

**Praxisarbeit im Lehrgang «Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern»**

Zürich, 8. März 2026

# Einarbeitung neuer Mitarbeitenden im Kontext der Soziokratie



Stefanie Pfändler

**Bau- und Wohngenossenschaft Kraftwerk1, Zürich**

stefanie.pfaendler@kraftwerk1.ch

## Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage .....	3
2. Grundlagen und Recherche.....	3
2.1. Eine wachsende Organisation.....	3
2.2. Soziokratie bei Kraftwerk1 .....	3
2.3. Vorhandene Einarbeitungs-Unterlagen und bisheriges Vorgehen.....	4
2.4. Interview mit Franziska Beer.....	5
3. Schlussfolgerungen für Kraftwerk1 .....	7
3.1. Strukturelle Gegebenheiten und die Rolle der Kreisleitungen.....	7
3.2. Der Anstellungsprozess .....	8
3.3. Der Einarbeitungsprozess .....	8
3.4. Einarbeitung von gewählten Personen.....	9
3.5. Rollen und Wahlzyklen.....	10
3.6. Externe Schulungen versus interne Einarbeitung .....	10
3.7. Lohnsystem .....	10
4. Fazit und Ausblick .....	11
5. Quellenverzeichnis .....	12
6. Anhang.....	13
6.1. Einarbeitungskonzept von Kraftwerk1 .....	13
6.2. Transkript Gespräch mit Franziska Beer vom 6.1.2026 .....	16
6.3. Neue Einarbeitungs-Präsentation von Kraftwerk1 .....	20

*Die Inhalte dieser Arbeit dürfen von anderen Organisationen zu nicht-gewinnorientierten Zwecken weiterverwendet werden, sofern dabei auf die Bau- und Wohngenossenschaft Kraftwerk1 als Quelle verwiesen wird.*

*Deklaration der Verwendung künstlicher Intelligenz für diese Arbeit:*

- *Transkribieren des Interviews (Anhang 5.2.)*
- *Zusammenfassung von Kapitel 3 als Grundlage für das Einarbeitungskonzept (Anhang 5.1).*
- *Sprachliche Verbesserungen (Lesefluss, Rechtschreibung, Tippfehler).*

## 1. Ausgangslage

Die Bau- und Wohngenossenschaft Kraftwerk1 ist soziokratisch organisiert. Diese Organisationsstruktur hält im mitteleuropäischen Raum zwar in immer mehr Organisationen Einzug, gehört aber noch lange nicht zum Standard.

Die allermeisten Menschen sind sich das Arbeiten in hierarchischen Strukturen gewohnt. Sowohl bei der Anstellung neuer Mitarbeitenden als auch bei der Wahl neuer Vorstandsmitglieder stellt dies die Organisation vor besondere Herausforderungen. Da die Siedlungen Delegierte wählen, die in der Struktur Einsitz nehmen, kommen zudem regelmässig neue Personen hinzu, die erst lernen müssen, wie die soziokratische Organisation funktioniert.

Kraftwerk1 muss sich daher mit der Frage beschäftigen, wie neue Mitarbeitende und neu gewählte Personen effektiv, konsistent und im Sinne der gelebten Organisationskultur in die Organisation eingeführt werden können.

Die vorliegende Praxisarbeit setzt sich mit diesem Onboarding auseinander. Ziel ist es, ein Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeitende und gewählte Personen im Kontext der Soziokratie zu entwickeln. Ergänzend dazu werden konkrete Einarbeitungsunterlagen erarbeitet, welche eine effiziente Einführung in die Organisation und insbesondere in die soziokratische Struktur von Kraftwerk1 ermöglichen. Dabei werden bestehende Unterlagen gesichtet, überarbeitet und in ein kohärentes Einarbeitungsdossier integriert.

## 2. Grundlagen und Recherche

### 2.1. Eine wachsende Organisation

Bei Kraftwerk1 gestalten Genossenschafter:innen aktiv mit. Aktive und frühzeitige Mitwirkung findet auf allen Ebenen statt, z.B. bei der Entwicklung neuer Bauprojekte, bei strategischen Prozessen (Ausrichtung, Vermietungsreglement) oder im Rahmen der Selbstorganisation der Siedlungen mit selbständiger Umsetzung von Projekten.

Gleichzeitig ist Kraftwerk1 in den letzten 20 Jahren stark gewachsen. 2001 hatte die Genossenschaft eine Siedlung mit 81 Wohnungen, Ende 2026 werden es vier Siedlungen mit 355 Wohnungen sein. Auch die Mitgliederzahlen sind stark angestiegen: Allein 2024 sind über 2000 neue Genossenschafter:innen hinzugekommen.<sup>1</sup> Im September 2025 zählte Kraftwerk1 5169 Mitglieder.<sup>2</sup>

Mit dem Bezug weiterer Siedlungen und dem kontinuierlichen Anstieg der Mitgliederzahlen nimmt auch die Komplexität der Organisation zu. Auf der Geschäftsstelle arbeiten aktuell elf festangestellte Mitarbeitende sowie sieben Personen im Bereich Reinigung und Facility Management.<sup>3</sup> Mit dem Bezug der neuen Koch-Siedlung Ende 2026 ist mit weiteren Neuanstellungen zu rechnen.

### 2.2. Soziokratie bei Kraftwerk1

Im Zuge des Wachstums von Kraftwerk1 stiess die basisdemokratische Zusammenarbeit zunehmend an ihre Grenzen. Deshalb suchte die Genossenschaft eine Organisationsform, die

---

<sup>1</sup> Kraftwerk1 (2025)

<sup>2</sup> Kraftwerk1 (2026)

<sup>3</sup> Kraftwerk1 (2026)

mit dem Wachstum mitgehen kann und in der die Siedlungen und die Geschäftsstelle besser miteinander im Austausch sein können. Die Antwort fand Kraftwerk1 in der Soziokratie<sup>4</sup>:

Neu werden Entscheidungen im Konsent getroffen, Verantwortung wird geteilt. Anstelle hierarchischer Strukturen gibt es selbstorganisierte Kreise, welche befähigt sind, in ihrem Tätigkeitsbereich Grundsatzentscheide zu fällen. Seit 2024 bringen gewählte Delegierte aus den Siedlungen ihre Perspektiven direkt in die Kreise ein und beeinflussen Entscheide so direkt mit. Damit wurde ein langfristiger Kulturwandel in Gang gesetzt, der ein wichtiger Grund für den angestrebten Wandel war: Dass sich die Siedlungen untereinander und die Siedlungen und die Verwaltungsorgane näherkommen.<sup>5</sup>

Die Soziokratie hat die Kultur und den Arbeitsalltag bei Kraftwerk1 innert kurzer Zeit stark verändert:

- Die Organisationsstruktur basiert auf Selbstorganisation
- Es gibt wenig bis keine Hierarchien, die Verantwortung ist auf verschiedenen Schultern verteilt
- Die Entscheide werden nicht «von oben», also vom Vorstand, getroffen, sondern dort, wo die Menschen arbeiten und wo es sie betrifft. Die Eigenverantwortung jeder einzelnen Person ist damit höher.
- Sitzungen werden mit der Methode Kreismoderation geführt. In dieser werden alle Meinungen reihum gehört und die Entscheide werden im Anschluss im «Konsent» getroffen. Das heisst: Eine Lösung kommt zustande, wenn sie für alle Anwesenden «gut genug ist für jetzt» und niemand einen «schwerwiegenden Einwand» hat.

Dies hat auch die Rollen der bisherigen Gremien beeinflusst: Der Vorstand ist statuarisch weiterhin das Führungsorgan der Genossenschaft. Er trifft sich – neu als Topkreis – jedoch nur noch viermal pro Jahr und ist primär für seine nicht delegierbaren Pflichten, die GV, die Ausrichtung und die Aussenwirkung verantwortlich. Die allermeisten Entscheide, die früher der Vorstand gefällt hat, werden nun jedoch im so genannten Leitungskreis oder in den darunterliegenden, thematischen Kreisen gefällt – nämlich dort, wo sich die Entscheide auswirken. Dies hat eine spürbare Machtverschiebung bewirkt.

