

## **Wenn Mitarbeitende Mitarbeitende entlassen: Personalabbau im Konsent**

*Ursula Meyerhofer/Adrian Ritz/Kristina S. Weißmüller*

### **Einleitung**

Diese Fallstudie beruht auf der Evaluation der Erfahrungen eines mittelständischen Dienstleistungsunternehmens mit dem Prinzip der soziokratischen Entscheidungsfindung in Krisenzeiten. Pandemiebedingt musste im Sommer 2020 ein größerer Stellenabbau vorgenommen werden. Da im Vorfeld die Entscheidung für die Einführung eines soziokratischen Organisationsmodells gefallen war, wurde der Personalabbau im Konsentprinzip beschlossen. Der Fallstudie liegt eine Evaluation dieses Personalabbauprozesses mittels qualitativer und quantitativer Befragung der Mitarbeitenden zugrunde. Das Projekt wurde durch die gemeinnützige Stiftung 3FO unterstützt.

### **Personalabbau in einem flach organisierten Unternehmen**

Das in den 1970er Jahren gegründete Unternehmen aus der Reise-/Tourismusbranche ist auch heute noch stark gründeridentifiziert und zeichnet sich durch eine dezidiert partizipative Unternehmenskultur aus. Die Einzelstimmen der rund 200 Mitarbeitenden zählen viel. Die angebotenen Arbeitszeitmodelle sind attraktiv, die Investition in Weiterbildung hoch. Unter den Mitarbeitenden finden sich viele passionierte Quereinsteiger/innen, die Belegschaft ist divers und verbleibt überdurchschnittlich lang im Unternehmen.

Um die aktive Selbstverantwortung der Mitarbeitenden – sowohl auf Ebene der Belegschaft als auch im Kader – noch weiter zu fördern, begann die Geschäftsleitung im Jahr 2019 *soziokratische Organisationsformen* im Unternehmen zu implementieren. Im März 2020 zwang die Covid-19-Pandemie das Unternehmen jedoch in den Krisenmodus. An eine Fortsetzung der begonnenen Transformations- und Lernprozesse hin zur soziokratischen Organisation und der damit einhergehenden sorgfältigen Schulung aller Mitarbeitenden war nun nicht mehr zu denken. Der pandemiebedingte massive Umsatzeinbruch verlangte stattdessen einen kurzfristigen Abbau von Stellen für das Folgejahr. Diese Situation betraf damals alle Firmen der Branche und war nicht ungewöhnlich. Außergewöhnlich war jedoch die Nutzung des soziokratischen Instrumentariums zur Bewältigung des Stellenabbaus.

### **Der Konsent als Entscheidungsprinzip**

Die vier Organisationsprinzipien der Soziokratie sind *Kreisorganisation* (Teams als selbstorganisierte Kreise), *doppelter Link* (Verknüpfung zweier Personen mit dem jeweils höheren Kreis), *offene Wahl* und das *Konsentprinzip*.<sup>1</sup> Nachdem die Geschäftsleitung ab Mai 2020 bei sich selbst im Stammhaus sowie beim mittleren Kader eine Verringerung der Stellenanzahl nach dem Konsentverfahren durchgeführt hatte, folgte die Ausdehnung auf die gesamte Belegschaft. Das bedeutete, dass *die Mitarbeitenden selbst* entscheiden konnten, ob sie sich auf die verbleibenden Stellen bewerben wollten und welche alternativen Maßnahmen zum Personalabbau (z.B. Wechsel von Voll- auf Teilzeit oder unbezahlter Urlaub) in Frage kommen würden.

