



Leander Grand, Judith Memisi & Anja Uhlmann

Soziokratie – damit alle mitreden und -gestalten können

Als Schulleitende einer Schuleinheit mit Schülerinnen und Schülern in allen drei Zyklen und Schulhäusern an mehreren Standorten haben wir in den vergangenen Jahren intensiv daran gearbeitet, die Schule gemeinsam weiterzuentwickeln und bei diesem Prozess das ganze Team mit im Boot zu haben. Dabei zeigt sich heute deutlich, wie sehr die Sprache den Prozess positiv beeinflusste.

Auf die Haltung kommt es an

Es begann im Kleinen. So wurden zum Beispiel Schulhausregeln aufs Wesentlichste gekürzt und dabei positiv formuliert. Daraus entstand unser Kodex, der aufzeigt, was uns wirklich wichtig ist im Schulalltag: Freude, Gemeinschaft, Neugier und Respekt. In der Folge setzten wir uns innerhalb des Schulteam über mehrere Jahre mit dem Lösungsorientierten Ansatz (LOA) nach Steve De Shazer und

Insoo Kim Berg auseinander. Die Sprache als Ausdruck der pädagogischen Haltung ist bei LOA ein zentrales Element, um Wirklichkeit zu gestalten. Sie spiegelt sich im Schulalltag wider. Ausgehend vom positiven Ist-Zustand (Was läuft gut und soll so bleiben?) erfolgt eine Überprüfung des Gelingenen (Was habe ich erreicht und wie habe ich das geschafft?), bevor der nächste (kleine) Schritt (Was will ich als nächstes erreichen?) gemacht werden kann. Der Fokus des Stärkens ist dabei zentral,

ebenso die Haltung des Nichtwissens.¹ Unter-
dessen finden sich in unserem Schulalltag
diverse Fixpunkte rund um LOA, welche die
Art und Weise des Miteinandersprechens an
unserer Schule prägen:

- Der Interventionsleitfaden wurde um hilfrei-
che LOA-Fragen ergänzt.
- Für den Umgang mit Konflikten wurde
in allen Zyklen das Klärungsgespräch
implementiert.
- Im Präventionskonzept ist LOA als Haltung
verankert. Das daraus abgeleitete Stufen-
modell enthält z. B. zwei Formulare, welche
diese Haltung mit entsprechenden Fragen
stärkend einfordern.
- In den meisten Klassen finden die schuli-
schen Standortgespräche nach dem Leitfa-
den des schülerzentrierten Elterngesprächs
statt. Nicht die Lehrperson und/oder die
Eltern sagen dem Kind, was es (noch) besser
machen soll, sondern das Kind berichtet
von seinen Erfolgserlebnissen und zählt auf,
wo es Unterstützung wünscht.
- Für die Lehrpersonen gibt es nebst der Ein-
führung in LOA regelmäßige LOA-Trai-
nings: Zwei bis dreistündige Workshops,
um zu üben, einander anzureichern und um
auszuprobieren, damit wir auch in heraus-
fordernden Situationen nicht in alte Muster
des Klagens zurückfallen.

Was ist Soziokratie?

Mit dem Ansatz der Soziokratie, welche wir im
Frühling 2020 unter Begleitung von Expertin-
nen des schweizerischen Soziokratiezentrums²
zu implementieren begannen, haben wir ein
weiteres wertvolles Instrument zur Hand, das
dank einer klaren Struktur Nachhaltigkeit und
Verbindlichkeit rund um die Schulentwick-
lung verspricht.

Die Soziokratie ist ein Organisationsmo-
dell, das davon ausgeht, dass alle Mitarbei-
ten auf ihrer Ebene mitentscheiden können.
Mitarbeitende und Führungskräfte unterliegen

somit dem Grundsatz der Gleichwertigkeit.
Dafür wird der „normalen“ linearen (hierar-
chischen) Struktur eine Kreisstruktur hinzu-
gefügt, in der alle Mitarbeitenden zusammen
mit der Führungskraft auf der Basis der Gleich-
wertigkeit entscheiden. Alle Grundsatz- und
Rahmenentscheidungen werden gemeinsam
im Konsent getroffen. Beim Konsent fragen
wir bewusst, ob jemand einen schwerwiegen-
den, begründeten Einwand gegen den Vor-
schlag hat und diesen deshalb aktiv ablehnt.
Im Gegensatz dazu würde bei einem Konsens
so lange diskutiert, bis alle Beteiligten einem
Vorschlag zustimmen. Neben der Kreisstruk-
tur existiert weiterhin die lineare Struktur, in
der die Führungskraft wie bisher innerhalb
der gemeinsam vereinbarten Rahmenbedin-
gungen entscheidet (Rüther, 2010).