### **2.3. Vorhandene Einarbeitungs-Unterlagen und bisheriges Vorgehen**

Bei Kraftwerk1 liegt eine Grundlagenpräsentation (PPT) vor, welche die Genossenschaft präsentiert und die in unterschiedlichen Kontexten – jeweils nach Bedarf angepasst – verwendet wird.<sup>6</sup> Die Präsentation ist teilweise veraltet und bedarf einer Erneuerung.

Zur Soziokratie liegen keine spezifischen Grundlagen zur Einarbeitung vor, jedoch wird das Thema Soziokratie auf der Webseite von Kraftwerk1 ausführlich dokumentiert. Dort sind diverse Unterlagen zu finden, die öffentlich zur Verfügung stehen.

Die Einarbeitung fand bisher gemäss einem individuellen Einarbeitungsprogramm statt und wurde themenspezifisch von verschiedenen Personen aus der Geschäftsstelle durchgeführt. Die verwendeten Unterlagen variierten; vielfach fand die Einführung frei im Gespräch statt.

---

<sup>4</sup> «Die Soziokratie ist eine effiziente und agile Struktur, die überall verwendet werden kann, wo Menschen gemeinsam etwas bewegen wollen. Sie trägt dazu bei, dass die Arbeit leichter, effizienter und zugleich auch intelligenter und freudvoller geschehen kann.»; Soziokratiezentrum (2026)

<sup>5</sup> Mehr zur schrittweisen Einführung der Soziokratie bei Kraftwerk1: <https://kraftwerk1.ch/soziokratie>; Kraftwerk1 (2026)

<sup>6</sup> Kraftwerk1 (2025)

## 2.4. Interview mit Franziska Beer

In der Schweiz gibt es nur sehr wenige Organisationen, die soziokratisch organisiert sind. Neben Kraftwerk1 ist dies in der Genossenschaftswelt bislang v.a. die Bau- und Wohngenossenschaft Lebenswerte Nachbarschaft (LeNa) in Basel sowie die Genossenschaft Kalkbreite – beide jedoch erst seit rund zwei Jahren.

Eine sehr viel längere Erfahrung mit der Soziokratie hat die Fachstelle Kinderbetreuung Luzern, die sich seit 2019 soziokratisch organisiert.<sup>7</sup> Sie hat 270 Mitarbeitende – rund 50 auf der Geschäftsstelle in Kriens, alle anderen dezentral in der ganzen Zentralschweiz.

Am 6. Januar 2026 fand ein Austausch mit der Geschäftsleiterin Franziska Beer zur Einarbeitung neuer Mitarbeitender im Kontext der Soziokratie statt.<sup>8</sup> Das vollständige Interview ist für interessierte Organisationen aufschlussreich und in Anhang 5.2. transkribiert.

Franziska Beer berichtet, dass die soziokratische Organisationsform bei der Fachstelle Kinderbetreuung konsequent für die gesamte Organisation gilt. Aufgrund der Grösse und der dezentralen Struktur – insbesondere mit rund 200 angestellten Pflegeeltern – wurde die soziokratische Kreisstruktur pragmatisch an die Bedürfnisse der Organisation angepasst.

Die Kreise sind für die Rekrutierung ihrer Mitarbeitenden verantwortlich. Die Kreisleitung trägt die Personalverantwortung für die Kreismitglieder. Bereits im Rekrutierungsprozess wird die soziokratische Arbeitsweise explizit thematisiert und als Mehrwert kommuniziert. Bewerbende sollen die Soziokratie nicht nur theoretisch kennenlernen, sondern bereits im Bewerbungsverfahren konkret erleben. Bewerbungsgespräche werden daher mit einem Check-in, klar definierten Rollen, einem sichtbaren Protokoll und partizipativen Sequenzen typisch soziokratisch durchgeführt. Ziel ist es, den Grundsatz der Gleichwertigkeit trotz der strukturellen Asymmetrie eines Bewerbungsverfahrens erfahrbar zu machen.

Von neuen Mitarbeitenden wird erwartet, dass sie die Grundprinzipien ab dem ersten Arbeitstag mittragen. Die Einarbeitung neuer Mitarbeitender erfolgt selbständig über ein digitales, selbstorganisiertes Onboarding-System. Dieses basiert auf einem Aufgabenboard, das sowohl Pflicht- als auch optionale Inhalte umfasst. Neue Mitarbeitende wählen sich frei eine Aufgabe aus und bearbeiten sie selbständig.

Alle Neuestellten werden von einer Kreisleitung oder einem Götti/Gotti begleitet, tragen jedoch von Beginn an eine hohe Eigenverantwortung für ihre Einarbeitung. Ergänzend dazu finden persönliche Einführungsgespräche statt, unter anderem mit der Geschäftsleiterin, um zentrale Zusammenhänge, Rollenverständnisse und relevante Themen zu klären. Dazu nutzt Beer gerne experimentelle Formate wie einen gemeinsamen Onboarding-Spaziergang.

Passend zu den konsequent soziokratischen Formaten wird in Luzern auch die Probezeitauswertung bereits als soziokratisches Entwicklungsgespräch ausgestaltet.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Mehr zur Soziokratie bei der Fachstelle Kinderbetreuung: <https://www.fachstellekinder.ch/ueber-uns/soziokratie>, Fachstelle Kinderbetreuung Luzern (2026)

<sup>8</sup> Beer (2026)

<sup>9</sup> Mehr zum soziokratischen Entwicklungsgespräch: <https://www.sociocracyforall.org/de/soziokratische-entwicklungsgespraech/>; Sociocracy for all (2026)

Allg. Einführung Geschäftsstelle	In Arbeit	Fertig	Optionales
<input type="button" value="+ Aufgabe hinzufügen"/>	<input type="button" value="+ Aufgabe hinzufügen"/>	<input type="button" value="+ Aufgabe hinzufügen"/>	<input type="button" value="+ Aufgabe hinzufügen"/>
<input type="radio"/> Einführung durch Admin			<input type="radio"/> Vorlagen
<input type="radio"/> Profilfoto Kompass und MS Teams, Fotoiste alle MA Geschäftsstelle			<input type="radio"/> Filme Fachstelle für Öffentlichkeitsarbeit
<input type="radio"/> Inforunde			<input type="radio"/> Board Gesundheitsförderung beitreten
<input checked="" type="radio"/> 0/3			<input type="radio"/> BVG Vorsorge
<input type="radio"/> Outlook Kalender anschauen			<input type="radio"/> Mitarbeitende Geschäftsstelle kennenlernen
<input type="radio"/> Besondere Sozialzulage angemeldet?			<input type="radio"/> Infrastruktur Geschäftsstelle kennenlernen
<input type="radio"/> Kompass-Zimmer			<input checked="" type="radio"/> 0/4
<input type="radio"/> Ergonomie am Arbeitsplatz			

Abb. 1: Digitales Onboarding der Fachstelle Luzern<sup>10</sup>

Ein zentrales Instrument zur strukturellen Klarheit stellt die sogenannte Kreisformatierung dar. Sie beschreibt Zweck, Aufgaben, Entscheidungsprozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten eines Kreises und wird jährlich aktualisiert. Da jede angestellte Person einem Heimatkreis angehört, ist diese Kreisformatierung neben der Stellenbeschreibung Bestandteil des Arbeitsvertrags und schafft Transparenz über Erwartungen und Zuständigkeiten.

Neue Mitarbeitende nehmen von Beginn weg an soziokratischen Sitzungen teil. In der Regel starten Mitarbeitende in ihrem Heimatkreis und werden erst mit zunehmender Erfahrung in weitere Kreise gewählt. Da sie anfangs noch keine Rolle<sup>11</sup> innehaben, funktioniert die Teilnahme an Sitzungen problemlos. Die Moderation übernimmt dabei eine zentrale Orientierungsfunktion, indem Prozesse verbalisiert werden (Beispiel: «Jetzt kommen wir zur Bildformung, es sind also nur Verständnisfragen gefragt»).

Rollen werden in allen Kreisen einmal pro Jahr gleichzeitig neu gewählt – mit Ausnahme der Kreisleitung, welche unbefristet gewählt wird. Danach erhalten alle Neugewählten eine Schulung. Wenn die nächste Rollenwahl ansteht, sind selbstverständlich auch neue Mitarbeitende wählbar, wobei sie aufgrund der noch fehlenden Erfahrung meist noch nicht die geeignetsten Kandidat:innen sind und somit selten direkt gewählt werden.

