

1

PAULS FRAGE

Mein Telefon klingelt. Der Name unseres Geschäftsführers, Paul, erscheint im Display. Er kommt schnell zum Punkt: »Chris, ich muss etwas Wichtiges mit dir besprechen. Können wir uns um 18:30 Uhr in der Lobby treffen?«

»Okay, Paul. Worum geht's?«

»Das erzähle ich dir heute Abend, aber die Zukunft der Human Resources Solution könnte davon abhängen. Also erzähle vorerst niemandem von unserem Treffen.« Dann legt er auf.

Ich starre auf mein Telefon und frage mich, was das alles soll. Warum will Paul mit mir sprechen? Es muss ernst sein; normalerweise benutzt er nicht den vollen Unternehmensnamen, sondern nur die Abkürzung HRS.

Wahrscheinlich hat es etwas mit der neuen Version unseres Produktes, eines Softwarepakets für HR-Abteilungen, zu tun. Version 4.0 der Software sollte bereits vor Monaten fertiggestellt sein. Es gab aber eine ganze Reihe von Problemen, insbesondere mit dem Test und der Integration der Komponenten. Wir haben es nicht mal geschafft, Version 4.0 ausreichend zu stabilisieren. Dadurch konnten wir die neue Version auch nicht bei einer wichtigen Messe letzte Woche vorstellen.

Trotzdem verstehe ich nicht, warum Paul mit mir sprechen möchte. Die mobile App funktioniert perfekt und war rechtzeitig fertig. Könnte etwas anderes in meiner Abteilung schiefgelaufen sein?

Ich muss den ganzen Nachmittag an das Telefonat denken und bin froh, als es endlich 18:30 Uhr ist. Als ich in die Lobby komme, wartet Paul bereits auf mich. Er bittet mich, ihn auf einen Spaziergang nach draußen zu begleiten und verschwendet keine Zeit: »Chris, du hast die

Entwicklung von HRS und unserem Produkt von Beginn an mitverfolgt und daher möchte ich mit dir im Vertrauen sprechen. Okay?«

»Klar, Paul«, antworte ich.

Paul zögert, als er nach den richtigen Worten sucht.

»Ich sag' es einfach, wie es ist«, beginnt er. »Ich überlege, als Geschäftsführer zurückzutreten. Ich fürchte, ich bin nicht länger der Richtige für diese Position.«

»Mensch, Paul«, antworte ich überrascht, »das habe ich nicht kommen sehen.«

»Das verstehe ich«, fährt Paul fort. »Ich hätte vielleicht früher mit dir sprechen sollen, aber ich wollte keine Ängste schüren. Ich dachte, ich müsste das Problem selbst lösen.«

Ich sehe Paul skeptisch an.

»Wir sind in den letzten Jahren stark gewachsen, wie du weißt. Früher kannte ich jeden hier persönlich und ich wusste genau, was im Unternehmen vorgeht. Aber das ist bereits seit einiger Zeit nicht mehr der Fall. Wir haben Abteilungen aufgebaut, Managerpositionen eingeführt und Prozesse definiert, die das Wachstum unterstützen sollten. Aber trotz der ganzen wöchentlichen Statusberichte und monatlicher Key Performance Indicators habe ich die Kontrolle verloren.« Paul seufzt. Er wirkt ernst, aber auch traurig. Ich habe ihn noch nie so hilflos erlebt.

»Erzähl' weiter, Paul«, ermutige ich ihn.

»Ich beobachte bereits seit einiger Zeit, dass wir Entscheidungen langsamer fällen als früher und dass wir weniger miteinander reden – zumindest über die wirklich wichtigen Dinge. Als wir in den Anfängen das Produkt mit wenigen Dutzend Leuten entwickelten, kannten sich noch alle untereinander. Wir wussten, wer woran arbeitete, welche Probleme existierten und wie wir uns gegenseitig helfen konnten. Jetzt scheinen wir unseren Teamgeist nach und nach zu verlieren. Abteilungen schotten sich voneinander ab, Mitarbeiter halten Informationen zurück, aus Angst, für Fehler verantwortlich gemacht zu werden, und das Management spielt politische Spielchen. Alle versuchen, die eigene Position und das eigene Team zu beschützen.«

»Ja, das ist mir nicht entgangen«, sage ich vorsichtig.

