

# 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

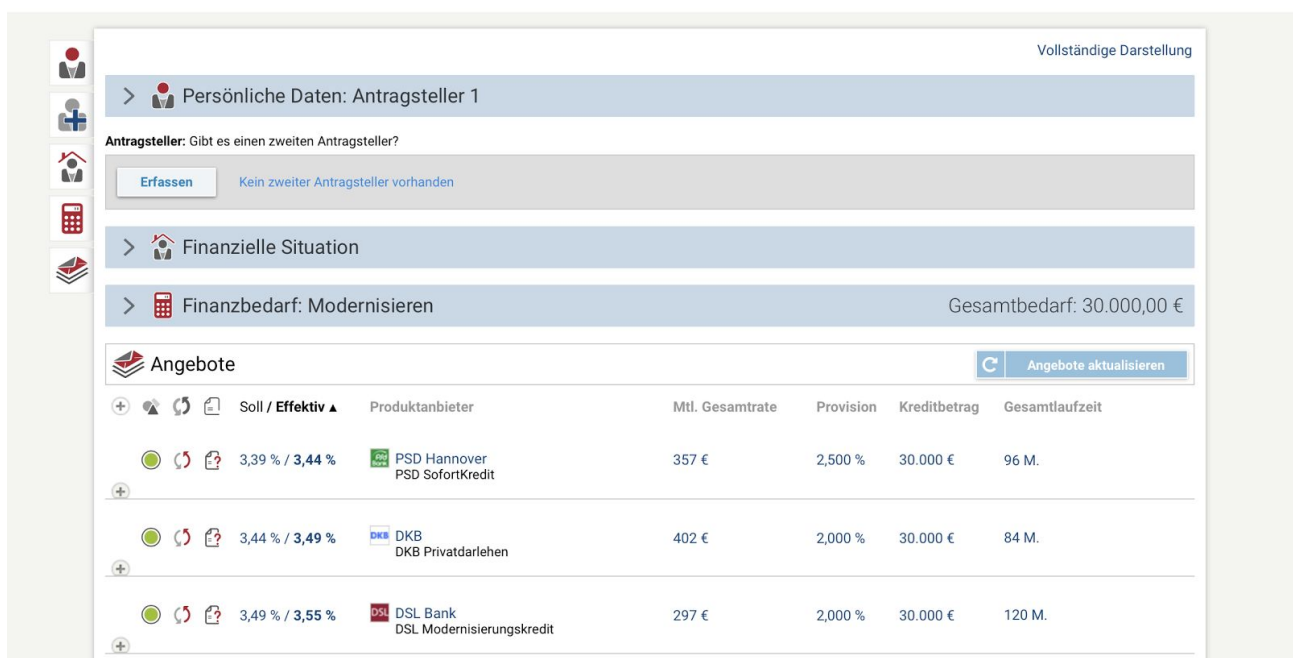
### Zusammenfassung

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.





Vollständige Darstellung


>  Persönliche Daten: Antragsteller 1
















Antragsteller: Gibt es einen zweiten Antragsteller?

[Kein zweiter Antragsteller vorhanden](#)

>  Finanzielle Situation

>  Finanzbedarf: Modernisieren Gesamtbedarf: 30.000,00 €

 Angebote

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

## Wie kam die PKU zur Soziokratie?

### Beweggründe für eine neue Organisationsform

Starkes Wachstum und Zusammenführung dreier Bereiche, drei Teilkulturen und Prozesse, brachte neue Herausforderungen mit sich, 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 die Holakratie® zu informieren, wodurch er auf einen Soziokratie-Primer stieß.

Leif 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.

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.

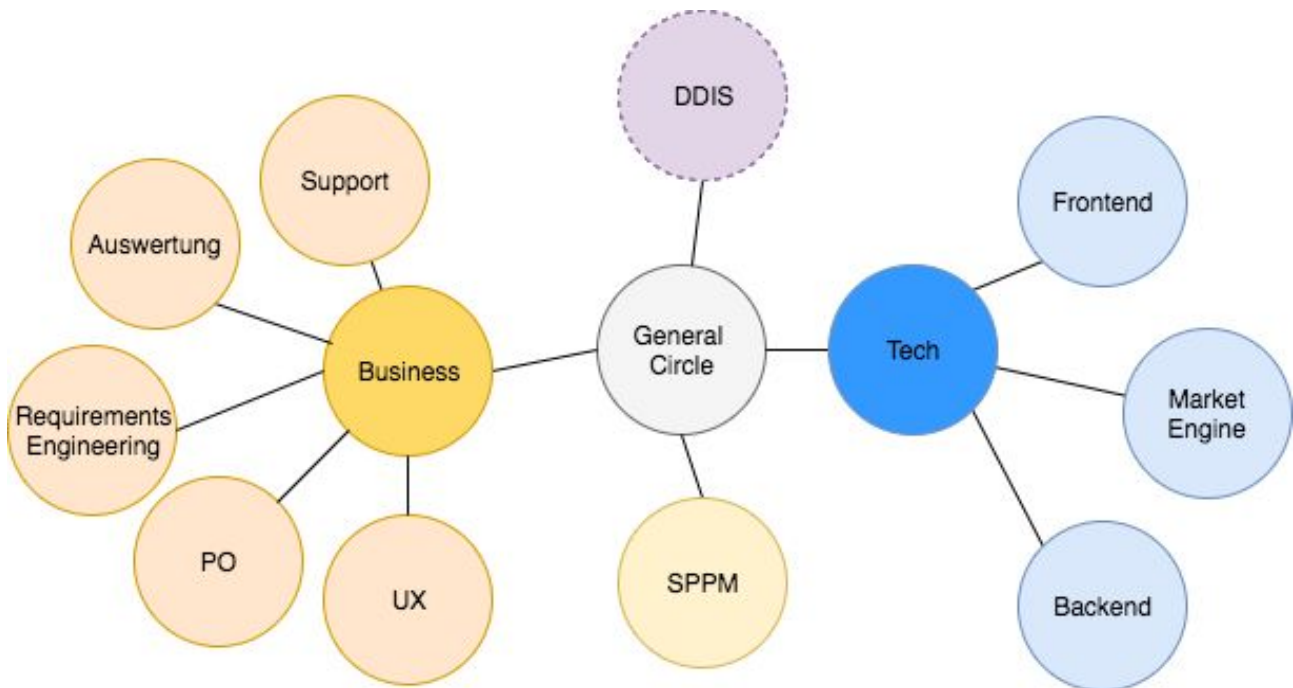
#### Ein zweiter Anlauf brachte die Veränderung

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.

## 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.

### Welche soziokratischen Elemente benutzt werden

Zum aktuellen Zeitpunkt gibt es Kreise (im Moment noch keine 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.

## Effekte der Soziokratie

Michael Geiß, Software-Entwickler und Mitglied des DDIS-Kreises: "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/>