Im Bereich Führung und Lohnsystem zeigt sich, dass Soziokratie nicht mit Hierarchiefreiheit gleichgesetzt wird. Das Lohnsystem der Fachstelle Kinderbetreuung Luzern orientiert sich an den kantonalen Lohnklassen. Es basiert auf klar definierten Kriterien wie Funktion, Verantwortung, Qualifikation und Stellenprozenten. Führungsfunktionen (=Kreisleitungen) sind lohnrelevant und höher eingestuft, während andere Rollen keinen Einfluss auf die Entlohnung haben. Lohnentscheide erfolgen im Mehr-Augen-Prinzip, die Verantwortung liegt bei der Geschäftsleitung.

<sup>10</sup> Screenshot vom 6.1.2026; zur Verfügung gestellt von der Fachstelle Kinderbetreuung Luzern.

<sup>11</sup> Mehr zu den soziokratischen Kreis-Rollen: <https://www.sociocracyforall.org/de/kreisrollen/>; Sociocracy for all (2026).

## 3. Schlussfolgerungen für Kraftwerk1

Aus den bei Kraftwerk1 bestehenden Unterlagen sowie dem Gespräch mit Franziska Beer ergeben sich nachfolgende Schlussfolgerungen. Daraus lässt sich ein neues Einarbeitungskonzept für Kraftwerk1 entwickeln, das im Anhang 5.1 festgehalten wird.

### 3.1. Strukturelle Gegebenheiten und die Rolle der Kreisleitungen

Die im Interview mit Franziska Beer beschriebenen Erfahrungen zur Einarbeitung neuer Mitarbeitenden im soziokratischen Kontext lassen sich nicht direkt auf Kraftwerk1 übertragen. Die Organisationsgrösse, die Zusammensetzung der Anspruchsgruppen sowie die Struktur der Mitarbeitenden unterscheiden sich deutlich. Gleichzeitig ergeben sich aus dem Vergleich zentrale Erkenntnisse, die für die Weiterentwicklung der Einarbeitung bei Kraftwerk1 wertvoll sind.

Mit rund 5'000 Mitgliedern ist Kraftwerk1 zwar eine grosse Organisation, die Mitarbeitendenstruktur ist mit elf Geschäftsstellenmitarbeitenden und sieben Mitarbeitenden im Bereich Reinigung und Facility Management jedoch klein.

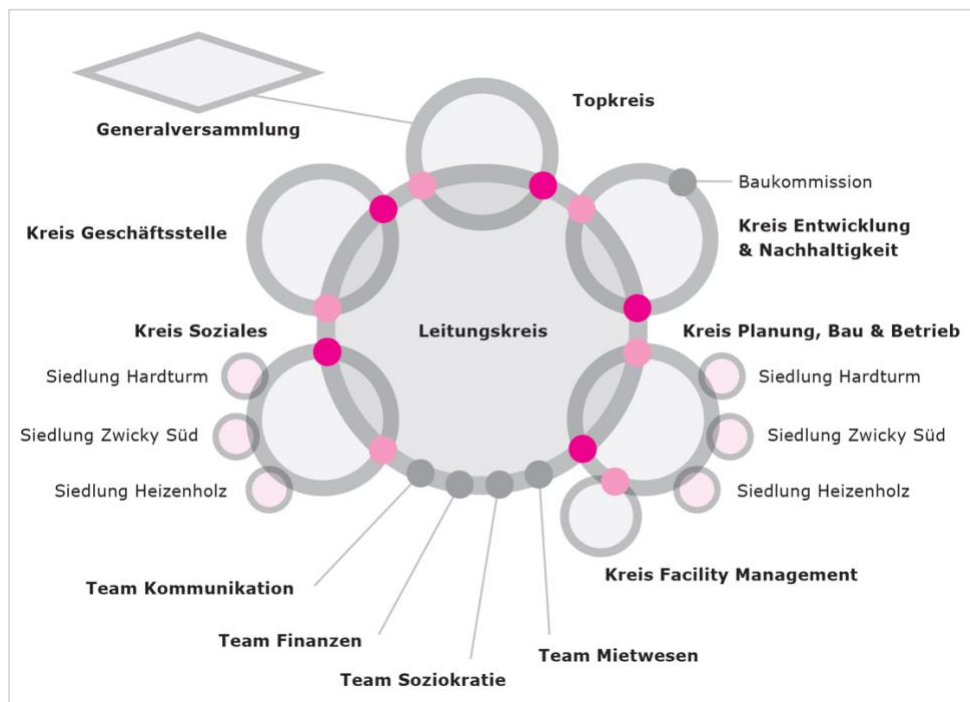


Abb. 2: Kreisstruktur von Kraftwerk1 (Stand November 2025)<sup>12</sup>

Alle Geschäftsstellenmitarbeitenden sind im Kreis Geschäftsstelle organisiert, der zugleich ihr Heimatkreis ist. Die Kreisleitung dieses Kreises wird von der Co-Geschäftsführung wahrgenommen. Neben der Co-Geschäftsführung ist die Leitung FM die einzige Funktion mit

<sup>12</sup> Kraftwerk1 (2026); Hinweis: Das Team Soziokratie wird derzeit in einen Kreis umgewandelt, weshalb es in dieser Arbeit als «Kreis Soziokratie» bezeichnet wird.

Personalverantwortung. Sie ist Kreisleitung des Kreises FM und führt das Reinigungs- und FM-Personal. Der Kreis FM ist an den Kreis Planung, Bau und Betrieb (PBB) angehängt.<sup>13</sup>

Neben dem Kreis Geschäftsstelle gibt es weitere thematische Kreise sowie operativ tätige Teams für diverse Arbeitsbereiche. Während die Teams ausführend tätig sind, treffen die Kreise in ihrem Themenbereich Grundsatzentscheide.<sup>14</sup> Mitarbeitende der Geschäftsstelle arbeiten in diversen Kreisen und Teams mit, teils in mehreren parallel. Die Rolle der Kreisleitung ist primär inhaltlich geprägt: Sie sorgt dafür, dass der Kreis innerhalb seiner Domäne arbeitet, unterstützt die Mitglieder bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und vertritt den Kreis im nächsthöheren Kreis. Innerhalb ihres Themenbereichs hat die Rolle «Kreisleitung» durchaus auch strategische Aufgaben. Sie ist jedoch eine Rolle wie jede andere. Mit Ausnahme des Kreises FM und des Kreises Geschäftsstelle tragen die Kreisleitungen explizit keine Personalverantwortung.

Vor diesem Hintergrund erscheint es zwar naheliegend, Kreisleitungen für eine längere Dauer zu wählen, um Kontinuität und Stabilität zu gewährleisten; diese Praxis ist jedoch regelmässig zu reflektieren und gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

Klassische Führungsaufgaben im personalrechtlichen und organisatorischen Sinn verbleiben bei Kraftwerk1 aufgrund der kleinen Organisationsgrösse bei der Co-Geschäftsführung als Leitung des Heimatkreises aller Mitarbeitenden. Dies ist ein wichtiger Unterschied zur Fachstelle Kinderbetreuung Luzern, wo die Kreisleitung einer Teamführung gleichkommt.

### **3.2. Der Anstellungsprozess**

Ein besonders wertvolles Learning aus dem Interview betrifft die Darstellung der Soziokratie im Rekrutierungsprozess. Die explizite Benennung der soziokratischen Arbeitsweise als Mehrwert («Goodie») bereits im Stelleninserat erscheint auch für Kraftwerk1 sinnvoll. Damit wird früh Transparenz geschaffen und klar kommuniziert, dass Selbstorganisation, Mitverantwortung und Konsententscheide integraler Bestandteil des Arbeitsalltags sind und dass die Organisationsform individuelle Entwicklung und wechselnde Aufgaben ermöglicht.

Ebenso überzeugend ist der Ansatz, die Soziokratie bereits im Bewerbungsgespräch erlebbar zu machen – etwa durch einen strukturierten Ablauf mit Check-in, klar definierten Rollen, partizipativen Sequenzen oder informellen Elementen wie gemeinsamen Pausen oder Spaziergängen. Diese Elemente passen gut zur Kultur von Kraftwerk1 und könnten dazu beitragen, Erwartungen auf beiden Seiten früh zu klären.