Die Entscheidungsfindung per Konsent zeichnet sich dadurch aus, dass ein streng moderierter, dynamisch-zirkulärer Prozess mit über das Resultat bestimmt. Im Konsent hat die Stimme jedes gleichberechtigten Individuums gegenüber der Gruppe eine relativ höhere Gewichtung als im klassisch demokratischen Entscheidungsprozess. Jedoch gehen nur schwerwiegende und begründete Einwände in den Entscheidungsprozess mit ein. Jede weitere Runde der Entscheidungsfindung beruht auf einer im Rahmen der vorausgehenden Runden modifizierten Entscheidungsgrundlage, sodass die Entscheidung am Ende tragbar für alle Beteiligten ist. Durch diesen zirkulären, dynamischen und iterativen Austauschprozess entstehen innovative und insbesondere anfänglich nicht absehbare Lösungen.<sup>2</sup> Das Konsentprinzip kann sowohl gerahmt von organisationalen Hierarchiestrukturen als auch unbeschränkt implementiert werden.<sup>3</sup> Im vorliegenden Fall entschied sich die Geschäftsleitung dafür, partiell vom Prinzip der offenen Wahl abzuweichen, da die Teamleitungen die Anforderungsprofile der verbleibenden Stellen erstellten und einzelne Mitarbeitende, die sie als unverzichtbar einstufen, ohne Wahlprozess als fest gesichert ernennen konnten. Die übrigen Mitarbeitenden mussten sich selbst für eine Stelle nominieren und somit einer Wahl durch das Team stellen.

### **Der soziokratische Nominations- und Wahlprozess in der Praxis**

Die Geschäftsleitung informierte die Mitarbeitenden in einem einstündigen Video darüber, dass es krisenbedingt zu einem Personalabbau kommen müsse und man sich für das Prinzip der Soziokratie entschieden habe. Dabei wurden *volle Transparenz, radikale Ehrlichkeit, wahrgenommene Selbstverantwortung* und *ganzheitliches Denken als Leitwerte* für das anstehende Verfahren und die ganze Firma hervorgehoben. In einem nächsten Schritt konnten sich die Mitarbeitenden während einer Woche auf die sie interessierenden Stellen nominieren.

Das Wahlverfahren solle insbesondere von *Nachvollziehbarkeit* und *Transparenz* gekennzeichnet sein. Die Wahlen fanden geclustert nach Teams während mehrerer Wochen statt. Die Moderation erfolgte durch die Geschäftsleitung. Dabei entstanden Intervalle, in denen sowohl *horizontal* (Mitarbeitende untereinander) als auch *vertikal* (Teamleitende mit Mitarbeitenden) miteinander nach gemeinsamen alternativen Lösungen wie z.B. unbezahlter Urlaub oder mehr Teilzeitanstellungen statt Entlassungen gesucht wurde.

Tatsächlich führte das Konsentverfahren dazu, dass insgesamt weniger Kündigungen ausgesprochen werden mussten als ursprünglich angenommen, weil z.B. mehr Teilzeitanstellungen gewählt, fürs Folgejahr mehr unbezahlte Urlaubstage genommen oder andere Lösungen gefunden wurden. Allein mittels unbezahlten Urlaubs konnten so 16 Vollzeitstellen erhalten werden. Bei den Wahlen auf Positionen, wo mehr Bewerbungen als Stellen vorhanden waren, traten insgesamt zwei Drittel dieser Anwärtler und Anwärtlerinnen nach gründlicher Reflexion über ihre Laufbahn freiwillig zurück ohne in ein Wahlverfahren zu gehen. Insgesamt konnten durch die Umsetzung des Personalabbauprozesses somit Stellen erhalten werden, was positiv zu bewerten ist.<sup>4</sup> Doch wie beurteilten die Mitarbeitenden das Verfahren?

