erfordert dies Vertrauen in das System und in die Vertreter.

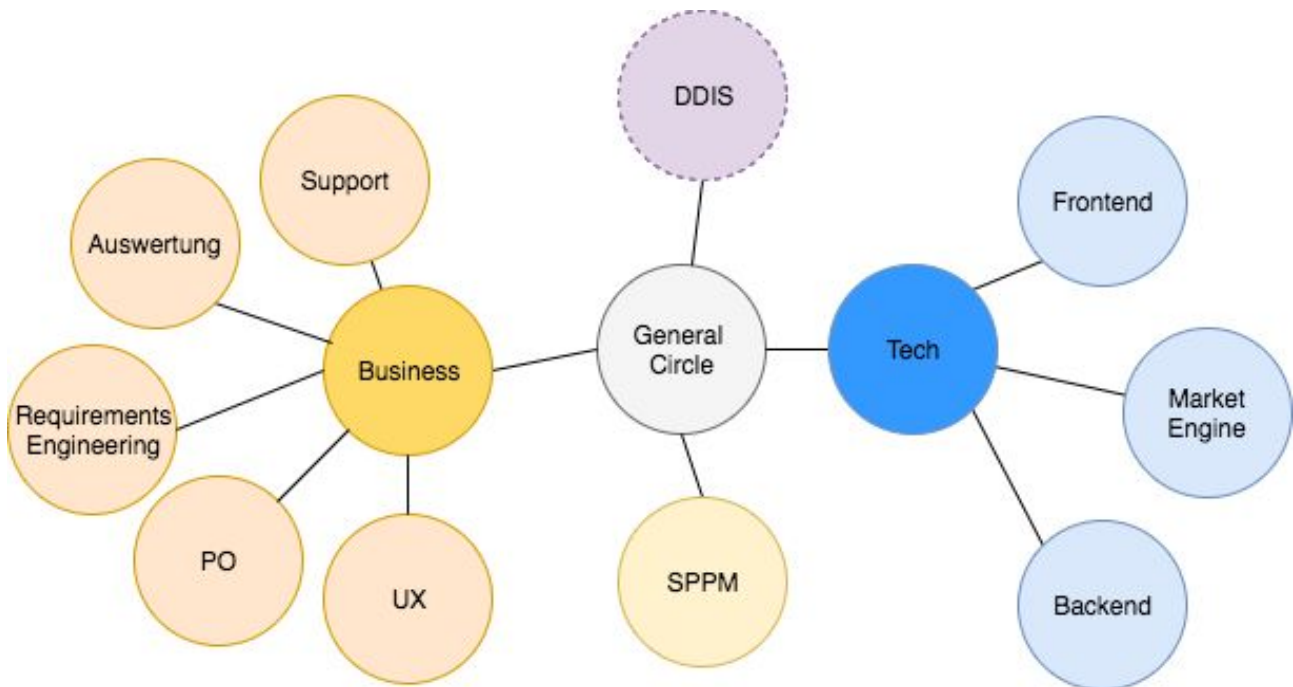
## Was hätte man anders machen können?

“Generell sind wir mit dem Ablauf ganz zufrieden. Wir haben ausprobiert, kleine Dinge umgesetzt und uns externe Hilfe geholt.” so Michael. Man kann nicht schon im Voraus versuchen, alle potentiellen Probleme zu lösen, sondern man löst sie am Besten dann, wenn sie auftreten.

Leif ergänzt: “Zuerst gab es viele gleichberechtigte Kreise ohne Kreishierarchie. Die Kreishierarchie mit dem darüber liegenden General Circle (siehe Bild) wird jetzt erst eingeführt. Es wäre vermutlich leichter gewesen, Kreise von oben nach unten zu bilden anstatt von unten nach oben.”

## Der aktuelle Stand der Dinge

### Die soziokratische Organisationsstruktur der PKU



Der General Circle ist ein Delegiertenkreis (Einfachverlinkung aus den direkt verbundenen Kreisen), besteht aktuell aus vier Personen und koordiniert die organisatorische Entwicklung der Unit. Leif ist der Circle Coordinator des General Circles, welcher von dort die Verbindung zum Vorstand herstellt. Die drei weiteren Personen sind Circle Coordinators aus den Kreisen Business, Tech und SPPM (der Helfer-Kreis DDIS ist nicht im General Circle vertreten).

DDIS (Deep Dive Into Sociocracy) erforscht und erprobt soziokratische Elemente und bringt die gemachten Erfahrungen in den General Circle und die Unit mit ein.