### **3.3. Der Einarbeitungsprozess**

Die Gesamtverantwortung für eine funktionierende Einarbeitung neuer Mitarbeitender liegt bei Kraftwerk1 bei der Co-Geschäftsführung. Insbesondere Themen, die für alle Mitarbeitenden gleichermassen relevant sind – etwa kulturelle Werte, Organisationsverständnis, Entscheidungslogiken oder Rollenklärung – sollten auch bei Kraftwerk1 bewusst von der Co-Geschäftsführung vermittelt werden, um eine gemeinsame

---

<sup>13</sup> Die Struktur des Kreises FM wird derzeit überdacht. Möglicherweise wird der Kreis FM bald zum Team – und als solches an den Kreis Geschäftsstelle angehängt. Eine solche Restrukturierung ist zum Zeitpunkt der Abgabe dieser Arbeit in Prüfung.

<sup>14</sup> Mehr zu Grundatzentscheiden und den Kompetenzen von Kreisen:

<https://www.sociocracyforall.org/de/organisationskreis-struktur-in-der-soziokratie>; Sociocracy for all (2026).

Basis sicherzustellen. Damit aktuelles Material für eine einheitliche Einführung vorhanden ist, ist die aktuelle Kraftwerk1-Präsentation zu aktualisieren.

Damit der soziokratische Grundsatz der Selbstorganisation bereits ab dem ersten Arbeitstag gelebt werden kann und die Mitarbeitenden von Beginn an ein hohes Mass an Eigenverantwortung übernehmen, bietet sich auch bei Kraftwerk1 eine selbständige Einarbeitung an. Gleichzeitig stellt sich aufgrund der überschaubaren Grösse von Kraftwerk1 die Frage nach einem angemessenen und zugleich soziokratisch stimmigen Vorgehen.

Die bestehende technische Infrastruktur von Kraftwerk1 (Nextcloud) bietet mit Funktionen wie Boards oder strukturierten Ablagen geeignete Werkzeuge für eine selbständige Einarbeitung, deren Einsatz zu prüfen ist. Sinnvoll erscheint nach dem Luzerner Vorbild ein einfaches Aufgabenboard mit Pflicht- und optionalen Inhalten, das Transparenz über den Einarbeitungsstand schafft und gleichzeitig selbstbestimmtes Lernen ermöglicht.

Weiter lohnt sich die Prüfung alternativer oder ergänzender Formate. Ideen wie ein «Einführungsspaziergang» fördern Beziehung, Vertrauen und kulturelles Verständnis auf andere Weise als rein formale Schulungen und signalisieren Neuangestellten, dass kreative und unkonventionelle Herangehensweisen ausdrücklich willkommen sind.

Bevor ein digitales Onboarding angegangen werden kann, braucht es für sämtliche Themenbereiche gut aufbereitete, zugängliche Einarbeitungsunterlagen. Als wichtige Grundlage für die künftige Einarbeitung neuer Mitarbeitender wird im Rahmen dieser Arbeit deshalb eine aktualisierte Präsentation erstellt, die folgende Elemente beinhaltet:

- Grundeinführung zu Kraftwerk1 (Geschichte, Grundlagen, Werte und Kultur)
- Büroorganisation und Zusammenarbeit
- Einführung in die Soziokratie

Diese Präsentation bündelt alle wesentlichen Informationen, die für die Einarbeitung grundlegend sind und verweist wo immer möglich auf weiterführende Unterlagen. Anschliessend soll geprüft werden, welche Inhalte sich für eine selbständige Einarbeitung eignen und wie diese umgesetzt werden soll (siehe Kapitel 4).

### **3.4. Einarbeitung von gewählten Personen**

Der in Kapitel 3.3 beschriebene Einarbeitungsprozess gilt für neue Angestellte. Neu gewählte Vorständ:innen sowie Siedlungsdelegierte haben sich bereits mit den Grundwerten, der Geschichte und Kultur von Kraftwerk1 auseinandergesetzt und bringen dazu naturgemäss eine eigene Auffassung mit. Ein Willkommensgespräch mit dem Präsidium sowie mit der jeweiligen Kreisleitung ist in dieser Hinsicht sinnvoll.

Gewählte Personen benötigen jedoch genau wie alle Mitarbeitenden eine Einführung in die Soziokratie. Da Vorständ:innen und Siedlungsdelegierte bei Kraftwerk1 in Kreisen mitarbeiten, benötigen sie ebenfalls eine – etwas vereinfachte – Einführung in die Büroorganisation und Zusammenarbeit.

Die Option einer selbständigen Einarbeitung ist für gewählte Personen besonders attraktiv, da sie diese zeit- und ortsunabhängig absolvieren können und ihnen alle wichtigen Informationen an einem Ort zur Verfügung gestellt werden. Bei einem digitalen Onboarding nach dem Vorbild der Fachstelle Luzern können für gewählte Personen unkompliziert nur jene Inhalte aufgeschaltet werden, die für sie relevant sind.

### **3.5. Rollen und Wahlzyklen**

Ein weiteres zentrales Learning aus dem Gespräch mit Franziska Beer betrifft die Rollen- und Wahlzyklen. Die zeitliche Bündelung von Rollenwahlen (z.B. jährlich) und daran anschliessenden Schulungen ermöglicht gezielte Einführungen in neue Rollen – insbesondere für neu gewählte Personen. Auch bei Kraftwerk1 könnte eine bewusste Synchronisation von Rollenwechseln, Schulungen und Einarbeitungselementen die Qualität der Zusammenarbeit stärken. Dieses Thema wird im Kreis Soziokratie eingebracht.

### **3.6. Externe Schulungen versus interne Einarbeitung**

Anders als die Fachstelle für Kinderbetreuung ist Kraftwerk1 mit dem Zentrum für Soziokratie verbunden. Dies ermöglicht es, Mitarbeitende gezielt in externe Weiterbildungen zu schicken. Diese sind allerdings kostenintensiv und zeitaufwändig und eignen sich daher nicht für alle Mitarbeitenden gleichermaßen. Für die Mehrheit der Mitarbeitenden erscheint es zielführender, interne Einarbeitungsunterlagen zu entwickeln, die eine solide, praxisnahe Einführung in die soziokratische Arbeitsweise von Kraftwerk1 ermöglichen.

Externe Schulungen sind insbesondere dann sinnvoll, wenn Mitarbeitende vertieftes Wissen zur Soziokratie benötigen – etwa wenn sie im Kreis Soziokratie mitwirken oder neue Siedlungen beim Aufbau soziokratischer Organisationsformen unterstützen.

Beer beschreibt, dass ihre Organisation regelmässig einen externen Soziokratie-Experten beizieht, insbesondere für Moderationsschulungen neuer Rollenträger:innen oder zur Vertiefung spezifischer Themen. Diese punktuellen Interventionen dienen weniger einer Grundausbildung als vielmehr der Qualitätssicherung und gemeinsamen Weiterentwicklung.

Kraftwerk1 hat im Januar 2026 erstmals einen internen soziokratischen Schulungstag mit einer externen Expertin durchgeführt und dabei sehr positive Erfahrungen gemacht. Der Einbezug externer Fachpersonen ermöglicht es, gezielt auf organisationsspezifische Fragestellungen einzugehen und aktuelle Praxisthemen aufzugreifen. Es erscheint sinnvoll, dieses Format weiterzuführen und situativ auszubauen – auch im Kontext synchronisierter Rollenwechsel. Dieses Thema wird ebenfalls im Kreis Soziokratie aufgenommen.

### **3.7. Lohnsystem**

Kraftwerk1 verfügt derzeit über kein eigenständiges Lohnsystem. Im Kontext der Soziokratie mit ihrem Prinzip der Gleichwertigkeit und Transparenz wird die Erarbeitung eines solchen immer dringender. Ein künftiges Lohnsystem sollte die soziokratische Organisationslogik berücksichtigen – insbesondere die Unterscheidung zwischen Rollen, Funktionen und Personalverantwortung – und nachvollziehbar abbilden, welche Elemente lohnrelevant sind und welche nicht.