»Chris, das macht uns langsam und schwerfällig. Wir reagieren langsamer und weniger flexibel auf Kundenwünsche als früher. Und wir haben eine wichtige Deadline verpasst, um unser neues Produkt einem internationalen Publikum zu präsentieren. Und jetzt erwartet der Vorstand eine Erklärung von mir.«

Er fährt fort: »Und das ist sein gutes Recht; schließlich hängt die Zukunft des Unternehmens an den Verkäufen des neuen Produktes. Wenn wir die Erwartungen unserer Investoren und des Marktes nicht erfüllen, endet unsere Geschichte hier und jetzt.«

Ich verstehe, was Paul sagt. Aber ich weiß immer noch nicht, warum er ausgerechnet mir das alles erzählt.

»Ich glaube, ich schaffe es nicht, Chris. Obwohl ich in den vergangenen Jahren alles gegeben habe, war es nicht genug. Ich habe in den letzten Wochen sehr viel darüber nachgedacht und denke, dass es Zeit wird für einen neuen Kapitän. Wir brauchen jemanden, der das Schiff wieder auf Kurs bringt.«

Paul hält an und wendet sich mir zu.

»Am Mittwoch findet eine Vorstandssitzung statt, bei der ich als Geschäftsführer zurücktreten werde. Ich werde die Verantwortung für die verfehlte Deadline übernehmen. Das wird den Vorstand und die Investoren eine Weile besänftigen und dem neuen Geschäftsführer etwas Zeit verschaffen, ins Handeln zu kommen.«

»Der neue Geschäftsführer?«, stammel ich. Was soll das bedeuten?

»Chris, ich möchte, dass du meinen Platz einnimmst. Ich verstehe, dass du diese Bitte überhaupt nicht erwartest hast, aber ich habe intensiv darüber nachgedacht. Du bist der Einzige im Unternehmen, der es geschafft hat, in seiner Abteilung die Atmosphäre, die Zusammenarbeit und Qualität der Vergangenheit zu erhalten. Deine mobilen Apps tun das, was sie tun sollen, und sind immer rechtzeitig fertig. Deine Mitarbeiter scheinen glücklich zu sein und du läufst meistens mit einem Lächeln durchs Unternehmen. Ich weiß nicht genau, wie du das schaffst, aber ich glaube an dich, Chris. Du kannst unser Unternehmen retten.«

Ich bin perplex und überlege einen Moment, ob Paul einen Witz macht. Ich soll der Geschäftsführer von HRS werden, einem börsennotierten Unternehmen mit 160 Mitarbeitern? Undenkbar!

SOZIOKRATIE 3.0

Paul sieht die Panik in meinen Augen und lächelt, auch wenn er immer noch traurig wirkt.

»Ich meine es ernst, Chris. Ich bin davon überzeugt, dass du die notwendige Veränderung erreichen kannst. Du musst dich nicht sofort entscheiden, aber ich würde mich sehr freuen, wenn du die Aufgabe ernsthaft in Betracht ziehen würdest. Ich brauche deine Antwort bis Mittwochmorgen vor der Vorstandssitzung. Okay?«

Ich nicke, weiß aber nicht, was ich sagen soll. Mittwoch? Das sind nur noch fünf Tage.

4

THE FACTS

Ich erreiche das Büro von The Facts ein wenig vor der vereinbarten Zeit. Bernie macht uns beiden einen Kaffee und führt mich in eine gemütliche Sitzecke, in der wir in Ruhe miteinander reden können.