Die Mutterkreise "Business" und "Technology (Tech)" entscheiden für sich, ob sie weitere Unterkreise ausbilden. Die oben abgebildeten Unterkreise sind Altlasten und spiegeln die funktionierenden Kreise der alten Struktur wider.

In der PKU legt der Oberkreis die Domäne der Unterkreise fest, so dass keine Überlappung der einzelnen Unterkreis-Bereiche entsteht. Dieses Driver Mapping ist gerade im Gange.

Der Vorstand des Unternehmens befindet sich direkt über der PKU. Derzeit ist ein Vorstandsmitglied der Vorgesetzte von Leif und einem seiner Kollegen.

Die anderen Units, sowie der Vorstand, haben bereits Kreise gebildet, die sich allerdings im Moment noch nicht an der Holokratie® oder Soziokratie orientieren.

## Welche soziokratischen Elemente benutzt werden

Zum aktuellen Zeitpunkt gibt es Kreise (im Moment noch keinen Doppelverlinkung), Konsent, Wahlen, Kreis-Syncs, Standups, Driver-Mapping, Rollenreviews (aber noch keine Rollenentwicklung), Proposal forming, Helping Circle, Bedenken und Einwandsintegration mittels CDM (Consent Decision Making), und Governance Meetings. Jeder Kreis hat ein Governance Backlog.

## Der digitale Werkzeugkasten für die Soziokratie

Meeting Minutes und das Governance Backlog werden in Trello festgehalten. Proposals werden über Trello organisiert und entweder dort geschrieben und diskutiert oder mittels Google Docs.

Slack dient der Ankündigung von Meeting Minutes und verweist auf Trello-Karten. Es werden hierüber aber auch Informationen ausgetauscht und Feedback eingeholt. Neuigkeiten werden ebenfalls über Slack kommuniziert.

Ansonsten wird unterstützend mit Google Drive, Google Docs und Outlook Kalender gearbeitet.

Das Tooling ist zur Zeit sehr vielfältig und von daher noch verbesserungsfähig.

## Effekte der Soziokratie

### Bemerkbare Effekte und Rückmeldungen

Michael: *“Durch die Kreisstruktur ist klarer, wer Ansprechpartner für bestimmte Fragestellungen ist. Von daher können Themen schneller an der richtigen Stelle adressiert werden.”*

Leif: *“Wir haben keine Meetings mehr mit 20 Kollegen. Entscheidungen werden transparent und offen in kleineren Gruppen getroffen. Wir haben wieder das Gefühl, dass unsere Größe uns nicht hindert.”*

Er fügt hinzu: *“Durch die DDIS Gruppe konnte ein Momentum ausgelöst werden, welches auch positiv auf die Unit-Entwicklung wirkt.”*

Nach außen - also zu den Kunden - sei im Moment noch nicht viel spürbar. Dies kann daran liegen, dass der agile Softwareentwicklungsprozess sich nicht geändert hat, aber auch daran, dass die Soziokratie vor noch nicht allzu langer Zeit eingeführt wurde.



## Zukunftsmusik

Mit den bisher gesammelten Erfahrungen zur Soziokratie ist der DDIS-Kreis der Meinung die richtige Organisationsform für eine selbstorganisierte Unit gefunden zu haben. Michael: "Für den jetzigen Moment bietet die Soziokratie viele Aspekte, die für uns sehr passend sind und uns dabei unterstützt, was wir erreichen wollen."

Leif's Einschätzung: *"Das weitere Wachstum der Unit wird mit Soziokratie erst ermöglicht."*

Spannend ist die weitere Ausgestaltung der Kreisstrukturen, sowie das in Einklang bringen mit der Agilen Softwareentwicklung.

Fallstudie geschrieben von Thorsten Scherbaum,  
gegengelesen und ergänzt durch Leif Hanack und Michael Geiß

## Quellen und ergänzende Literatur:

- Webseite <https://www.europace.de/>
- Blogpost von Michael Geiß: "Soziokratie zur Stärkung der Selbstorganisation und Autonomie - ein Erfahrungsbericht"  
<http://tech.europace.de/soziokratie-zur-staerkung-der-selbstorganisation-und-autonomie-ein-erfahrungsbericht/>
- Blogpost von Leif Hanack: "Verteilte Verantwortung mittels soziokratischen Mitteln wahrnehmen"  
<http://tech.europace.de/verteilte-verantwortung-mittels-soziokratischen-mitteln-wahrnehmen/>
- Blogpost von Leif Hanack: "Selbstorganisation Do's and Dont's"  
<http://tech.europace.de/selbstorganisation-dos-and-donts/>