

# Forschungsbericht

## ÜBER SOZIOKRATIE IN SCHULEN



Co-funded by  
the European Union



The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



**Co-funded by  
the European Union**

Der „Forschungsbericht zur Soziokratie in Schulen“ wurde von den Partnern des SOCIS-Projekts erstellt und im Juni 2023 veröffentlicht.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung ihres Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autor\*innen widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

**Projekt: „SOCIS - Soziokratie in der Schule“  
2021-2-BE02-KA210-SCH-000048971**

**Liefertermin: Sept. 2023, V 2.0**

**Forschungskordinatorin: Martina Paone (QUEST)**

**Autoren: Werner Kratochwil (Soziokratie Zentrum) und Martina Paone (QUEST)**

**Schlüsselwörter: Forschung, Methodik, Theorie, Fragebogen, Interviews, Fokusgruppen, Soziokratie, demokratische Bildung, Europa.**

**Zusammenfassung: Bei diesem Dokument handelt es sich um einen Forschungsbericht, der die Ergebnisse der Forschungsaktivitäten zusammenfasst, die das Konsortium durchgeführt hat, um die Soziokratie in europäischen Schulen zu systematisieren, zu analysieren und offenzulegen.**



# **INHALTSVERZEICHNIS**

## **1. EINLEITUNG**

## **2. ÜBERBLICK ÜBER DAS SOCIS-PROJEKT**

## **3. DER THEORETISCHE RAHMEN**

**Was ist Soziokratie?**

**Die vier Prinzipien der Soziokratie**

**Soziokratie in Schulen**

## **4. DER METHODISCHE RAHMEN: ZIELE UND STRUKTUR DER FORSCHUNG**

**Ziel der Forschung**

**Der Forschungsprozess**

**Literaturrecherche**

**Fragebögen Fokusgruppe**

**Ausführliches Interview**

**Ausführliche Fallstudie**

## **5. FORSCHUNGSERGEBNISSE**

## **6. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND ZUKÜNFTIGE SCHRITTE**

## **7. BIBLIOGRAPHIE**



# 1. EINFÜHRUNG

In diesem Bericht werden die Ergebnisse einer Studie dargelegt, die von April bis Oktober 2022 durchgeführt wurde.

Bevor die Ergebnisse vorgestellt werden, stellt der Bericht die Ziele der Forschung und die angewandte Methodik vor, um den aktuellen Stand der Soziokratie in Schulen in Europa zu untersuchen. Anschließend folgt eine Literaturrecherche, um einen Überblick über das Thema zu geben.

Der Bericht stellt dann die verschiedenen Phasen der Forschung vor: die Fragebögen, die Fokusgruppen, die Interviews und die Fallstudie. Die vergleichende Analyse der verschiedenen Methoden wird berichtet. Die gewonnenen Daten werden aufbereitet und ausgewertet, um daraus Schlussfolgerungen zu ziehen.

Die Forschungsergebnisse bilden die Grundlage für die Gestaltung der Workshops.

Der Zweck dieses Dokuments besteht darin, theoretische und methodische Richtlinien und Vorlagen bereitzustellen, um Daten für die erste Phase der Aktivität 1 - Forschung des Projekts SOCIS zu sammeln.

Die folgenden Abschnitte beginnen mit einem Überblick über das SOCIS-Projekt, gefolgt von einem dramaturgischen und einem methodologischen Rahmen. Anschließend werden die wichtigsten Ergebnisse der einzelnen angewandten Forschungsmethoden vorgestellt, um zu einer abschließenden gemeinsamen Analyse zu gelangen.

## 2. ÜBERBLICK ÜBER DAS PROJEKT SOCIS

SOCIS ist ein europäisches Projekt, das vom Erasmus+-Programm finanziert wird (Key Action - 210 - Small Scale Partnership Cooperation for Innovation and Exchange of Good Practices).

Die Projektdauer beträgt 16 Monate, vom 01.04.2022 bis 31.07.2023

SOCIS wird von zwei europäischen Ländern (Belgien und Österreich) implementiert.

Die Partnerschaft besteht zwischen einer Schule, die Soziokratie nutzt (BOS-Schule) und einer Organisation, die Soziokratie fördert (Soziokratie Zentrum).

Ziel des Projekts ist es, die Entwicklung der Soziokratie an europäischen Schulen zu unterstützen, um ein innovatives und demokratisches Umfeld zu bieten, in dem jede Person in der Schule aktiv an der Entscheidungsfindung teilnehmen kann und jede Stimme gehört wird.

Um dieses Ziel und die erwarteten Ergebnisse zu erreichen, ist das Projekt SOCIS in drei Hauptaktivitäten unterteilt:

- A1-Forschung - Eine Forschung, die einen Überblick über Soziokratie in Schulen in Europa bietet
- A2-Workshops - Eine Reihe von Workshops zur Unterstützung von Soziokratie in Schulen
- A3-Guidelines - Guidelines zur Ausweitung des Einsatzes von Soziokratie in Schulen

Diese Untersuchung ist daher der erste grundlegende Schritt des Projekts zur Analyse des Stands der Dinge in der Europäischen Union in Bezug auf Soziokratie in Schulen.