»Wir haben gleich unser monatliches Steuerungsmeeting«, sagt Bernie. »Komm' doch einfach mit uns und schau' dir das Meeting an. So kannst du wichtige und konkrete Elemente unseres Ansatzes kennenlernen.«

»Okay«, sage ich. »Aber was ist ein Steuerungsmeeting?«

»Lass' uns am Anfang beginnen«, sagt Bernie. »Wir haben uns dafür entschieden, Soziokratie 3.0 – oder abgekürzt S3 – bei The Facts einzusetzen. Wir benutzen S3, um unsere Arbeit zu organisieren und unsere Organisation weiterzuentwickeln. S3 ist die aktuelle Entwicklungsstufe der soziokratischen Kreismethode, die in den Siebzigerjahren in den Niederlanden entwickelt wurde. Der Ansatz organisiert Unternehmen auf Augenhöhe.«

»Was S3 so kraftvoll macht«, fährt Bernie fort, »ist die Kombination des soziokratischen Ansatzes mit agilem und Lean Mindset.«

Ich schaue überrascht und Bernie lacht.

»Agil?«, frage ich.

»Tatsächlich. Und du weißt alles darüber, wie ich am Samstag herausgefunden habe.«

»Hmm, stimmt«, antworte ich. »Meine Teams nutzen seit Jahren agile Prinzipien und sind damit erfolgreich. Deshalb hat Paul mich gebeten, Geschäftsführer zu werden. Was für ein Zufall, dass sich diese Prinzipien auch in S3 finden.«

S3 ist die aktuelle Entwicklungsstufe der soziokratischen Kreismethode kombiniert mit agilen und Lean-Prinzipien sowie Techniken.

»Ich glaube nicht an Zufälle«, lächelt Bernie. »Deine Erfahrungen mit der agilen Philosophie und den agilen Techniken werden dir dabei helfen, S3 einzusetzen. Und ich vermute, dass ich ein paar Dinge über agile Ansätze von dir lernen kann. Mein Hintergrund ist die soziokratische Kreismethode und ich bin erst auf Agilität gestoßen, als ich S3 bei The Facts eingeführt habe.«

Bernie erklärt mir, dass Soziokratie so viel wie »Steuerung durch Kollegen« bedeutet. Diese Form der Steuerung geht davon aus, dass alle Involvierten gleichgestellt sein sollen. Dadurch unterscheidet Soziokratie sich von Autokratie, in der eine Person oder eine kleine Gruppe die Macht hat, Entscheidungen zu fällen. Soziokratie unterscheidet sich auch von Demokratie, in der die Mehrheit entscheidet. Ich schreibe all das emsig in mein Notizbuch. Bernie wartet geduldig, bis ich fertig geschrieben habe, und fährt dann fort.

»S3 ist eine praktische Anleitung, um effektivere und bewusstere Zusammenarbeit zu ermöglichen. Es geht darum, agilere und resilientere Organisationen zu entwickeln; Organisationen, in denen sich Menschen voll einbringen und Erfüllung finden können.«

Definition

S3 ist eine praktische Anleitung für bewusste und effektive Zusammenarbeit sowie zur Entwicklung resilienter Organisationen.

»S3 hat verschiedene Stärken«, fährt Bernie fort. »Es ist unter einer Creative-Commons-Lizenz für alle frei verfügbar und es ist modular aufgebaut. Im Grunde ist S3 eine Sammlung von sich gegenseitig unterstützenden Mustern, aus denen du dir die aussuchen kannst, die besonders nützlich für dich sind.«

»Muster?«, frage ich.