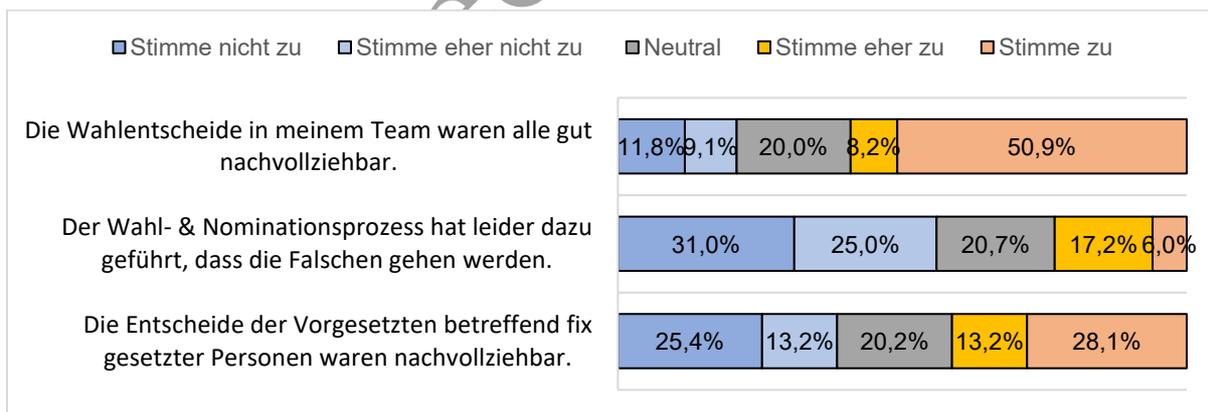
### **Evaluation des Nominations- und Wahlprozesses**

Wie eingangs erwähnt, ist das Wohl der Mitarbeitenden den Teamleitenden und der Unternehmensführung wichtig. Dem entsprechend wurde der soziokratische Nominations- und Wahlprozess durch eine wissenschaftlichen Begleitstudie evaluiert, die rund ein halbes Jahr nach dem Personalabbau stattfand. Damit wurde vermieden, dass die Bewertungen unmittelbar vom Ankündigungsschock des Personalabbaus und der aus dem Prozess resultierenden emotionalen Belastungen verzerrt wurden. Insgesamt fanden 16 qualitative Einzelinterviews mit Mitarbeitenden der Belegschaft statt, die sich freiwillig zur Verfügung stellten. Weiterhin

nahmen 150 Personen (70% der Belegschaft) an einem anonymen Onlinefragebogen teil, welcher ihre Erfahrungen im Rahmen des Nominations- und Wahlprozesses erfasste. 117 Fragebögen wurden vollständig ausgefüllt, nur diese gehen in die vorliegende Analyse ein. Die qualitativen Interviews ermöglichten es, gezielt Themenbereiche zu vertiefen. Im Folgenden wird die quantitative Ergebnisdarstellung selektiv durch Interviewerkenntnisse ergänzt.

Die Umfrage deutet in verschiedenen Punkten eher auf Zustimmung zum gewählten Verfahren hin. Wenn auch aufgrund der geringen Fallzahl keine gesonderten statistisch reliable Auswertungen nach Vorgesetztenfunktion möglich sind, so zeigen die Interviews deutlich, dass Personen mit Vorgesetztenfunktion, die auch früher und ausführlicher als ihre Mitarbeitenden im Konsentverfahren geschult wurden, zufriedener waren. Unter anderem wurde die Methode als „hoch effizient“ und als ein „irres Teambildungsinstrument“ bezeichnet und als dienlich zu einer „Kulturbildung“. Unter den Mitarbeitenden gibt es allerdings auch ambivalente Einschätzungen. So bestand zwar insgesamt Verständnis für den krisenbedingten Personalabbau, aber aus den Interviews geht deutlich hervor, dass klar davon abgeraten wird, die Soziokratie ausgerechnet im Rahmen eines Personalabbaus einzuführen. Eine Mehrheit von rund 60% empfand die im Prozess gefällten Entscheidungen als nachvollziehbar und war mehrheitlich der Meinung, dass die richtigen Personen das Unternehmen verlassen mussten. Jedoch waren nur für ein gutes Drittel die von den Teamleitungen gesetzten Personenentscheidungen nachvollziehbar (vgl. Abb. 1). Aus den Interviews wurde deutlich, dass die unmittelbaren Vorgesetzten ein besonderes Gestaltungspotential in der Intervallphase innehaben, während der alternative Lösungen gesucht werden. Hatten diese hier besonders intensiv mit dem Team interagiert, wurde der Prozess positiver beurteilt. Die Mitarbeitenden nahmen es als besonders positiv wahr, wenn es Vorgesetzten gelang, bei den ggf. von Stellenabbau Betroffenen eine persönliche Laufbahnreflexion auszulösen und somit eine gewisse Form von Wahrnehmung von Selbstverantwortung initiiert wurde. Für die Zufriedenheit spielen hier Offenheit und kommunikativen Fähigkeiten der Vorgesetzten eine zentrale Rolle.

