



# DREHST DU NOCH ODER KREIST DU SCHON?

Wie Soziokratie Führung verändert und Entwicklung ermöglicht

LEANDER GRAND  
& JUDITH MEMISI

## VOM DREHEN UND WENDEN ...

Wer kennt es nicht, dieses Gefühl, dass es noch einiges zu entwickeln gäbe in der eigenen Schule? Und dann spürt man den Widerstand aus dem Team, das eigentlich mit dem Unterricht und allem Drumherum schon genug zu tun hat. Dass «top down» in der Regel auf wenig Gegenliebe stösst, ist bekannt. Aber mit «bottom up» und Basisdemokratie wurde es in unserer grossen Schuleinheit rasch unübersichtlich. Was also hilft, um die eigene Schule doch in Schwung zu bringen und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass sich alle gehört und verstanden fühlen?

Angeregt durch demokratisch und soziokratisch geführte Schulen in Holland wurden wir auf die soziokratische Kreisorganisation von Gerard Endenburg aufmerksam. Diese basiert auf vier Grundprinzipien:



- SOZIOKRATIE ALS HÖCHST DEMOKRATISCHES MODELL
- PARTIZIPATION, GLEICHWERTIGKEIT UND AKZEPTANZ
- SELBSTORGANISATION UND -VERANTWORTUNG
- OPTIMAL MACHBARE LÖSUNGEN
- SOZIOKRATIE SCHAFFT TRANSPARENZ

- Der Konsent regiert die Beschlussfassung.
- Die Organisation wird in Kreisen aufgebaut, die innerhalb ihrer Grenzen autonom ihre Grundsatzentscheidungen treffen.
- Zwischen den Kreisen gibt es eine doppelte Verknüpfung, d. h. jeweils

zwei Personen nehmen an beiden Kreissitzungen teil.

- Die Kreise wählen die Menschen für die Funktionen und Aufgaben im Konsent nach offener Diskussion.

Das soziokratische Führungsverständnis orientiert sich dabei am konsequenten Einbezug aller Mitwirkenden innerhalb der Organisation in Bezug auf Entscheidungen, welche sie betreffen. In regelmässigen Kreisversammlungen definieren die Verantwortlichen Themen, welche gemeinsam erarbeitet werden. Wesentliche Entscheidungen werden dabei im Konsent 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 nach dem Credo «good enough for now, safe enough to try».

## ... ZUM KREISEN

Der Entscheid, die Soziokratie als Organisationsform an unserer Schule zu implementieren, fiel nach einem zweitägigen Weiterbildungsmodul, welches wir Schulleitenden zusammen mit der Steuergruppe und anderen interessierten Lehrpersonen unserer Schuleinheit besuchten. Dabei konnten wir eindrücklich erfahren, welche kraftvollen Entscheide möglich werden, wenn man sich nicht in das herkömmliche, von der Demokratie geprägte Pro- und



Kontra-Lager aufteilt, sondern gemeinsam eine Lösung sucht, die sich an dem von den Kreismitgliedern definierten Ziel orientiert.

Daraufhin erfolgte die Vorbereitungsphase, in welcher u. a. Termine für die Kreisversammlungen festgelegt, die Kreisstruktur definiert und das Team auf das Thema eingestimmt wurde. Im August 2020 begann die Implementierungsphase mit dem gesamten Team unserer Schuleinheit im Rahmen einer eintägigen Weiterbildung, in welcher die Lehrpersonen die vier Basisprinzipien kennenlernten. In den folgenden Kreisversammlungen wählten sie die Delegierten sowie die Verantwortlichen für die Moderation und die Logbuchführung. Weiter trafen sie erste Grundsatzentscheide, wie z. B. die Gliederung des Zyklus 2 innerhalb unserer Schuleinheit, die Gestaltung der Pausenzeiten oder das Festlegen eines gemeinsamen Rahmens für die schülerzentrierten Elterngespräche.

Bei der Implementierung wurde die Schuleinheit von zwei Expertinnen von «Soziokratie Zentrum Schweiz» beraten und begleitet. So konnten wir lernend den Prozess mitsteuern und mögliche Stolpersteine umgehen, wie z. B. ein zu hohes Tempo bei der Umsetzung oder unsere anfängliche Nachlässigkeit gegenüber den klar definierten Schritten innerhalb einer Kreisversammlung.