Im Zuge der weiteren Organisationsentwicklung erscheint es sinnvoll, ein eigenes Lohnsystem zu erarbeiten, das transparent, konsistent und an die Struktur von Kraftwerk1 angepasst ist. Dabei sollte auch die Frage der Lohntransparenz bewusst geprüft werden. Unabhängig vom gewählten Modell ist zentral, dass das Lohnsystem die soziokratischen Grundsätze von Klarheit, Fairness und Vertrauen unterstützt und für die Mitarbeitenden verständlich und nachvollziehbar ist.

## 4. Fazit und Ausblick

Die Einführung der Soziokratie bei Kraftwerk1 markiert einen Kulturwandel, der durch das starke Wachstum der Genossenschaft und die zunehmende Komplexität der Organisation unumgänglich wurde. Das im Rahmen dieser Arbeit erarbeitete Einarbeitungskonzept (Anhang 5.1) hält fest, dass ein strukturiertes Onboarding entscheidend ist, um neue Mitarbeitende und Delegierte effektiv in diese Organisationsform zu integrieren und die Eigenverantwortung sowie die Konsent-Kultur von Beginn an erlebbar zu machen.

Konkret wird Kraftwerk1 die soziokratische Arbeitsweise künftig bereits im Rekrutierungsprozess als zentralen Mehrwert positionieren. Bewerbungsgespräche sollen durch Elemente wie Check-ins und klar definierte Rollen ergänzt werden, um die Gleichwertigkeit der Beteiligten bereits vor Stellenantritt spürbar zu machen.

Parallel dazu wird – im Rahmen dieser Praxisarbeit – die bestehende Grundlagenpräsentation umfassend erneuert. Sie enthält einen zentralen Teil zur Geschichte, den Grundlagen, Werten und der Kultur von Kraftwerk1, welche von der Co-Geschäftsführung eingeführt wird. Der zweite Teil widmet sich der Büroorganisation und Zusammenarbeit; der dritte Teil der Soziokratie. Durch das Erstellen einer solchen dreiteiligen Präsentation steht eine konsistente Grundlage aller nötigen Einführungsthemen zur Verfügung. Teile zwei und drei werden vorläufig ebenfalls im Rahmen von Gesprächen eingeführt, weisen jedoch innerhalb der Präsentation immer auch auf weiterführende Unterlagen zum selbständigen Einlesen hin. Diese beiden Teile können von geeigneten Mitarbeitenden eingeführt werden und nicht zwingend von der Co-Geschäftsführung.

In einem zweiten Schritt sollen die Teile zwei und drei digital aufbereitet werden, so dass eine selbständige Einarbeitung möglich ist. Dies würde den Umfang dieser Arbeit jedoch sprengen, zumal zuerst geeignete Tools definiert werden müssen. Mittelfristig ist das Ziel, dass sich Mitarbeitende zu den Themenblöcken «Soziokratie» sowie «Büroorganisation und Zusammenarbeit» nach dem Vorbild von Luzern selbständig einarbeiten können. Neue Mitarbeitende sollen ihr Lerntempo weitgehend selbst bestimmen und früh Verantwortung für ihren Einarbeitungsprozess übernehmen.

Für neu eintretende Vorständ:innen und Siedlungsdelegierte ist ein gekürztes Vorgehen vorgesehen. Das Gespräch zum Thema Geschichte, Grundlagen, Werte und Kultur wird vom Co-Präsidium und der zuständigen Kreisleitung geführt. Die Einführungspräsentation wird ihnen zur Verfügung gestellt, muss jedoch nicht verwendet werden. Bis ein selbständiges Einarbeitungs-Tool zur Verfügung steht, werden die anderen beiden Themenblöcke wie bei neuen Mitarbeitenden eingeführt, wobei nur auf die für Gewählte relevanten Themen eingegangen wird.

Externe Schulungen sollen gezielt im Rahmen interner Schulungstage zu bestimmten Themen beibehalten werden. Mitarbeitende, welche im Kreis Soziokratie Einsitz haben, besuchen zudem die Module 1 – 3 im Soziokratiezentrum im Sinne einer vertieften Auseinandersetzung mit der Soziokratie.

Im Kreis Soziokratie wird die Idee einer zeitlichen Bündelung von Rollenwahlen und Schulungen eingebracht, um die Einarbeitung in neue Funktionen zu synchronisieren. Sowohl im Anstellungs- als auch im Einarbeitungsprozess sollen unkonventionelle Formate stets geprüft und wo sinnvoll eingesetzt werden – und dürfen sich laufend weiterentwickeln.

Schliesslich zeigt die Auseinandersetzung mit dem Lohnsystem, dass Kraftwerk1 hier noch Entwicklungsbedarf hat. Mit der weiteren Etablierung der Soziokratie wird es sinnvoll sein,

ein eigenes Lohnmodell zu erarbeiten, das Rollen, Verantwortung und Personalführung nachvollziehbar abbildet. Dabei sollte auch die Frage der Lohntransparenz bewusst geprüft werden.

## 5. Quellenverzeichnis

Beer (2026): Interview über die Einführung neuer Mitarbeitenden bei der Fachstelle Kinderbetreuung Luzern vom 6.1.2026 (Zoom).

Fachstelle Kinderbetreuung Luzern (2026): Soziokratie bei der Fachstelle Kinderbetreuung Luzern. <https://www.fachstellekinder.ch/ueber-uns/soziokratie> (9.2.2026)

Kraftwerk1 (2025): Grundlagenpräsentation über die Organisation, internes Dokument. Stand: 2025

Kraftwerk1 (2025): Jahresbericht 2024. <https://kraftwerk1.ch/aktuell/jahresbericht-2024-zum-thema-wachstum> (7.3.2026)

Kraftwerk1 (2026): Alle Kontakte. <https://kraftwerk1.ch/geschaeftsstelle> (7.3.2026)

Kraftwerk1 (2026): Mitgliederverzeichnis, interne Daten, Stand: 30.9.2025

Kraftwerk1 (2026): Soziokratie. <https://kraftwerk1.ch/soziokratie> (2.1.2026)

Sociocracy for all (2026): Kreise in der Soziokratie: eine effiziente Organisationsstruktur. <https://www.sociocracyforall.org/de/organisationskreis-struktur-in-der-soziokratie/> (7.3.2026)

Sociocracy for all (2026): Rollen im Kreis. <https://www.sociocracyforall.org/de/kreisrollen/> (7.3.2026)

Sociocracy for all (2026): Soziokratisches Entwicklungsgespräch. <https://www.sociocracyforall.org/de/soziokratische-entwicklungsgespraech/> (7.3.2026)

Soziokratiezentrum (2026): Über Soziokratie. <https://soziokratiezentrum.org/ueber-soziokratie/> (2.1.2026)

## 6. Anhang

### 6.1. Einarbeitungskonzept von Kraftwerk1

#### *Ziel und Zweck*

Kraftwerk1 ist soziokratisch organisiert. Da diese Organisationsform für viele neue Mitarbeitende und gewählte Personen ungewohnt ist, kommt der Einarbeitung eine zentrale Bedeutung zu. Ziel der Einarbeitung ist es, neue Personen rasch handlungsfähig zu machen, ihnen Orientierung zu geben und sie gleichzeitig von Beginn weg in die gelebte soziokratische Kultur einzubinden.

Die Einarbeitung bei Kraftwerk1 folgt dem Grundsatz der Selbstorganisation. Neue Mitarbeitende sollen nicht passiv eingeführt, sondern aktiv befähigt werden, Verantwortung für ihre eigene Einarbeitung zu übernehmen. Gleichzeitig braucht es eine klare Struktur, gemeinsame Grundlagen und bewusste Synchronisationspunkte, um ein gemeinsames Organisationsverständnis sicherzustellen.

Die Einarbeitung bei Kraftwerk1 wird als lernendes System verstanden. Bestehende Unterlagen werden laufend überprüft und weiterentwickelt. Zuständig dafür ist die Co-Geschäftsführung. Sie holt sich Unterstützung im Kreis Soziokratie.

#### *Zuständigkeiten und Verantwortung*

Die Gesamtverantwortung für die Einarbeitung neuer Mitarbeitender liegt bei der Co-Geschäftsführung. Dies gilt insbesondere für Themen, die für alle Mitarbeitenden gleichermaßen relevant sind, wie das Organisationsverständnis, die soziokratischen Entscheidungslogiken, Rollenverständnisse sowie kulturelle Werte. Diese Inhalte sollen bewusst von derselben Stelle vermittelt werden, um Konsistenz und gemeinsame Ausrichtung zu gewährleisten.