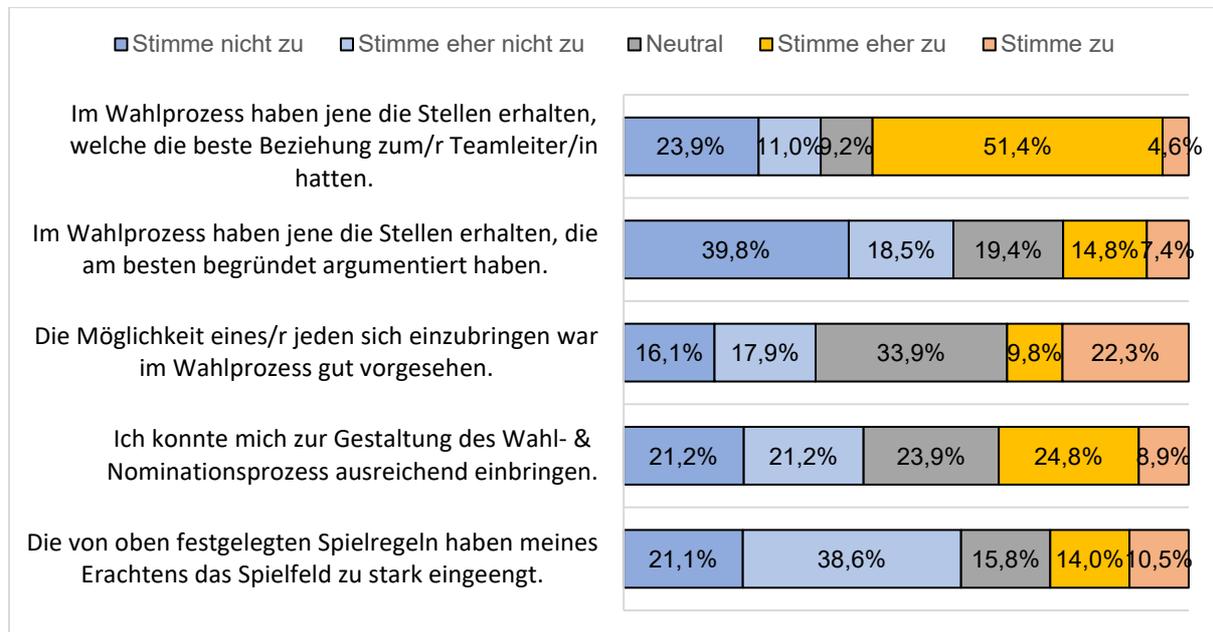
Abbildung 1: Zustimmung zum Verfahren



Die quantitative Befragung gab auch Hinweise darauf, weshalb die Nachvollziehbarkeit teilweise als gering wahrgenommen wurde (vgl. Abb. 2): Fast 60% geben an, dass jene Personen mit den besten Beziehungen zur Teamleitung die Stellen erhalten hätten und nicht die besten Argumente zum Stellenerhalt geführt hätten. Nur rund ein Drittel beurteilte die Möglichkeiten, sich in den Wahlprozess einzubringen als positiv und rund 40% gaben an, sich nicht ausreichend in die Gestaltung des Wahl- und Nominationsprozesses eingebracht haben zu können. An den festgelegten Spielregeln kann es aber kaum gelegen haben, sondern es scheint

mehr eine Frage der Umsetzung unter Zeitdruck gewesen zu sein, wobei der Einbezug zu kurz kam.

