

Abschlussbericht für Kraftwerk1 zur Soziokratie-Implementierung mit Fokus Pilotphase (Februar 2023 bis Februar 2026)

Jeannine Brutschin, Prinzip4, 24. April 2026

Ausgangslage für die Abschlussmessung

Im Februar 2023 wurde Barbara Strauch als «Senior Consultant» beigezogen, um in einem Workshop mit der Geschäftsstelle und dem Vorstand die Grundlagen für die Einführung der Soziokratie (SKM) bei Kraftwerk1 zu erarbeiten. Im Konsent beschlossen wurden dabei die **Zielkriterien für die Restrukturierung der Gesamtorganisation**, die **geplante Kreisstruktur** sowie das **Vorgehen zur Erarbeitung der sogenannten Domänen (Entscheidungsbereiche der soziokratischen Kreise)**. Die Restrukturierung betrifft die Geschäftsstelle und den Vorstand von Kraftwerk1. Im Laufe des Pilotprozesses wurden die Siedlungen mittels Delegierter mit der Kreisstruktur verknüpft. Die Siedlungen organisieren sich weiterhin selbst. Ihre Form der Siedlungsorganisation ist nicht direkt von der Restrukturierung betroffen.

In den darauffolgenden Monaten bestand meine Aufgabe als zertifizierte Soziokratie-Expertin (CSE) darin, diesen Prozess zu begleiten. Vor dem Hintergrund der basisdemokratischen Ausrichtung der Siedlungen von Kraftwerk1 wurde gemeinsam entschieden, die Domänen **bottom-up** und im Konsent mit den jeweils betroffenen Menschen zu entwickeln.

Im Frühling 2024 erteilte der Vorstand schliesslich grünes Licht für den Start der **Pilotphase**, also für das Ausrollen der SKM auf alle Kreise. Der vorliegende Abschlussbericht beruht auf der Abschlussmessung, die im Februar bis April 2026 zur Auswertung der Pilotphase durchgeführt wurde. Er beinhaltet Empfehlungen für die weitere Entwicklung der SKM in der Organisation.

Vorgehen

Der erste Teil der Abschlussmessung bestand aus einer internen Umfrage, mit der die Entwicklung der Organisation im Rahmen der Zielkriterien und das Funktionieren der Soziokratie in den einzelnen Kreisen abgefragt wurde. Befragt wurden alle in der Kreisstruktur aktiven Personen (Vorstand, Geschäftsstelle und die gewählten Siedlungsdelegierten). Insgesamt haben **20 Personen** an der Umfrage teilgenommen. Die Messung wurde vom internen SKM-Team geplant und von Heidi Wicki als interner SKM-Trainerin und mir als CSE durchgeführt.

Die Auswertung der Umfrage war die Grundlage für eine vertiefende Auswertung vor Ort, die ich mit jedem Kreis in Form eines strukturierten Gesprächs durchgeführt habe (siehe Teil 3).

Teil 1: Umfrage zur Entwicklung der Organisation im Rahmen der Zielkriterien (Laufzeit drei Jahre)

Die Ergebnisse zeigen insgesamt eine **(sehr) positive Einschätzung** der Entwicklung, auch wenn sich in einzelnen Antworten interessante Streuungen zeigen.

Besonders positiv fällt auf, dass die Fragen „**Geht die Organisation in die richtige Richtung?**“ und „**Passt die Soziokratie zu Kraftwerk1?**“ von allen Teilnehmenden, die sich dazu geäußert haben, **positiv bis sehr positiv** beurteilt wurden; hinzu kamen **zwei Enthaltungen**.

Ebenfalls sichtbar positiv entwickelt haben sich folgende Zielsetzungen: dass sich alle gehört fühlen und sich einbringen können, ein konstruktiver Umgang mit Konflikten sowie mehr Vertrauen und wohlwollende Fehlertoleranz.

Gleichzeitig zeigen einzelne tiefere Bewertungen bei gewissen Fragen und thematisch breit gestreut, dass aus Sicht einiger Beteiligter weiterhin Entwicklungsarbeit nötig ist.

Auffällig ist zudem, dass aus Sicht der Verwaltung die **Siedlungen näher an die Verwaltung gerückt** sind. Insgesamt ist die Soziokratie in den Siedlungen jedoch **noch nicht angekommen**. Entsprechend fallen die Bewertungen überall dort etwas tiefer aus, wo die **Siedlungsperspektive** besonders stark hineinspielt, beispielsweise bei der Frage nach dem **Vertrauen in Rollenträger:innen in Genossenschaft und Verwaltung**.