»Ja«, sagt Bernie, »so nennen wir sie. Wenn man sich die Geschichte der Kooperation unter Menschen ansieht, findet man bestimmte Verhaltensweisen und Praktiken, die sich für Zusammenarbeit bewährt haben. Stell' dir ein Muster als eine flexibel verwendbare Komponente vor – du findest heraus, was für dich nützlich sein kann, und kombinierst die Muster so, wie es für deinen Kontext passend ist. S3 ist kein Top-down-Ansatz und keine ›One size fits all‹-Methode, sondern eher ein Rucksack voller nützlicher Werkzeuge, die sich gegenseitig ergänzen.«

Es erleichtert mich, das zu hören. Ich habe in der IT bereits zu viele drakonische, allumfassende Methoden gesehen, die man komplett einsetzen musste. Diese Methoden basierten meist auf guten Ideen, ihre Umsetzung wurde aber allzu oft erzwungen und war von kommerziellen Beweggründen der Anbieter getrieben.

»Also entscheidet man selbst, welche Muster man auswählt?«, frage ich Bernie.

»Das stimmt«, fährt er fort. »Aber ich habe dir noch nichts von den sieben wichtigen Prinzipien erzählt, auf denen S3 fußt. Diese Prinzipien sind das Fundament der Muster und stellen sicher, dass die S3-Muster in Kombination reibungslos im Unternehmen funktionieren.«

»Okay, ich verstehe«, sage ich. »Was sind dann die Prinzipien?«

»Das erste Prinzip ist **Gleichstellung**«, erklärt Bernie.

»Ah, nett«, unterbreche ich ihn. »Ich behandle meine Mitarbeiter auch alle gleich.«

»Vorsicht«, reagiert Bernie. »Du solltest Gleichstellung nicht mit Gleichheit verwechseln, bei der alle gleich sein und das Gleiche tun sollen. Gleichstellung bedeutet in S3, dass alle, die von einer Entscheidung betroffen sind, die Möglichkeit haben sollen, diese zu beeinflussen. Daher werden Entscheidungen häufig über Konsent hergestellt, das auch gleich das zweite Prinzip ist. **Konsent** als Prinzip bedeutet, dass wir aktiv nach Einwänden gegen Entscheidungen suchen und diese dann auflösen. Begründete Einwände sind uns dabei sehr willkommen.«

»Begründete Einwände?«, frage ich. »Was bedeutet das?«

*Gleichstellung
nicht mit Gleichheit
verwechseln.*

»Wir haben alle unsere Meinungen und Präferenzen und das kann die Entscheidungsfindung sehr schwer machen. Ein **Einwand** hingegen deutet auf unbeabsichtigte Konsequenzen einer Entscheidung oder Handlung hin. Ein Einwand kann auch direkt einen Verbesserungsvorschlag enthalten.«

Definition

Konsent lädt dazu ein, Einwände gegen Entscheidungen oder Handlungen zu suchen, zu äußern und aufzulösen.

Ich nicke, um Bernie zu signalisieren, dass ich verstehe, was er sagt. Zumindest glaube ich das.

»Das dritte Prinzip ist **Transparenz**«, fährt er fort. »Alle Informationen und Entscheidungen sind transparent für jeden, mit Ausnahme von Informationen, die aus guten Gründen vertraulich behandelt werden müssen. Über Vertraulichkeit wird wieder im Konsent entschieden.«

Ich sehe überrascht auf.

»Wenn du von ›allen Informationen‹ sprichst, meinst du dann auch Finanzdaten wie Umsatzziele und Gehälter? Und das bezieht sich auch auf strategische Entscheidungen?«, frage ich.

»Ja. Tatsächlich sind fast alle Informationen bei uns transparent«, antwortet Bernie. »Eine Ausnahme sind Details zu einigen unserer Quellen oder andere hochsensible Informationen.«

Ich beginne zu verstehen, wie sich die Prinzipien gegenseitig unterstützen, aber Bernie fährt bereits fort.