Abbildung 2: Fairness und Möglichkeit zur Partizipation

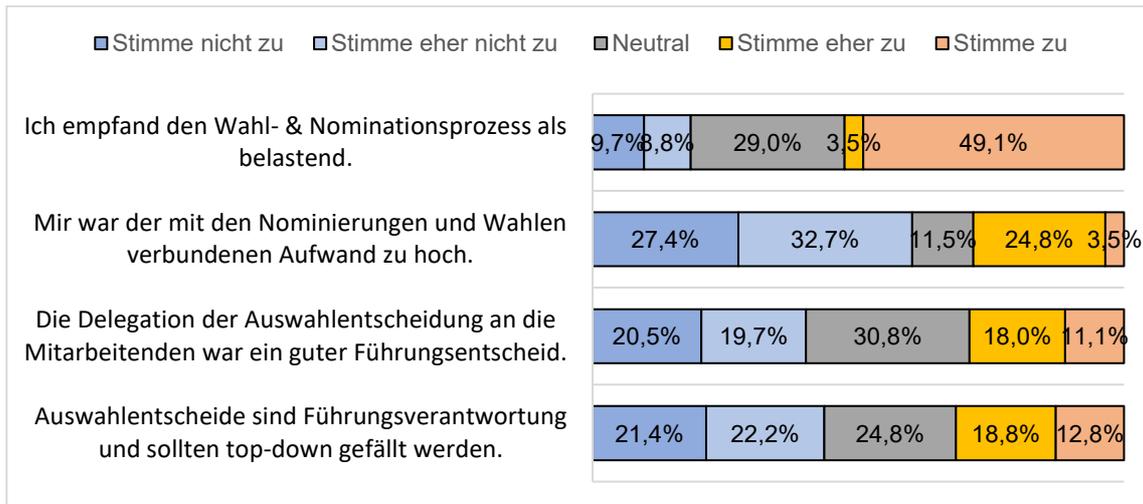


Hinweise auf eine verbesserungsfähige Umsetzung enthält auch die Beurteilung der Moderation: Eine Mehrheit der Befragungsteilnehmer/innen stellte die Moderation durch die Geschäftsleitungsmitglieder infrage, obwohl diese ihre Arbeit im Großen und Ganzen gut gemacht hätten. Zudem scheint es auch einen Reihenfolgeeffekt gegeben zu haben, d.h. mit fortschreitendem Prozess verringerte sich das Stellenangebot, was die Chancen der später zur Wahl stehenden Personen verringerte.

Die Anforderungen an einen Personalabbauprozess mit Konsent sind jedoch hoch und wurden von einer Mehrheit der Mitarbeitenden als belastend wahrgenommen, auch wenn ihnen der Aufwand für den Prozess nicht zu hoch erschien (vgl. Abb. 3). In den Interviews wurde deutlich, dass ein solches Verfahren ein starkes Selbstbewusstsein und Robustheit in Bezug auf den Umgang mit Stress verlangt („Man muss schon ein solides Selbstbewusstsein haben.“). Hinzu kommt, dass ausgeprägte Selbstdarstellungsfähigkeit Vorteile im Prozess verschaffen konnte; wer „Druck aushalten kann“ und sich trotzdem „hinstellen und reden kann“, hatte schon viel erreicht. Allerdings wurde auch berichtet, dass eine gekonnte Moderation gerade auch „den Stilleren eine Stimme“ geben könne.