Fazit: **Kraftwerk1 ist mit der SKM auf gutem Weg**. Gleichzeitig machen einige tiefere Werte deutlich, dass in einzelnen Bereichen weiterhin **gezielte Entwicklungsarbeit** erforderlich ist. Diese werden nachfolgend weiter vertieft.

Teil 2: Umfrage zum Funktionieren der soziokratischen Kreise

Insgesamt ist die **Arbeit mit Domänen** auf gutem Weg. Gleichzeitig zeigt sich in einzelnen Kreisen das Bedürfnis, die jeweilige Domäne auf Basis der bisher gemachten Erfahrungen zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Beim **Kreis PBB** und beim **Kreis FM** deutet sich ein vertiefter Analysebedarf an; allenfalls sind auch **strukturelle Anpassungen** nötig. Ein entsprechender Prozess läuft bereits.

Als mögliches zukünftiges Schulungsthema zeichnet sich die Unterscheidung zwischen **Grundsatz und Ausführung sowie Messen und Nachsteuern** ab, da es hier noch viele Unsicherheiten gibt. Das Thema **Tools** wird – wenig überraschend – kritisch bewertet. Es besteht der Wunsch nach mehr Übersichtlichkeit und einfacher zugänglichen Informationen.

Die Details aus dieser Umfrage lieferten wichtige Anhaltspunkte für die vertiefende Auswertung mit den Kreisen vor Ort, siehe nächster Abschnitt.

Teil 3: Übergreifende Erkenntnisse aus den vertiefenden Gesprächen

Die vertiefende, qualitative Auswertung vor Ort mit den einzelnen Kreisen vermittelt insgesamt ein deutlich positives Bild. Als grosser Gewinn wird erlebt, dass sich Menschen dank soziokratischer Moderation und Konsentprinzip **gehört fühlen und sich besser einbringen können**. Die **Gesprächskultur** hat sich deutlich **in die gewünschte Richtung verändert**.

Auch die **strukturierten Sitzungen** und **soziokratischen Werkzeuge** werden mehrheitlich als zielgerichtet und wirksam wahrgenommen. Die Abläufe haben sich mittlerweile weitgehend **gefestigt**. Entscheidungen werden als **ausgewogener und tragfähiger** erlebt, zudem hat die **Transparenz** in der Organisation zugenommen.

In den Rückmeldungen wird deutlich, dass die Soziokratie bei Kraftwerk1 zunehmend nicht nur eingeführt, sondern auch **gelebt** wird. Die Umstellung wurde zwar als herausfordernd erlebt, gleichzeitig besteht aber der Eindruck, dass die Organisation den grössten Teil dieses Weges bereits zurückgelegt hat. Das Arbeiten in der neuen Struktur wird von vielen als motivierend erlebt, und auch anfänglich kritische Personen stehen inzwischen hinter der eingeführten Organisationsform.

Positiv hervorgehoben werden auch Veränderungen in der Zusammenarbeit: Die **Beziehung zwischen Vorstand und Geschäftsstelle** hat sich deutlich verbessert; es gibt mehr Berührungspunkte und direkten Austausch. Ebenso werden die neu hinzugekommenen **Siedlungsdelegierten** ausnahmslos als sehr positiv beurteilt. Dass sie heute direkt **entscheidungsberechtigt und in die Arbeit der Kreise einbezogen** sind, macht einen spürbaren Unterschied.

Darüber hinaus zeigt sich, dass Kraftwerk1 mit seiner soziokratischen Ausrichtung bei **Stellenausschreibungen** inzwischen Menschen anspricht, die eigenverantwortlich arbeiten möchten und die Selbstorganisation schätzen. Neu eintretende Mitarbeitende äussern sich mehrheitlich positiv und erleben, dass sie im richtigen Moment gut abgeholt werden.

Gleichzeitig benennt die qualitative Messung auch Herausforderungen. Im Alltag kommt es weiterhin vor, dass man sich in **Abläufen oder Zuständigkeiten verheddert**. Zudem hat sich die Erwartung, die Soziokratie würde zu einer **spürbaren Entlastung der Geschäftsstelle** führen, bisher nicht erfüllt. Die Verarbeitung und Umsetzung der Vielzahl an Entscheidungen, das gemeinsame Setzen von Prioritäten und die Mitsteuerung der Arbeitslast (zum Beispiel gemeinsame Priorisierung der Aktivitäten in der Kreisversammlung, schwerwiegenden Einwand einbringen bei Ressourcenknappheit, «gut genug»-Prinzip anwenden) bleiben anspruchsvoll.

Hinzu kommt, dass es von einzelnen als **persönlich herausfordernd** erlebt wird, einen schwerwiegenden Einwand einzubringen oder kritische Dinge anzusprechen/auf die Agenda zu setzen.