»Ein anderes Prinzip ist **Verantwortung**. Es bedeutet, dass alle Initiative ergreifen, alle reagieren, wenn etwas benötigt wird, und alle Verantwortung übernehmen für das, was vereinbart wurde.«

»Ja, das tut mein Softwareentwicklungsteam auch«, antworte ich begeistert. »Sie nennen es ›Commitment‹. Alle halten sich an das, was vereinbart wurde, und helfen konstruktiv mit. Wenn etwas schiefgeht, gibt es keine Schuldzuweisungen.«

»Genau das meine ich«, bestätigt Bernie. »Ich freue mich, dass deine Teams das bereits können. Davon kann man nicht immer ausgehen.«

»Das stimmt«, sage ich. »Und es funktioniert nicht immer perfekt. Aber erzähle weiter. Was sind die verbleibenden drei Prinzipien?«

»**Empirismus** ist das fünfte Prinzip, und es passt gut zum sechsten Prinzip: **Kontinuierliche Verbesserung**. Empirisches oder faktenbasiertes Arbeiten bedeutet, dass man Dinge nicht blind aufgrund von Annahmen oder Theorien weiter verfolgt, sondern dass man möglichst schnell auf Basis von Experimenten und überprüfbaren Ergebnissen dazulernt. Wissen entsteht aus Erfahrung, und Beobachtungen der Realität helfen, kontinuierlich zu lernen und zu verbessern.«

Ich nicke, weil ich diese Prinzipien aus der agilen Arbeit meiner Teams kenne.

»Wir sagen, dass unsere Entscheidungen oder Lösungen ›gut genug für jetzt und sicher genug zum Ausprobieren sein müssen«, erläutert Bernie.

»Das bezieht sich vor allem auf das Konsent-Prinzip, aber man kann deutlich sehen, wie Konsent Empirismus und kontinuierliche Verbesserung impliziert. Wir begutachten und verbessern regelmäßig unsere Vereinbarungen, sodass diese nicht perfekt sein müssen, sondern nur ›gut genug für jetzt‹.«

»Großartig«, sage ich. »Ich kann jetzt erkennen, wie die Prinzipien miteinander verbunden sind. Aber hast du nicht von sieben Prinzipien gesprochen? Ich habe bisher nur sechs gezählt.«

»Richtig«, nickt Bernie. »Das letzte Prinzip ist **Effektivität**. Wir fokussieren auf das, was notwendig ist, um unsere Ziele zu erreichen, Hindernisse zu beseitigen und Verschwendung zu eliminieren.«

Entscheidungen
müssen gut genug
für jetzt und
sicher genug zum
Ausprobieren sein.

S3-Prinzipien

★ Gleichstellung

★ Empirismus

★ Konsent

★ Kontinuierliche Verbesserung

★ Transparenz

★ Effektivität

★ Verantwortung

Ich bin noch dabei, das letzte Prinzip aufzuschreiben, als Bernie weiter ausführt:

»Das waren die sieben Prinzipien, die für die S3-Muster sinnstiftend sind. Sie fungieren außerdem als Richtlinien für die Verwendung der Muster, sodass diese wirksam werden. Gleichzeitig hilft die Implementierung der Muster, die Prinzipien besser zu verstehen.«

»Okay«, sage ich. »Die Prinzipien muss ich also komplett verwenden?«

»Nein, musst du nicht. Aber wenn du S3-Muster verwendest, wird schnell klar, warum es nützlich ist, sich an den Prinzipien zu orientieren. Tatsächlich kommst du mitunter an den Punkt, an dem du die Prinzipien formell für das Unternehmen oder ein Team etablieren willst. Daher gibt es mit **Die sieben Prinzipien leben** ein eigenes S3-Muster, das optional und kein Zwang ist. Man kann entscheiden, ob man das Muster verwenden will und ob man es anpassen möchte.«

»Okay, ich glaube, ich habe die Prinzipien verstanden. Jetzt möchte ich mehr über die Muster erfahren.«

»Bevor wir damit beginnen«, lächelt Bernie, »möchte ich dir noch eine Metapher mit auf den Weg geben. Ich sehe Ähnlichkeiten zwischen Unternehmen und lebenden Organismen, wie Städten, Bäumen oder dem menschlichen Körper. Dies alles sind Systeme, die sich kontinuierlich an das anpassen müssen, was in ihnen und um sie herum passiert. Und es gibt keinen Chef, der alles organisiert und durch Anweisungen

steuert. Das würde nicht funktionieren, weil man in einem komplexen System nicht vorhersagen kann, was passieren wird. Jeder Teil reagiert auf Impulse und entscheidet selbst mit Blick auf das große Ganze. Das braucht effektive Kommunikation, aber es macht das Ganze stärker und flexibler.«

Ich nicke.