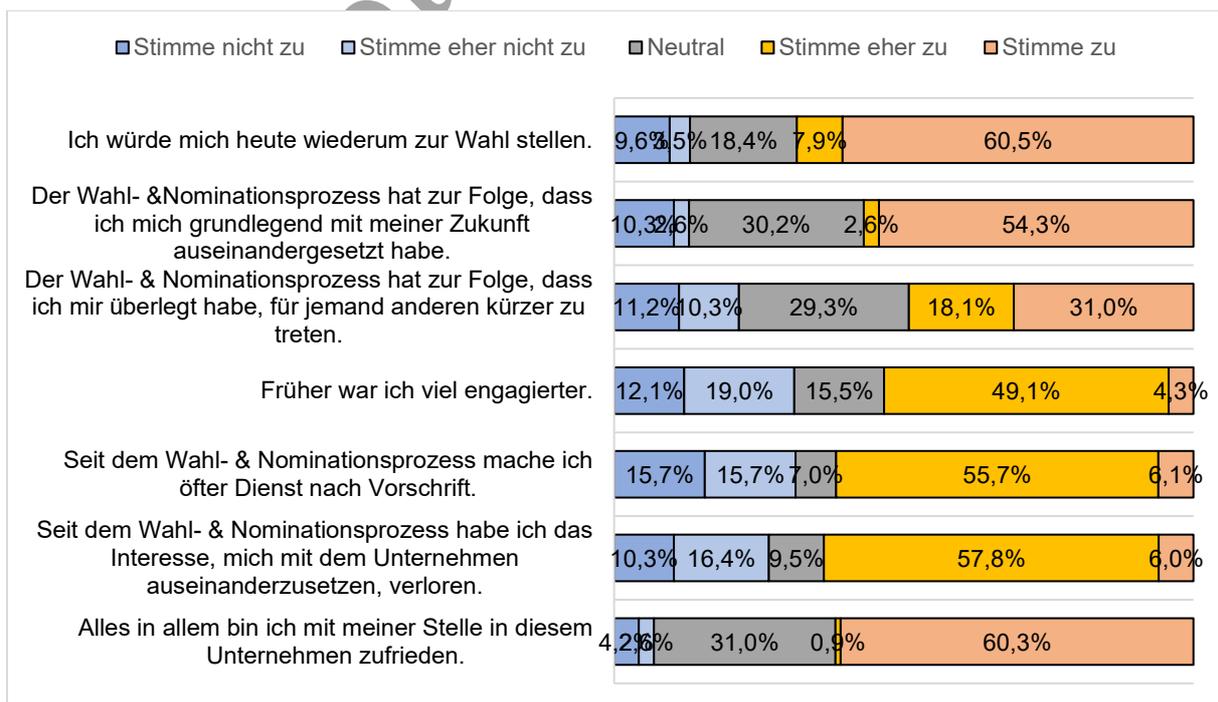
Es zeigt sich jedoch, dass sich die Befragten uneins sind, ob ein solcher Prozess der richtige Weg ist. Nur 29% der Befragten befürwortete die Delegation des Auswahlentscheides an die Mitarbeitenden. Gleichzeitig zeigt sich eine Ambivalenz innerhalb der Belegschaft, weil gleichfalls nur 32% der Befragten Auswahlentscheidungen durch die Vorgesetzten vorgezogen hätten.

Abbildung 3: Empfundene Belastung und Führung



Werden die individuellen Einstellungen zum Nominations- und Wahlprozess betrachtet, geben fast 70% an, dass sie sich erneut zur Wahl stellen würden, was im Sinne eines „Survivor-Bias“ auch auf die letztendlich wenigen Kündigungen zurückgeführt werden kann (vgl. Abb. 4). Eine Mehrheit von rund 57% gab an, dass sie sich eingehend mit ihrer Zukunft auseinandergesetzt hätte und knapp die Hälfte der Befragten erwogen im Rahmen des Prozesses, für jemand anderen kürzer zu treten. Auch die Interviewauswertung ergab, dass die eigene Laufbahnreflexion durch den Prozess stark aktiviert wurde und dies als expliziter Mehrwert geschätzt wurde, selbst wenn eingangs grosse Angst bestand, „gegen Andere“ aussagen zu müssen. Die Möglichkeit zur Selbstreflexion wurde als „Wegweiser“ empfunden und mancher empfand „Erlösung“, wenn der Prozess dazu führte, ein bloss noch wackeliges Commitment zum Arbeitgeber zu beenden: „Man wird gezwungen, über sich nachzudenken“. Und auch Ermächtigung wurde bewirkt: „Der Prozess hat mir Kraft gegeben, selbst handlungsfähig zu sein.“

Abbildung 4: Individuelle Bewertung des Nominations- und Wahlprozesses



Doch das Verfahren – und wohl auch der besondere Umstand eines Personalabbaus per se – hinterließ nicht unwesentliche Spuren (vgl. Abb. 4): Das Engagement gegenüber früher wurde von einer Mehrheit der Befragten als tiefer angegeben. Dienst nach Vorschrift nahm zu und das Interesse, sich mit dem Arbeitgeber auseinanderzusetzen, verringerte sich bei einer Mehrheit. Trotzdem sind über 60% der Antwortenden mit ihrer Anstellung zufrieden.