Für die **Siedlungen** ist die Soziokratie bislang noch zu wenig greifbar. Hier braucht es weiterhin **Investitionen in Erklärungen und eine einfach verständliche Kommunikation** (genannt wurde zum Beispiel ein noch einfacheres Organigramm). Gleichzeitig besteht das Spannungsfeld, dass zusätzliche Informationen und Kommunikation wiederum Verwaltungsaufwand erzeugen. Es gilt daher, einen **gangbaren Mittelweg** zu finden. Im **Kreis PBB** zeigt sich zudem, dass aus Sicht der Siedlungen die Soziokratie bisher noch nicht zu einer verbesserten Umsetzung bei den Hauswartsarbeiten geführt hat (Zielverwirklichung funktioniert in diesem Fall noch nicht). Positiv formuliert hat die Soziokratie resp. Messung ermöglicht, dass das Thema im Kreis erkannt und angegangen wird. Da der grosse Wunsch vorhanden ist, das Thema Hauswartsarbeiten noch mit den aktuellen Siedlungsdelegierten zu besprechen, wurden hier Sofortmassnahmen eingeleitet: Es wurde ein Hilfskreis gegründet, der zusammen mit externer Begleitung einen Zielverwirklichungsprozess (ZVP) für die Hauswartsarbeiten erstellt. Die Siedlungsdelegierten begrüssen das Vorgehen. Folgende konkreten Beispiele wurden im Rahmen der Messung explizit genannt: Taubendreck im Zwicky Süd, Treppenhaus Hardturm, Parkplatzbewirtschaftung Hardturm.

Wichtig ist ausserdem die Einordnung, dass verschiedene Themen auch mit dem noch nicht ganz integrierten **Wachstum der Genossenschaft** zusammenhängen und nicht allein auf die Soziokratie zurückzuführen sind. Gleichzeitig zeigt sich, dass die soziokratische Kreisstruktur grundsätzlich geeignet ist, flexibel auf veränderte Bedürfnisse zu reagieren. Dies wird auch durch bereits angedachte Anpassungen in verschiedenen Kreisen sichtbar (beispielsweise soll der Kreis FM zu einem Team FM umgewandelt und beim Kreis GS angehängt werden). Die **Selbstorganisation** nimmt dabei langsam, aber erkennbar Fahrt auf.

Fazit: Es zeichnet sich eine nächste **Phase der Ausdifferenzierung** ab. Im Zentrum dieser Phase stehen die weitere **Klärung von Schnittstellen, Feinjustierungen am System** sowie die **Verbesserung der internen Kommunikation** zwischen Kreisen und Teams. Darüber hinaus gilt es, die **«externe Kommunikation» mit den Siedlungen** weiter zu stärken. Zudem wurde in der vertiefenden Messung vor Ort das Thema **Kulturentwicklung** mehrfach angesprochen. Vor diesem Hintergrund wird empfohlen zu prüfen, welche ergänzenden, der Soziokratie verwandten Ansätze und Methoden die Weiterentwicklung der Soziokratie bei Kraftwerk1 sinnvoll unterstützen können – insbesondere im Hinblick auf die Stärkung von Eigenverantwortung und psychologischer Sicherheit. Auf diese Weise könnte der bewusste und konstruktive Umgang mit den neuen Freiheiten der Soziokratie gezielt gefördert werden.

EMPFEHLUNGEN

- Die **Pilotphase beenden** und eine ca. zweijährige **Phase der Ausdifferenzierung und Weiterentwicklung** starten.
- Die **Überarbeitung von Grundlagendokumenten** wie Statutenänderungen, Organisationsreglement, etc. zur Formalisierung der Soziokratie nach und nach **in sinnvoller Geschwindigkeit angehen** und dabei Prioritäten setzen: Wo gibt es bereits genügend Klarheit für Formalisierung, wo braucht es noch Ausdifferenzierung und Erfahrungswissen?
- In der jetzigen Phase können zur Formalisierung der Soziokratie **präzise formulierte Konsentscheide mit Ablaufdatum** eine valable Alternative sein. So können praktische Grundlagen für das spätere Sichern der Soziokratie geschaffen werden, wie zum Beispiel zum Umgang mit Rollen, zum Ablauf von Wahlprozessen, zum Umgang mit dem Entwicklungsgespräch, etc.
- Mit der Beendigung der Pilotphase das **Team Soziokratie in einen Kreis Soziokratie umwandeln**. Die Einführung ist abgeschlossen, der Kreis kann nun die Grundsatzentscheide für die Weiterentwicklung im Sinne der Feinjustierung selbst treffen.