Die Soziokratische Kreisorganisationsme-
thode (SKM) dient somit dem Gestalten und
Führen von Organisationen auf der Basis von
Gleichwertigkeit im Prozess der Entschei-
dungsfindung und der Beschlussfassung.

Das soziokratische Führungsverständ-
nis orientiert sich dabei am konsequenten
Einbezug aller Mitwirkenden innerhalb der
Organisation in Bezug auf Entscheidungen,
welche sie betreffen, und hat gleichzeitig stets
die gemeinsamen Ziele im Fokus. Um diese
zu erreichen, stehen vier Basisprinzipien zur
Verfügung:

- Das Konsentprinzip: Der Konsent regiert
die Beschlussfassung.
- Das Kreisprinzip: Eine Organisation ist aus
Kreisen aufgebaut und steuert sich selbst
dynamisch.
- Das Prinzip der doppelten Koppelung: In
jedem Kreis gibt es eine delegierte Person
und eine Kreisleitung aus der untergeord-
neten Organisationsebene.
- Das Prinzip der offenen Wahl (siehe unten).
Auch bei diesem Modell spielt Sprache eine
zentrale Rolle. Im Gegensatz zu demokrati-
schen Entscheidungen, welche stets Gewinner
und Verlierer produzieren, steht in der Sozio-
kratie jeweils das Erreichen der gemeinsamen

Ziele und der definierten Version im Zentrum. Die Methode stellt dabei sicher, dass alle Beteiligten gleichwertig gehört und in die Beschlussfassung miteinbezogen werden. Durch den gesicherten Miteinbezug verschiedener Blickwinkel kann die bestmögliche, tragfähige Lösung gefunden werden.

So funktioniert Soziokratie konkret in unserer Schuleinheit

Die Lehrpersonen sind verschiedenen Kreisen zugeteilt. In regelmäßigen Kreisversammlungen definieren die Verantwortlichen innerhalb ihres Entscheidungsbereichs Themen, welche gemeinsam erarbeitet werden. Entscheidungen werden dabei nach dem Konsentprinzip getroffen: Ein Grundsatzentscheid wird gefällt, wenn kein Kreismitglied einen schwerwiegenden und begründeten Einwand hat. Dies setzt voraus, dass der Entscheid im persönlichen Toleranzbereich liegen muss und von allen mitgetragen wird. Dabei orientiert man sich am Credo „good enough for now, safe enough to try“. Allfällige Einwände werden mithilfe aller Kreismitglieder so lange in einen angepassten Lösungsvorschlag integriert, bis ein tragfähiger Beschluss konsentiert werden kann.

In jedem Kreis finden sich die Funktionen der Kreisleitung, der Delegierten, der Moderation und der Logbuchführung (Protokollführende) wieder. Für jede dieser Funktionen existiert eine gemeinsam erarbeitete Stellenbeschreibung, welche individuell von den Kreisen erweitert und ergänzt werden kann. Die Wahl einer Person für eine dieser Funktionen erfolgt nach dem Prinzip der offenen Wahl (siehe Beispiel unten). Dabei ermittelt der Kreis die geeignetste Person für die jeweilige Aufgabe und/oder Funktion nach offener Argumentation. Wie beim lösungsorientierten Ansatz wird auch hier die Stärke des Einzelnen wahrgenommen und gezielt für den Kreis genutzt. Im Gegensatz zu demokratischen

Wahlen kann bei soziokratischen Wahlen niemand überstimmt werden. Auch kommen offene Wahlen durch ein hohes Maß an Mitsprache zustande, d. h., die Urteilsfähigkeit und das Verantwortungsgefühl jedes beteiligten Individuums spielen eine zentrale Rolle. Soziokratische Wahlentscheidungen zeichnen sich deshalb durch ein entsprechend hohes Maß an Akzeptanz und Nachhaltigkeit aus.

Offene Wahlen für das Schulparlament

Dass die offene Wahl auch schon bei Kindern und Jugendlichen funktioniert, durften wir mehrfach erleben, wenn es z. B. um die Wahl der Vertretung ins Schulparlament geht (siehe: <https://www.kollaborationskultur.com/formular>).

In einem ersten Schritt werden dabei die Funktionsbeschreibung und die Dauer der Übernahme dieser Aufgabe vorgestellt. Erst wenn Einigkeit darüber herrscht, welche Eigenschaften wichtig sind, um der Funktion der Schülervertretung gerecht zu werden, kann man sich eine Meinung bilden, wer sich am besten dafür eignet. Die Funktionsbeschreibung wird im Konsent beschlossen. Anschließend füllen die Kreismitglieder (die Schülerinnen und Schüler einer Klasse) einen Wahlzettel aus. Sie notieren darauf den Namen derjenigen Person, welche ihrer Meinung nach die Funktion gut ausfüllen kann.