Bei der Einarbeitung in die Soziokratie ist der Kreis Soziokratie, welcher für deren Qualitätssicherung bei Kraftwerk1 verantwortlich ist, massgeblich beteiligt.

#### *Gestaltung der Einarbeitung*

Die Einarbeitung kombiniert zentrale Einführungselemente mit selbstständigem Lernen. Kernbestandteil ist ein einheitliches Einführungsformat der Co-Geschäftsführung, gestützt auf eine überarbeitete Grundlagenpräsentation. Diese vermittelt:

- Grundeinführung zu Kraftwerk1 (Geschichte, Grundlagen, Werte und Kultur)
- Büroorganisation und Zusammenarbeit
- Einführung in die Soziokratie

Teil eins der Präsentation (Geschichte, Zweck, Kultur) wird von der Co-Geschäftsführung eingeführt; die Teile zwei und drei können von geeigneten Mitarbeitenden übernommen werden.

Alternative oder ergänzende Formate können die formalen Elemente sinnvoll ergänzen und Beziehung, Vertrauen sowie kulturelles Verständnis fördern.

#### *Umsetzung in zwei Schritten*

Die Umsetzung des Einarbeitungskonzepts erfolgt in zwei Schritten. Im ersten Schritt – der unmittelbaren Umsetzung im Rahmen dieser Abschlussarbeit – wird die bestehende Grundlagenpräsentation umfassend erneuert und bildet die konsistente Grundlage aller

Einführungsgespräche. Die Einarbeitungsunterlagen verweisen innerhalb der Präsentation auf weiterführende Informationen zum selbständigen Einlesen.

Im zweiten Schritt – mittelfristig anzugehen – sollen die Themenblöcke Soziokratie sowie Büroorganisation und Zusammenarbeit digital so aufbereitet werden, dass eine weitgehend selbständige Einarbeitung möglich wird. Die technischen Voraussetzungen (insbesondere die Nutzung von Nextcloud) sind organisationsintern zu klären, bevor dieser Schritt umgesetzt werden kann.

### *Rollenverständnis und Integration in die Kreisstruktur*

Neue Mitarbeitende sind von Beginn weg im Kreis Geschäftsstelle als ihrem Heimatkreis verankert und nehmen an soziokratischen Sitzungen teil. Die Moderation übernimmt dabei eine wichtige Orientierungsfunktion, indem soziokratische Abläufe transparent gemacht werden.

Rollen werden grundsätzlich jährlich gewählt. Eine bewusste Synchronisation von Rollenwechseln, Schulungen und Einarbeitungselementen unterstützt sowohl neue Mitarbeitende als auch neu gewählte Rollenträger:innen beim Einstieg in ihre Aufgaben. Dies zu koordinieren wird dem Kreis Soziokratie übergeben.

### *Einarbeitung gewählter Personen*

Für neu eintretende Vorständ:innen und Siedlungsdelegierte gilt ein gekürztes Einarbeitungsvorgehen. Das Willkommensgespräch zu Geschichte, Grundlagen, Werten und Kultur wird vom Co-Präsidium und der zuständigen Kreisleitung geführt. Die Einführungspräsentation steht ihnen zur Verfügung und kann nach Bedarf verwendet werden. Die Einführung in die Themenblöcke Soziokratie sowie Büroorganisation und Zusammenarbeit erfolgt analog zu neuen Mitarbeitenden, jedoch auf die für Gewählte relevanten Inhalte reduziert. Mittelfristig soll ein digitales Onboarding-Tool diese Einarbeitung vereinfachen.

### *Interne und externe Lernformate*

Für die Mehrheit der Mitarbeitenden liegt der Fokus auf internen Einarbeitungsunterlagen und interner Wissensvermittlung. Externe Schulungen werden gezielt eingesetzt, insbesondere dann, wenn vertieftes soziokratisches Wissen zur Soziokratie erforderlich ist, etwa bei der Mitwirkung im Kreis Soziokratie oder beim Aufbau neuer Siedlungen in soziokratischer Organisationsform.

Ergänzend dazu werden allen Mitarbeitenden und gewählten Personen weiterhin interne Schulungstage mit externen Fachpersonen angeboten. Solche Formate ermöglichen es, spezifische Themen aufzugreifen, Rollen zu synchronisieren und die gemeinsame Weiterentwicklung der Organisation zu unterstützen. Für deren Planung und Umsetzung ist der Kreis Soziokratie zuständig.

### *Konkrete Massnahmen und nächste Schritte inkl. Zuständigkeit*

Anstellungsprozess		
1	Soziokratie künftig im Stelleninserat explizit als Mehrwert («Goodie») benennen – mit dem Hinweis, dass Selbstorganisation, Mitverantwortung und Konsententscheide integraler Bestandteil des Arbeitsalltags sind.	Co-Geschäftsführung

2	Bewerbungsgespräche mit soziokratischen Elementen gestalten: Check-in, klar definierte Rollen für alle Beteiligten, partizipative Sequenzen. Ergänzend informelle Elemente wie gemeinsame Pause oder Spaziergang prüfen.	Co-Geschäftsführung
Einarbeitungsprozess – Schritt 1		
3	Grundlagenpräsentation erneuert und in drei Teile gegliedert: (1) Geschichte, Zweck, Werte und Kultur von Kraftwerk1; (2) Büroorganisation und Zusammenarbeit; (3) Einführung in die Soziokratie.	Co-Geschäftsführung (im Rahmen dieser Arbeit erledigt)
4	Präsentation von Teil 1 durch Co-Geschäftsführung und Präsentation von Teil 2 und 3 durch Co-Geschäftsführung oder geeignete Mitarbeitende bei Stellenantritt neuer Mitarbeitender.	Co-Geschäftsführung (Delegieren der Teile 2+3)
5	Für neu eintretende Vorständ:innen und Siedlungsdelegierte gilt ein gekürztes Vorgehen: Willkommensgespräch durch Co-Präsidium und zuständige Kreisleitung für neu gewählte Vorständ:innen und Siedlungsdelegierte; Präsentation steht Bei Bedarf zur Verfügung.	Präsidium, jeweilige Kreisleitung
Einarbeitungsprozess – Schritt 2 (mittelfristig)		
6	Nutzung von Nextcloud für ein digitales Onboarding-Board klären und aufbereiten (Pflicht- und optionale Inhalte, nach dem Vorbild der Fachstelle Luzern)	Co-Geschäftsführung, Hilfskreis IT
7	Sobald das digitale Tool steht: für gewählte Personen (Vorstand, Delegierte) einen reduzierten Inhaltspfad definieren, der nur die für sie relevanten Themenblöcke enthält.	Präsidium, Kreis Soziokratie
Rollen und Wahlzyklen		
8	Rollenwahlen zeitlich bündeln und direkt mit Schulungen verknüpfen, damit Einarbeitung in neue Funktionen synchronisiert erfolgt.	Kreis Soziokratie
Schulungen mit Externen		
9	Format der internen Schulungstage mit externen Fachpersonen weiterführen und situativ definieren – insbesondere im Zusammenhang mit synchronisierten Rollenwechseln.	Zuständig: Kreis Soziokratie
10	Mitarbeitende, die tiefere Kenntnis in Soziokratie benötigen, besuchen die Module 1–3 im Soziokratiezentrum.	Co-Geschäftsführung (Finanzierung/Freigabe), jeweilige Mitarbeitende
Lohnsystem		
11	Eigenes Lohnsystem für Kraftwerk1 erarbeiten, das Rollen, Funktionen und Personalverantwortung nachvollziehbar unterscheidet und die soziokratischen Grundsätze von Klarheit und Fairness abbildet.	Co-Geschäftsführung

12	Im Zuge der Lohnsystem-Entwicklung die Frage der Lohntransparenz bewusst thematisieren und per Konsent entscheiden.	Co-Geschäftsführung, Kreis Geschäftsstelle
Strukturelles (zur Beobachtung bzw. laufenden Bearbeitung)		
13	Praxis der unbefristeten Kreisleitungswahl regelmässig messen und bei Bedarf weiterentwickeln.	Jeweiliger Kreis, Kreis Soziokratie
14	Einarbeitungsunterlagen regelmässig inhaltlich aktualisieren, wenn sich Dinge verändern.	Co-Geschäftsführung
15	Die Einarbeitung bei Kraftwerk1 als lernendes System verstehen. Bestehende Unterlagen und Handhabe laufend überprüfen und weiterentwickeln.	Co-Geschäftsführung

## 6.2. Transkript Gespräch mit Franziska Beer vom 6.1.2026

Das Interview wird hier nicht wörtlich, sondern sinngemäss und teilweise gekürzt wiedergegeben.