### DIE DYNAMIK DES KREISE(N)S

Die Kraft des Kreises hat bereits einiges bewirkt: In den Kreisen wird jeder und jede gehört. Die Gleichwertigkeit und die Möglichkeit, einen schwerwiegenden, begründeten Einwand mit Blick auf das Ziel einbringen zu können, bewirkt die hohe Akzeptanz der Beschlüsse. Die Mitwirkenden fühlen sich verstanden und gehört. Niemand wird übergangen.

Grundsatzentscheide erhalten durch den Konsent ein für jeden bedeutsames Gewicht: Alle sind sich bewusst, dass sie

beim Konsentieren nicht nur «ja» sagen, sondern auch Verantwortung für die Umsetzung des Beschlusses übernehmen.

In mehreren Klassen wurden in soziokratischen Wahlen Vertretungen ins Schülerparlament bestimmt. Für einmal waren es nicht zwingend die Lautesten, die Beliebtesten oder die Kommunikativsten, die gewählt wurden, sondern diejenigen, welche die zuvor klar definierte Rolle eines Mitglieds im Schülerparlament am besten erfüllen.

Das «Entweder-oder» wird zum «Sowohl-als-auch». Widerstände zur Zielerreichung werden konstruktiv angegangen, damit die Grundsatzentscheide für alle Kreismitglieder ohne schwerwiegenden, begründeten Einwand mitgetragen werden können.

Die Wahrnehmung, aktiv das Schulleben und die Schulentwicklung mitgestalten zu können, beflügelt die Mitwirkenden und bewirkt, dass Themen, welche bis anhin oft Unmut und Ärger auslösten, da man ja die Position des «Gegners» bereits kannte, nun plötzlich eine neue, ungewohnte Dynamik bekommen.



«Was also hilft, um die eigene Schule doch in Schwung zu bringen und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass sich alle gehört und verstanden fühlen?»



Im allgemeinen Kreis entstand so zum Beispiel die Idee des pädagogischen Zukunftsmodells, das für die gemeinsame Schulentwicklung tragend sein soll.

### DAMIT DER KREIS RUND LÄUFT

Damit Grundsatzentscheide gefällt 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. Dabei geht es um Haltung und grundlegende Fragen, wie: «Wie wünsche ich mir diese Welt? Und was ist mein Beitrag dazu im Rahmen meiner Arbeit?»

In den kommenden Monaten werden wir mit dem Allgemeinen Kreis (Führungskreis) deshalb die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf verschiedenen Ebenen klären und bestehende Zeitgefäße wie Teamsitzungen umwandeln in Kreisversammlungen, in denen Grundsatzentscheide gefällt werden, und Kreis-Workshops, in denen an der Umsetzung der Entscheide gearbeitet wird. Weiter werden die Kreise auf ihre Funktion und ihre Berechtigung geprüft, um sicherzustellen, dass sie sich bezüglich ihres Angebots merklich voneinander unterscheiden.

### WIR KREISEN WEITER

In der bislang aufgebauten Kreisstruktur wurden die Stufenteams und die heilpädagogische Fachschaft einbezogen. Künftig

sollen auch die Stimmen unserer Schülerinnen und Schüler sowie derer Eltern in unsere Organisationsform eingebunden werden, damit sichergestellt wird: «Every voice matters!»

Interne Trainerinnen werden künftig die vier Basisprinzipien der Soziokratie an unserer Schule hüten und dafür sorgen, dass das Know-how in den Kreisen erhalten bleibt. Sie gewährleisten die Stabilität der soziokratisch geführten Schuleinheit.

### DAMIT ES UNS NICHT SCHWINDLIG WIRD

Bereits während der aktuellen Einführungsphase zeichnet es sich ab: Der eingeschlagene Weg gibt uns die Energie, die Schule im Wandel der Zeit und der Gesellschaft nachhaltig zu verändern.

Das Prinzip der soziokratischen Kreisstrukturen ist grundsätzlich gut verständlich und überzeugt durch seine Einfachheit. In der Umsetzung tauchen Herausforderungen aber rasch auf. So müssen wir noch klar definieren, welche Themen, ausser der Führungsverantwortung und der Personalführung, zwingend weiterhin bei der Schulleitung bleiben müssen und was in den Kreisen entschieden werden kann. Es gilt noch viele kleine Schritte zu machen und wirksame Grundsatzentscheide zu fällen, bis die wichtigsten Weichen gestellt sind, um so den Mitwirkenden innerhalb ihres Kreises echte Freiheit im Gestalten und Entscheiden zu ermöglichen. Der Start aber ist geglückt.

«Bereits während der Einführungsphase zeichnet es sich ab: Der eingeschlagene Weg gibt uns die Energie, die Schule im Wandel der Zeit und der Gesellschaft nachhaltig zu verändern.»