»So betrachtet«, denke ich laut nach, »kann ich Pauls Frustration sogar noch besser verstehen. Mit dem Wachstum von HRS kann er nicht mehr selbst auf alle Impulse und Anfragen reagieren, aber seine Funktion und unsere Struktur führen genau zu dieser Erwartung. Und das bremst uns als Unternehmen.«

Bernie nickt zustimmend.

»Kannst du mir noch mehr über die Muster erzählen?«, frage ich.

»Es gibt zu viele, als dass ich sie jetzt alle erklären könnte«, lacht Bernie. »Tatsächlich gibt es mehr als 70 Muster in S3. Aber um dir einen Eindruck zu vermitteln: Ein Teil der Muster unterstützt Entscheidungsfindung, sodass die kollektive Intelligenz im Unternehmen genutzt werden kann, ohne dabei die Effizienz zu opfern. Es gibt außerdem Muster, um die Partizipation der Mitarbeiter im Unternehmen effektiv zu gestalten. Diese stärken die Motivation und erlauben persönliches Wachstum der Mitarbeiter. Außerdem geht es darum, Verantwortung zu stärken, indem die Mitarbeiter für ihr Verhalten im Unternehmen Verantwortung übernehmen.«

Ich nicke und schreibe so viel wie möglich von dem mit, was Bernie erzählt.

»Es gibt eine weitere Gruppe von Mustern, die mit der Organisation und Durchführung von Arbeit zu tun haben«, fährt Bernie fort. »Sie geben den Mitarbeitern mehr Freiheit, sodass sie in der bestmöglichen Art und Weise zum Unternehmen beitragen können. Diese Muster stammen größtenteils aus Agile und Lean. Wahrscheinlich kennst du sie bereits.«

»Und die letzte Gruppe von Mustern«, sagt Bernie, »unterstützt beim Aufbau einer agilen und resilienten Organisation.«

»Moment mal«, unterbreche ich Bernie. »Was meinst du mit dem Aufbau einer Organisation?«

SOZIOKRATIE 3.0

»Ich spreche davon, die Organisationsstruktur bewusst zu definieren und an die Erfordernisse anzupassen«, erklärt Bernie. »S3 bietet zum Beispiel Muster, um Rollen und Kreise zu definieren.«

Er zögert, dann fährt er fort. »Für den Moment kannst du dir einen **Kreis** als teilautonomes Team vorstellen; die Charakteristika erkläre ich dir später detaillierter. Bis dahin ist wichtig, dass Rollen und Kreise miteinander verknüpft sind. So kann man effektiv gemeinsam an großen Zielen arbeiten, die auf den Unternehmenszweck abgestimmt sind.«

Bernie sieht auf seine Uhr und fügt hinzu: »Die Organisationsstruktur klärt die Verteilung von Arbeit, ermöglicht den Mitarbeitern Einflussnahme wo nötig und sorgt dafür, dass Informationen die richtigen Personen erreichen – ohne dass dafür eine Machthierarchie benötigt wird.«

S3-Muster



Ich nicke und will noch mehr Fragen stellen. Aber Bernie fährt fort: »Unser Steuerungsmeeting beginnt gleich.«

»Was bedeutet Steuerung in diesem Kontext?«, will ich wissen.