*Stefanie Pfändler (SP): Die Fachstelle Kinderbetreuung ist eine grosse Organisation mit 270 Mitarbeitenden. Ist die ganze Struktur soziokratisch organisiert? Müssen also alle Mitarbeitenden über Soziokratie-Grundlagen Bescheid wissen?*

Franziska Beer (FB): Ja, wir haben die Soziokratie als Organisationsform ausgewählt, weil wir 50-60 fixe Teilzeit- oder Vollzeit-Mitarbeitende rund um Geschäftsstelle haben. Zusätzlich arbeiten 200 Angestellte dezentral für uns. Wir haben uns überlegt: Wie können wir die alle einbeziehen? Diese dezentralen Angestellten sind in unserem Fall alles Pflegeeltern. Sie sind mit einem Arbeitsvertrag bei uns angestellt. Sie sind so organisiert, dass sie auch Delegierte haben. Aber wir zwingen sie nicht dazu und so gibt es insgesamt für die 200 Angestellten nur 5 Delegierte. Strukturell sollten es eher 12 sein, weil sie in 12 Kreisen organisiert sind. Wir haben die Struktur da also etwas auf die Bedürfnisse angepasst.

*SP: Wie stark wird die Soziokratie in Bewerbungsprozessen thematisiert? Ist aufseiten der Kandidat:innen eine gewisse Offenheit gegenüber alternativen Strukturen wichtig? Oder steht das strukturelle Thema aus eurer Sicht im Hintergrund und neue Mitarbeitende können durchaus auch mit einem «konventionellen Mindest» oder wenig Interesse für solche Themen bei euch arbeiten?*

FB: Es ist umgekehrt! Wir schreiben das schon ins Stelleninserat! Alle müssen das mittragen – und zwar ab dem ersten Tag! Wenn am ersten Arbeitstag eine Kreisversammlung stattfindet, dann müssen sie teilnehmen. Manchmal ist das eine Überforderung, aber das gehört dazu. Wir betrachten die Soziokratie als ein «goodie» - so steht das auch im Stelleninserat. Es ermöglicht vieles – Aufgaben verändern sich, es ist viel Weiterentwicklung möglich. Die Kreise entscheiden selber, wie sie das Bewerbungsverfahren gestalten und auch wen sie anstellen. Nur das Eintrittsformular ist für alle identisch und wir haben eine Checkliste, die sie befolgen müssen – ansonsten machen sie alles selber.

*SP: Wie laufen bei euch im Kontext der Soziokratie Bewerbungsgespräche ab?*

FB: Immer zwei Personen aus einem Kreis führen das Bewerbungsgespräch. Dazu gehört auch eine kleine Sequenz, bei der Bewerbende 15 Minuten Zeit bekommen, um eine Aufgabe zu erledigen und dazu eine Mini-Präsentation zu machen. An der Präsentation sind dann

viele Leute dabei – das können auch Personen aus anderen Kreisen sein oder auch jemand aus der Geschäftsleitung; einfach wer gerade im Büro ist und sich dafür Zeit nehmen kann. Diese Leute können dann auch Fragen stellen – dann hört die bewerbende Person auch mal jemand anderen reden, das ist positiv.

Wir versuchen immer, die Leute im Bewerbungsverfahren schon erleben zu lassen, das Soziokratie ist. Darum gibt es auch im Bewerbungsgespräch ein Check-in und klar definierte Rollen, die auch so kommuniziert werden: Ich mache die Moderation, er macht ein Mini-Protokoll auf dem Flipchart, sie achtet darauf, wann wir Pause machen. Eine Pause gehört zu jedem Bewerbungsgespräch dazu, zusammen Kaffee zu trinken ist sehr aufschlussreich.

Wir folgen auch in Bewerbungsgesprächen möglichst dem Grundsatz der «Gleichwertigkeit». Ich mag den Begriff «auf Augenhöhe» nicht – mir gefällt «gleichwertig» besser. Ein Bewerbungsverfahren ist immer asymmetrisch, trotzdem versuche ich es möglichst gleichwertig zu machen. Die Pause ist wichtig. Da muss niemand etwas leisten, da lernen wir einander einfach gegenseitig kennen. Aufgaben kann man auch ankündigen und mitgeben, das macht jeder Kreis anders. Mit einer Person habe ich kürzlich einfach einen Spaziergang gemacht. Die war so nervös, da schien mir ein Spaziergang sinnvoller. Das war super. Man soll ruhig auch Mut haben, mal etwas anderes zu machen.

*SP: Wie führt ihr neue Mitarbeitenden in die Soziokratie ein? Findet eine Grundeinführung in-house statt, oder schickt ihr sie in externe Weiterbildungen? Welche Informationen erhalten sie bei Arbeitsbeginn, was erst später?*

FB: Wir haben ein digitales Onboarding. Wer frisch zu uns kommt, bekommt Aufgaben in einem digitalen Board zugeteilt. Dort kann sich die Person selbständig durcharbeiten. Überall sind Links zu Informationen hinterlegt, oder je nach Aufgabe wird die Person aufgefordert, mit jemandem einen Termin abzumachen.

Selbstermächtigung wird bei uns hochgehalten. Ab erstem Tag weiss man: Sobald man Zeit hat, kann man das Programm selbständig durcharbeiten.

Für jede:n neue:n Mitarbeitende:n ist jemand zuständig, die Kreisleitung und/oder ein Götti/Gotti. Aber grundsätzlich onboardet man sich selbst. Man arbeitet mit dem Board, wählt sich eine Aufgabe aus und zieht die Kachel in die Sektion «in Arbeit», sobald man sich damit beschäftigt. So kann die zuständige Person sehen, wie weit die neue Person mit der Einarbeitung schon ist.

Jeder Bereich hat zusätzlich eigene Einarbeitungsthemen mit Fachinhalten. Wenn bei uns jemand Kreisleitung wird, ist das dann doch nochmals anders als wenn man nur ein Kreis-Mitglied ist. Kreisleitungen müssten zusätzliche Kacheln abarbeiten.

Zusätzlich zum Pflichtprogramm gibt es eine Spalte «Optionales». Wer mehr Informationen möchte, kann sich da einlesen. Dort findet man beispielsweise ausführliche Grundlagen zur Soziokratie.

Was auch zum Programm dazugehört, ist ein Onboarding-Spaziergang mit mir als Geschäftsleiterin. Das ist mir ganz wichtig. Ich sehe nicht alle Mitarbeitenden häufig, da sie vor allem in den Teams sind. Ich bin keine hierarchische Geschäftsleitung, sondern eine soziokratische – das möchte ich ihnen persönlich erklären.

Ein Task ist zudem immer die Einführung mit jemandem aus der Geschäftsleitung. Die Dinge, die synchron laufen müssen, arbeitet man gemeinsam durch. Das ist sehr

grundlegend. Diese Einarbeitung besteht aus einer langen Powerpoint-Präsentation mit 90 Seiten, die man mit eine Person aus der Geschäftsleitung zusammen durchgeht.

Die Probezeitauswertung führen wir bereits als soziokratisches Entwicklungsgespräch durch.

Ein weiteres Tool, das für uns wichtig ist und uns sehr gefällt, ist die «Kreisformatierung». Das hat uns einmal ein Berater empfohlen. Wir haben eine Vorlage entwickelt, die Struktur, Zweck, Ziele und Kernaufgaben eines Kreises beinhaltet. Dort steht auch: Wie messen sie Entscheide? Wie oft trifft sich der Kreis? Wie entscheiden sie? Wie wählen sie? Alle Kreisrollen sind beschrieben, wie sie gelebt werden, was die Zuständigkeiten sind, etc. Gewisse Aufgaben der Rollen sind fix, aber andere Aufgaben können die Kreise selber ergänzen, deshalb halten sie das in der Kreisformatierung fest.