In einem weiteren Schritt wird reihum berichtet, wen man notiert hat und weshalb man die vorgeschlagene Person als gute Besetzung für die definierte Funktion sieht. Mehrfachnennungen werden nicht notiert.

Nachdem alle Schülerinnen und Schüler die Argumente aller anderen gehört haben, werden sie erneut reihum gefragt, ob sich ihre Nominierung aufgrund der gehörten Argumente geändert hat. Wenn ja, werden sie gebeten, ihre Entscheidung wieder zu begründen. Im Gegensatz zu herkömmlichen

Wahlkämpfen ist es in der Soziokratie also ausdrücklich erlaubt und erwünscht, seine Meinung zu ändern, wenn gute Argumente dafürsprechen.

Nach zwei Meinungsrunden formuliert die Moderation aufgrund der für alle sichtbar notierten Namen und Argumenten einen Wahlvorschlag. Nun werden alle Beteiligten reihum gefragt, ob sie Konsent geben können. Sollte es schwerwiegende und begründete Einwände geben, wird der Vorschlag vom Kreis so lange verändert oder ergänzt, bis ein Konsent zustande kommt. Die zur Wahl vorgeschlagene Person wird als letzte um ihren Konsent gefragt. Menschen, welche auf diese Art und Weise für eine Funktion gewählt werden, fühlen sich gestärkt und wissen, dass sie vom Kreis getragen und unterstützt werden.

Die Kreisversammlungen – Gefäß der Grundsatzentscheide

Wie bei der offenen Wahl gibt es auch für das Füllen von Grundsatzentscheiden einen klaren Ablauf, der mithilft, das gemeinsame Ziel nachhaltig zu verfolgen. An unserer Schule gibt es pro Kreis jährlich mind. acht Kreisversammlungen (KV), an denen gemeinsam entschieden wird, und mindestens ebenso oft eine Kreiswerkstatt (KW), um die Beschlüsse auszuführen. Die KV wird von der Kreisleitung, der Logbuchführung und der Moderation vorbereitet. Gestartet wird jeweils mit der Ankommensrunde, welche den Kreismitgliedern ermöglicht, sich aufeinander einzustimmen, die Erwartungen an

die Versammlung und den eigenen Beitrag zur Erfüllung dessen zu benennen, sowie um sich mit dem gemeinsamen Ziel zu verbinden. Anschließend werden im organisatorischen Teil die Rahmenbedingungen geklärt. Es folgt der inhaltliche Teil, welcher sich in folgende Fixpunkte gliedert:

- Im Fortschrittsbericht informieren sich alle Kreismitglieder gegenseitig über Grundsatzentscheide aus anderen Kreisen, Entwicklungsstände in Projekts- und Arbeitsgruppen etc.
- Falls es Entscheide zu treffen gibt, werden diese Grundsatzentscheide gemeinsam konsentiert.
- Falls es für die Besetzung bestimmter Funktionen und/oder Vergabe von Verantwortlichkeiten/Aufgaben neue Entscheide braucht, erfolgt eine offene Wahl.

In der Abschlussrunde bewerten alle Kreismitglieder die Qualität der Kreisversammlung mit dem Ziel, Verbesserungen zu ermöglichen.

Die Soziokratie wirkt

Rückblickend dürfen wir bereits jetzt feststellen: Die Organisationsform der Soziokratie wirkt! – Positiv, stärkend, aktivierend und manchmal fast ein bisschen magisch. Die Art und Weise, wie miteinander gesprochen wird und wie Entscheide gefällt werden, haben einen großen Einfluss auf die Kultur innerhalb unserer Schule mit knapp 80 Lehrpersonen und weit über 600 Schülerinnen und Schüler. Sichtbar wird dies u. a. an folgenden Beispielen:

Thema	Früher (basisdemokratisch oder top down, je nach Sicht der Betroffenen)	Seit der Implementierung der Soziokratie	Auswirkungen mit Fokus auf die Sprache seit der Implementierung
Es braucht eine Person, welche eine Aufgabe fürs Team/im Team übernimmt	Meistens übernahmen die wichtigen Aufgaben diejenigen Lehrpersonen, welche auch sonst eine große Verantwortung innerhalb des Systems trugen oder welche sich nicht gegen die Übernahme einer weiteren Aufgabe wehrten.	Offene Wahl Bsp.: Im Schulparlament sitzen jetzt nicht mehr ausschließlich die Lauten und Schnellen, sondern diejenigen, welche die Fähigkeiten mitbringen, um die Aufgabe gut ausüben zu können.	Offene Wahl Bei offenen Wahlen gibt es viele „Gewinnerinnen und Gewinner“; sie wirkt oft wie eine „warme Dusche“. Das Bewusstsein wird geweckt, dass es im Team/in der Klasse viele fähige Menschen gibt, welche die eine oder andere Funktion/Aufgabe übernehmen können.
Es braucht einen Entscheid	Mehrheitsentscheid mit Verliererinnen und Verlierern, die nicht mithelfen bei der Umsetzung und oft ein gutes Gelingen verhindern, da sie nicht Mittragende sind.	Konsententscheid Bsp.: Die Inklusion soll an unserer Schule gestärkt und bewusst gelebt werden. Diesen Entscheid tragen nun alle Lehrpersonen mit, wodurch er eine ganz neue Kraft entfaltet.	Konsententscheid Frühere Diskussionen, in welchen wir immer wieder in der „Pro/ contra“-Ecke gelandet sind, gibt es heute kaum mehr. Der Wechsel von Konsens- zu Konsententscheiden öffnet den Horizont: Gemeinsam suchen wir nun nach machbaren Wegen und nicht nach Hindernissen.
Informationen sollen innerhalb der verschiedenen Teams fließen	Informationen flossen von der Schulleitung zu den Teamleitungen. Wiederholt fühlten sich diese als Durchlauferhitzer, da sie die Entscheide der Schulleitung ans Team weitergeben mussten, ohne diese wirklich nachvollziehen zu können.	Doppelte Koppelung In jedem Kreis sind vom nächsttieferen Kreis die Kreisleitung und ein/e Delegierte vertreten. Die beiden Funktionen hüten den Fokus des unteren Kreises (Delegierte) resp. den Fokus des nächsthöheren Kreises (Kreisleitung). Der Fortschrittsbericht dient dem steten Aktualisieren der Teilnehmenden des Kreises.	Doppelte Koppelung Die Zuteilung der Funktionen hilft, immer wieder bewusst in den „Mantel“ der jeweiligen Funktion zu schlüpfen und dadurch sorgfältig und genau zu formulieren, was man im Team resp. im Kreis wahrgenommen hat. Die doppelte Koppelung sichert dabei die verschiedenen Blickwinkel. Niemand muss mit zwei Mänteln (Team- UND Leitungssicht) unterwegs sein.

Damit Grundsatzentscheide gefällt und somit effektive Entwicklungsschritte gemacht werden können, braucht es die Bereitschaft aller Mitwirkenden, Verantwortung zu übernehmen und gemeinsam definierte Prozesse mitzutragen, das eigene Führungsverständnis zu hinterfragen und sich vertieft mit den soziokratischen Grundprinzipien auseinanderzusetzen. Dies braucht Zeit und den nötigen Rahmen. Bis unsere Vision im Schulalltag wirklich verankert ist und ihre Wirkung entfaltet, braucht es noch Geduld und vor allem viele Gespräche miteinander. Diese sind seit der Implementierung der Soziokratie deutlich geprägt vom Interesse, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Ideen dürfen einem Rohdiamanten gleich in den Kreis gebracht werden: Dank der klaren Struktur der Kreisversammlung und den zugrundeliegenden Säulen der Soziokratie wird die Idee im Kreis soweit „geschliffen“, bis sie am Ende von allen mitgetragen werden kann.

Last, but not least: unsere Vision

Die Soziokratie prägt unseren Schulalltag. Sie verändert unsere Haltung, indem wir nicht im Vergangenen verharren, sondern den Blick nach vorne richten. Sie fördert den

wohlwollenden und konstruktiven Dialog unter allen Mitwirkenden in der Schuleinheit. Sie lässt uns den Blick nach vorne richten. Sie ist letztlich unser Instrument zur Erreichung von Zielen, welche uns der gemeinsam erarbeiteten Vision unserer Schuleinheit näherbringt: vielfältige Bildung für die nachhaltige Entwicklung einer lebenswerten Welt.

Literatur

- Barthelmess, M. (2016). Die systemische Haltung. Was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht. Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht.
- Rüther, C. (2010). Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis (2. Auflage). Online verfügbar unter: <https://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratieskript2.7.pdf> (1.9.2022).
- ZLB (Zentrum für lösungsorientierte Beratung), LOA im ZLB. www.zlb-schweiz.ch (1.9.2022).

Kontakte:

judith.memisi@win.ch
leander.grad@win.ch
anja.uhlmann@win.ch

- 1 Barthelmess (2016).
- 2 <https://soziokratiezentrum.org/ueber-soziokratie/> (1.9.2022).



Leander Grand,
Co-Schulleiter in Winterthur, MAS Evaluation, MAS Systemische Beratung.



Judith Memisi,
Co-Schulleiterin in Winterthur, ehemalige Sekundarlehrerin, MAS in Kinder- und Jugendhilfe. Weiterbildungen im Lösungsorientierten Arbeiten (LoA) und Auseinandersetzung mit Soziokratie.



Anja Uhlmann,
Klassenlehrerin und interne Trainerin Soziokratie der Schuleinheit Rychenberg, Winterthur.