### **Lessons Learned**

Die begleitende Evaluation des soziokratisch organisierten Stellenabbaus zeigt, dass selbstorganisierte Entscheidungsfindung insbesondere in Krisenzeiten an ihre Grenzen stoßen kann – insbesondere dann, wenn nicht genug Zeit in die Schulung und Information aller betroffenen Mitarbeitenden investiert werden kann. Dies betrifft auch die Anweisung an Vorgesetzte hinsichtlich des Umgangs mit den Mitarbeitenden und Teams im – emotional fordernden – Nominations- und Wahlprozess. Werden die Regeln des Auswahlprozesses von der Geschäftsleitung und nicht von den Teamleitenden festgelegt (welche diese Regeln letztendlich umsetzen müssen), ist auch hier bottom-up Feedback notwendig, um eine erfolgreiche Implementierung zu gewährleisten.

Die Akzeptanz des Personalabbaus per Konsentverfahren kann auch durch dynamische und unbeabsichtigte Effekte beeinflusst werden. Gemäß den Interviewaussagen spielt die Reihenfolge der Rangreihungen auf den Wahllisten eine Rolle: Wenn man sich z.B. wie im vorliegenden Fall entschließt, die eindeutigsten Fälle zuerst zu wählen um die Listen auszudünnen, sind die letzten Personen in der Wahlreihenfolge am unsichersten platziert und dem höchsten Maß an emotionalem Stress ausgesetzt. Eine Möglichkeit, solche Effekte zu umgehen, wäre beispielsweise der Einsatz eines Losverfahrens.

Aus der Perspektive eines Teams wäre kritisch zu beurteilen, dass die Anforderungsprofile der Stellen von Führungspersonen und nicht partizipativ im Team erstellt wurden. Auch wenn es betriebswirtschaftlich sinnvoll erschien, dass Vorgesetzte bestimmte Personen als gesetzt erklären konnten, sodass sie sich keinem Wahlverfahren stellen mussten (beispielsweise aufgrund des für das Unternehmen essentiellen Kompetenzprofils dieser Personen), widerspricht eine solche Präselektion den Grundprinzipien der soziokratischen Kreisorganisation - die aber hier nicht im Zentrum stand - und könnte ein Ursprung für die teils durchwachsene Beurteilung des Verfahrens durch die Mitarbeitenden sein. In den Interviews wurde zudem darauf hingewiesen, dass die Moderationsaufgabe nur ausnahmsweise bei Vorgesetzten liegen sollte und Moderierende ohne Führungsfunktion das Vertrauen in den Prozess stärken würden, auch wenn die von der Geschäftsleitung geleistete Moderation insgesamt als recht gut beurteilt wurde: „Es muss Vertrauen da sein, dass man über bestimmte Themen reden kann.“ Die von der Geschäftsführung ins Spiel gebrachte Verantwortung für das Ganze wurde auch dahingehend als Verantwortung gedeutet „auszuhalten, was man entscheidet.“ Dieses Spannungsfeld zwischen ausgelöster Reflexion und gelebter Selbstverantwortung wurde mit dem Stellenabbau eröffnet und bleibt Basis der andauernden Organisationsentwicklung.

Der vorliegende Fall verdeutlicht die Herausforderungen, Soziokratie in Krisenzeiten einzuführen. Konsententscheide erfordern Zeit und sind als gemeinsamer Lernprozess voraussetzungsvoll wie auch folgenreich für alle Beteiligten und deren weitere berufliche Laufbahn. Personalabbau erfordert jedoch eine schnelle Entscheidungsfindung. Dass ein anderes Verfahren wie im vorliegenden Fall gelingen konnte, hängt auch mit der partizipativen und kollegial ausgerichteten Unternehmenskultur zusammen, welche über viele Jahre aufgebaut wurde. Auch wiesen die Mitarbeitenden trotz kritischer Stimmen und emotional nicht geringer Belas-

tung große Verzichtsbereitschaft zu Gunsten ihrer Kolleg/inn/en sowie hohe Anerkennung gegenüber Prozess und Leitung auf. Dadurch gelang es, die größte Krise in der Unternehmensgeschichte erfolgreich zu meistern.