Diese Kreisformatierung integrieren sie in ihre Domäne und aktualisieren sie jedes Jahr. Da jede Person, die bei uns arbeitet, ihren Heimatkreis hat, ist diese Kreisformatierung neben dem (knappen) Stellenbeschreib Bestandteil des Arbeitsvertrags. So weiss jeder: Ich bin im Kreis X und ich muss diese Aufgaben erfüllen.

*SP: Lässt ihr neue Mitarbeitende SKM-Sitzungen einfach mal erleben oder bereitet ihr die Leute darauf vor?*

FB: Wenn man neu ist, hat man noch keine Rolle. Moderationen liefern in jeder Sitzung die Bildformung, die Moderationen sagen, worum es geht. Darum kann eigentlich jeder daran teilnehmen, auch ohne Vorbereitung. Es hilft, wenn die Moderation bei Neuen verbalisiert, was gerade passiert. Also zum Beispiel: Jetzt kommen wir zur Bildformung, es sind also nur Verständnisfragen gefragt.

*SP: Nehmen die Leute in den verschiedenen Kreisen oder Teams erst nach und nach Einsitz? Oder ist man sofort überall dabei? Sie müssen ja zuerst die Struktur grundlegend verstehen und wissen, was die Kreise oder Teams machen und welche Verantwortung sie selber tragen.*

FB: Wenn man eine Struktur hat, die gut funktioniert, kann man sie den Leuten grundsätzlich zutrauen. Aber die meisten starten in ihrem Heimatkreis. Dann werden sie mit der Zeit erst vielleicht in andere Kreise gewählt. Nur Geschäftsleitung muss in mehreren Kreisen sein können, das gehört zum Tagesgeschäft und zum Anforderungsprofil dazu.

*SP: Gibt es eine Grundeinführung in alle Rollen? Und wie vertieft ist die? Wann wird man in eine Rolle gewählt und wechselt das?*

FB: Während der Implementierungszeit haben wir Rollen immer wieder gewechselt. Inzwischen sind Rollen grundsätzlich auf ein Jahr befristet. Ausser die Kreisleitung - die ist unbefristet und wechselt nie. Die könnte in einem Jahr ihre Aufgaben fast nicht erfüllen. Bei uns sind das oft auch lange, strategische Aufgaben und Konzeptbögen, die man sonst nicht hat. Die Personalverantwortung und -fürsorge ging hat bei uns gewechselt: Sie war einmal im Kreis – aber das hat sich nicht bewährt. Inzwischen ist sie zurück bei der Kreisleitung. Eine Rolle, die wir gerne wechseln, ist die der Delegierten. Die wechselt jährlich. Andere Rollen sind weniger sinnvoll zu wechseln, weil der Wissensverlust zu gross ist.

Die meisten Kreise wählen bei uns immer im September neue Rollen. Natürlich sind die Neuen dann wählbar, aber wenn jemand neu ist, ist das selten die geeignetste Person für die Rolle der abgehenden Person.

Für kleinere Aufgaben dauert die offene Wahl zu lange, wir haben da ein eigenes Verfahren definiert dafür. Das funktioniert super, man schreibt sich ein, dann werden die Personen gemäss dem Verfahren ausgewählt.

Weil die Rollen immer im September neu gewählt werden, macht einmal pro Jahr im Oktober/November ein externer Soziokraite-Experte eine Moderationsschulung mit allen neuen Moderator:innen. 1-2 Mal pro Jahr holen wir ihn für ein bestimmtes Thema zu uns.

*SP: Wie rekrutiert ihr Führungspersonen? Hat sich das verändert, seit ihr soziokratisch arbeitet? Gerade bei Führungspersonen braucht es ja explizit Leute, die flache Hierarchien und das Verteilen von Entscheidungsmacht mittragen.*

FB: Bei uns sind das vor allem «Teamleitungen», welche dann die Funktion der Kreisleitung innehaben. Es gab bei uns Kreise, die ihre Kreisleitungen selber suchen wollten. Und dann kamen Leute ohne Führungserfahrung oder die andere Defizite hatten. Das ist inzwischen wieder bei mir, denn das ist heikel und schwierig. Unsere Organisation braucht schon einen gewissen Anteil an Menschen, die Führungskompetenzen haben. Das braucht es auch in der Soziokratie. Sie müssen insbesondere in der Lage sein, Langzeitbögen und Langzeitstrategien zu beachten, oder auch betriebswirtschaftlich denken und ein bisschen Ahnung von Personalprozessen haben. Es ist für mich entlastend, wenn ich bei den Kreisleitungen Leute habe, die wissen, wie ein Bewerbungsgespräch geht, und dann Anstellungsverfahren selber machen können.

*SP: Habt ihr ein Lohnsystem und wie hat sich dieses mit der Soziokratie verändert?*

Wir orientieren uns am Mittelwert der Lohnklassen des Kantons Luzern. Der/die Finanzverantwortliche erstellt jedes Jahr eine separate Tabelle für die Fachstelle Kinderbetreuung, da der Kanton dessen Tabelle abgeschafft hat.

Bei der Lohneinstufungen von Anstellung arbeiten wir immer mindestens im 4-Augen-Prinzip: Jemand von der Geschäftsleitung sowie die Leitung Admin oder die Leitung Finanzen machen zusammen die Einteilung. Bei Lohnerhöhungen per Anfang Jahr arbeiten wir im 6-Augen-Prinzip. Die Lohnverantwortung und der Schlusssentscheid liegen aktuell bei der Geschäftsleitung.

Als Grundsatz gilt, dass Erfahrung gemäss effektiven Stellenprozenten angerechnet wird.

Unser Lohnmodell ...

- ... und unsere Löhne sind nachvollziehbar und transparent,
- ... fördert das Zugehörigkeitsgefühl zu unserem Unternehmen und soll Wertschätzung für die Mitarbeitenden und für deren Arbeit ausdrücken,
- ... berücksichtigt auch nicht-monetäre Abgeltungen,
- ... arbeitet mit Kriterien, die im Konsent festgelegt werden,
- ... wertet Erfahrung in jeder Hinsicht mittels Lebensjahre,
- ... basiert auf der jeweiligen Verantwortungsebene der Funktion,
- ... bildet die Qualifikation unserer Mitarbeitenden ab,
- ... wird regelmässig evaluiert.

Wir wollten ein eigenes Lohnsystem mit den Mitarbeitenden entwickeln, sind aber nicht über die Grundsätze hinausgekommen. Jetzt wenden wir ein Lohnsystem an, das ich entwickelt habe und das transparent ist. Dafür möchte ich noch einen Konsent abholen. Ebenfalls möchte ich gerne Lohntransparenz einführen. Aber die Mitarbeitenden haben Angst vor den eigenen Gefühlen. Sie sagen: Wenn ich sehe, dass eine Kollegin mehr verdient als ich, dann

will ich nicht böse über sie denken. Die Mitarbeitenden wissen, dass wir die Löhne fair einteilen – sie vertrauen uns und das ist ihnen lieber. Sie kennen die Einstufung – aber nicht die Zahlen.

Unsere Löhne sind mit der Soziokratie nicht flacher geworden, die Hierarchien sind immer noch drin. Dass alle den gleichen Lohn bekommen – da wollte niemand mitmachen. Und es stimmt: Die Geschäftsleitung trägt schon mehr Verantwortung.

Darum ist die Leitung immer eine Lohnklasse über den Mitarbeitenden.

Wenn jemand nicht mehr Kreisleitung ist und somit die Führungsposition abgibt, wird der Lohn natürlich angepasst. Man trägt ja die Verantwortung nicht mehr – die Funktion hat sich verändert. Alle anderen Rollen sind nicht lohnrelevant.

### **6.3. Neue Einarbeitungs-Präsentation von Kraftwerk1**

Die erarbeitete Einarbeitungs-Präsentation ist auf Anfrage bei Kraftwerk1 erhältlich:  
[stefanie.pfaendler@kraftwerk1.ch](mailto:stefanie.pfaendler@kraftwerk1.ch)