»**Steuerung** bedeutet, Ziele zu definieren und Entscheidungen zu fällen und anzupassen, sodass die Mitarbeiter die Ziele erreichen können. Steuerung kann Ziele, Prozesse, Vereinbarungen und Strukturen im Unternehmen oder im Team betreffen.«

»Ah, Okay«, sage ich. »Dann werden im **Steuerungsmeeting** solche Entscheidungen gefällt?«

»Ja, das stimmt. Und in einer lernenden Organisation verändern sich Prozesse, Vereinbarungen und sogar Rollen und Teams die ganze Zeit. In einer lernenden Organisation verändern sich ständig Prozesse, Vereinbarungen und sogar Organisationsstrukturen. Das ist notwendig, um sich verändernden Kontexten anzupassen und schnell und effektiv auf Probleme und Chancen zu reagieren. Das unterscheidet sich stark von einem traditionellen Unternehmen, in dem die Struktur normalerweise fix ist und sich selten ändert – es sei denn durch große und schwerfällige Reorganisationen.«

In einer lernenden Organisation verändern sich ständig Prozesse, Vereinbarungen und sogar Organisationsstrukturen.

Ich nicke. Ich habe in meiner Karriere bereits einige Reorganisationen erlebt, rückblickend mit wenig Erfolg.

»Das bedeutet natürlich nicht, dass alle machen können, was sie wollen und Entscheidungen nach Belieben treffen«, sagt Bernie. »Dafür haben wir die Steuerungsmeetings. Und dieses ist nicht das einzige Steuerungsmeeting bei The Facts. Viele unserer Teams sind selbstorganisiert und diese Teams nennen wir Kreise. Jeder Kreis hat seine eigenen regelmäßigen Steuerungsmeetings, in denen sie entscheiden, wie sie ihre Arbeit effektiv erledigen.«

»Aber unser heutiges Meeting ist kein gewöhnliches Steuerungsmeeting«, erläutert Bernie. »Heute kommen die Repräsentanten von fünf Kreisen zusammen, weil diese Kreise regelmäßig miteinander sprechen müssen, um Entscheidungen zu fällen, die alle fünf Kreise betreffen.«

Bernie bemerkt meinen zweifelnden Blick.

»In S3 arbeiten wir normalerweise mit **Repräsentanten**, um Kreise miteinander zu verbinden«, erklärt Bernie. »Teams geben ihren Repräsentanten das Mandat und Vertrauen, Entscheidungen für sie zu treffen.«

»Aha, dann habt ihr also doch so eine Art Manager«, sage ich.

»Keineswegs. Es sind Repräsentanten im wahrsten Sinne des Wortes. Sie bringen die Bedürfnisse, Interessen und das Wissen ihrer Gruppe in das Steuerungsmeeting einer anderen Gruppe ein. Das nennt sich **Verbindung**. Die Rolle des Repräsentanten wird temporär übernommen. Es handelt sich nicht um eine feste Position. Und wenn wir heute eine Entscheidung treffen und jemandem aus dem Kreis fällt später noch ein schwerwiegender Einwand ein, wird die Entscheidung im nächsten Steuerungsmeeting erneut begutachtet oder sogar vorher. Alle sind gleichgestellt, erinnerst du dich?«

Ich nicke.

»Und das macht ihr jeden Monat?«, frage ich ungläubig.

»Sicher, und einige Kreise haben sogar häufigere Steuerungsmeetings«, antwortet Bernie. »Aber jetzt lass' uns gehen. Das Meeting beginnt in wenigen Minuten.«

Während wir zum Besprechungsraum gehen, bereitet Bernie mich weiter vor.

»Du wirst natürlich nicht alles verstehen, was dort passieren wird. Aber das ist auch nicht das Wichtigste«, versichert er mir. »Verfolge einfach aufmerksam die Art und Weise, wie wir Entscheidungen gemeinsam fällen, und versuche zu erkennen, wie wir die sieben Prinzipien anwenden.«

»Okay«, sage ich. Und auch wenn mir noch nicht alles klar ist, bin ich sehr neugierig, was auf mich zukommen wird.