## **Zusammenfassung**

Die Fallstudie dokumentiert die Erfahrungen eines mittelständischen Unternehmens, welches im Sommer 2020 pandemiebedingt einen größeren Stellenabbau vornehmen musste. Da im Vorfeld die Einführung eines soziokratischen Organisationsmodelles beschlossen wurde, wurde der Personalabbau im Konsentprinzip umgesetzt. Der Prozess wurde mittels quantitativer und qualitativer Befragung der Mitarbeitenden evaluiert. Es resultierten sowohl positive als auch ambivalente Ergebnisse. Aufgrund der Umsetzung gemeinsam in den Teams entwickelter Alternativen zu Kündigungen – z. B. unbezahlter Urlaub oder vermehrte Teilzeitanstellung – wurden Arbeitsplätze erhalten, doch empfand die Belegschaft den Prozess als belastend, wenn auch für die Laufbahnreflexion als wertvoll. Der Fall zeigt, dass Soziokratie als „Hauruck-Übung“ insbesondere in Krisenzeiten besonders voraussetzungsreich ist und, dass sich soziokratisches Entscheiden auch negativ auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirken kann. Erfolgreiche Konsententscheide gelingen dann besonders gut, wenn ihr eine umfangreiche Vorgehensschulung des Personals vorausgeht, wenn gemeinsame Werte gepflegt werden und Transparenz im Kommunikationsprozess zwischen Geschäftsleitung, mittlerem Kader und den Mitarbeitenden besteht.

## **Abstract**

This case study presents a medium-sized firm's insights on the practical challenges of implementing sociocratic, consent-based decision making in reducing jobs due to the worldwide Covid-19 pandemic. The process was evaluated by conducting qualitative interviews and a quantitative survey with the workforce. Findings are ambivalent. Consent-based decision-making allowed for the retention of a high number of jobs because, collaboratively, the teams' collective ideation found more alternatives to layoffs – such as part-time work and unpaid vacation. However, staff also perceived the consent-based selection process as burdensome. This case study illustrates the challenges of implementing sociocracy in times of crisis in that sociocratic decision-making may unintendedly impact employee satisfaction negatively. Factors for successfully implementing consent-based decision-making are: Extensive procedural training for all staff, fostering shared values, and implementing transparency in the communication processes between management, middle management, and employees.

**Keywords:** Sociocracy; Human resource management, Consent, Layoffs, Leadership in times of crisis, Bottom-up decision-making

## **Autor/innen**

Dr. Ursula Meyerhofer Fahlbusch, Beraterin, Dozentin,

Prof. Dr. Adrian Ritz, geschäftsführender Direktor des Kompetenzzentrums für Public Management, Universität Bern, [adrian.ritz@kpm.unibe.ch](mailto:adrian.ritz@kpm.unibe.ch)

Dr. Kristina S. Weißmüller, Postdoktorandin am Kompetenzzentrum für Public Management, Universität Bern, [kristina.weissmueller@kpm.unibe.ch](mailto:kristina.weissmueller@kpm.unibe.ch)

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Romme, A. G. L.: The sociocratic model of organizing. In: Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance, 4, 1995, 4, S. 209-215

<sup>2</sup> Niehoff, B. P./Moorman, R. H./Blakely, G./Fuller, J.: The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. In: Group & Organization Management, 26, 2001, 1, S. 93-113.

<sup>3</sup> Strauch, B./Reijmer, A.: Soziokratie. Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen. Vahlen, 2018, S. 40.

<sup>4</sup> Die Tatsache, dass sich eine Vielzahl Mitarbeitende für ein Jahr auf Einkommenseinbussen aufgrund unbezahlten Urlaubs einliess, erwies sich bei der Erholung der Nachfrage im Folgejahr als segensreich, denn es mussten keine neuen Mitarbeitenden auf einem ausgetrockneten Markt gesucht werden.

Accepted Manuscript