# 3. DER THEORETISCHE RAHMEN

## Was ist Soziokratie?

Soziokratie ist eine Form der Regierungsführung, die wirksame Wege zur Machtteilung vorschlägt. Durch die Soziokratie können Entscheidungen integrativer, egalitärer und harmonischer sein und somit besser auf die Bedürfnisse aller eingehen. (Wilder, 2020: 4). Das Ziel der Soziokratie besteht darin, einen Rahmen für die Einbeziehung aller Stimmen in einer Organisation bereitzustellen, um „den gleichen Wert aller Menschen zu respektieren“ (übersetzt von: Buck & Villines, 2007, S. 29) und sicherzustellen, dass „niemand ignoriert wird“ (übersetzt von: Rau & Gonzales, 2018, S. 3) Wenn wir von Soziokratie sprechen, meinen wir die Soziokratische Kreisorganisations-Methode (SKM), die Gerard Endenburg in den 1970er Jahren für sein eigenes Unternehmen Endenburg Electronics erfunden hat. Seitdem verbreitete sie sich von den Niederlanden aus in die ganze Welt.

SKM funktioniert in einer Organisation ordnungsgemäß, wenn die folgenden vier Prinzipien erfüllt sind:

### 1. Prinzip: Das Konsent-Prinzip regelt den Entscheidungsprozess

Eine Entscheidung kommt erst dann zustande, wenn die anwesenden Kreismitglieder dieser Entscheidung den Konsent gegeben haben. Konsent bedeutet: Es bestehen keine schwerwiegenden und begründeten Einwände gegen diesen Vorschlag.

„Konsent regelt die Entscheidungsfindung“ bedeutet, dass andere Entscheidungsmethoden weiterhin verwendet werden können, wenn die Gruppe zuvor einvernehmlich über deren Verwendung entschieden hat. (Zum Beispiel Mehrheitsentscheidung oder Entscheidung der Leitung, vielleicht sogar durch „Werfen einer Münze“).

Neben den soziokratischen Kreistreffen können auch andere Arten von Treffen (z. B. Mitarbeiter\*innenversammlungen) stattfinden, bei denen lediglich Ausführungsentscheidungen (Tagesvereinbarungen) getroffen werden. In Ausführungsbesprechungen werden Entscheidungen im Rahmen der Grundsatzentscheidungen getroffen. Ausführungsentscheidungen können, wie oben beschrieben, auch mit anderen Methoden getroffen werden.

## **2. Prinzip: Eine Organisation besteht aus Kreisen**

Ein Kreis ist eine semi-autonome Einheit, die ihre Entscheidungen selbstständig trifft, innerhalb der Grenzen, die ein nächsthöherer Kreis mit Konsent bestimmt hat. Innerhalb dieser Grenzen kann der Kreis sein eigenes Ziel definieren, den Prozess zur Zielerreichung gestalten und leiten und die Ausführung von Aufgaben an die Kreismitglieder delegieren.

Der Kreis organisiert die drei Elemente (1) Führen (Planen/Entscheiden), (2) Machen (Exekutieren, Ausführen) und (3) Messen (Bewerten/Lernen). Diese drei Elemente bilden zusammen einen „Kreisprozess“, der aus einem Lernfluss konstruktiver Momente am Ende jeder Phase besteht. Die Gruppe sorgt für ihre ganzheitliche Entwicklung. Das bedeutet, dass die fachliche, technische Ausbildung parallel zur Ausbildung in der soziokratischen Entscheidungsmethode erfolgt.

## **3. Prinzip: Zwei Kreise werden durch die doppelte Koppelung miteinander verbunden**

An der Entscheidungsfindung des nächsthöheren Kreises nehmen mindestens zwei Personen aus jedem Kreis teil: die Person in der Führungsrolle und die\*der gewählte Delegierte. Dies stellt sicher dass der Kreis korrekt funktioniert und seine Anforderungen erfüllen kann, indem eine Vier-Augen-Kontrolle über die nächste Ebene der Entscheidungsprozesse gewährleistet wird.

## **4. Grundsatz: Die Verteilung der Aufgaben und Funktionen erfolgt durch soziokratische „offene“ Wahlen**

Der Kreis wählt nach dem Konsentprinzip und nach offener Auseinandersetzung Personen für Aufgaben, Funktionen und/oder Rollen. Dies garantiert, dass die Rollen mit voller Unterstützung des Kreises und gemäß der Kriterien erfüllt werden, die als erster Schritt der Wahlen des Kreises festgelegt und vereinbart wurden.

## Was ist Soziokratie in der Schule?

Für diese Forschung ist es wichtig, sich daran zu erinnern, dass die Soziokratie ihren Ursprung in De Werkplaats Kindergemeenschap hat, einer von Quäkern inspirierten Schule, die 1926 von Kees Boeke und Beatrice Cadbury in den Niederlanden gegründet wurde.

In diesem ersten Experiment wurden Schüler\*innen bei „Talkovers“ (Rawson, 1956, zitiert in Wider, 2022) konsultiert, bei denen Schüler\*innen und Lehrer\*innen Themen „auf gleichberechtigter Basis“ diskutierten (übersetzt von: Plesman, 1961, S. 6). In einer schulweiten wöchentlichen Versammlung wurden „Entscheidungen nur getroffen, wenn alle zustimmten“, ein Gegensatz zur Mehrheitsentscheidung (übersetzt von: Burke & Konings, 2016, S. 726).

Die Soziokratie wurde von Gerard Endenburg, einem ehemaligen Schüler der Schule, weiterentwickelt, der die Methode der Soziokratischen Kreisorganisation unter Verwendung technischer und kybernetischer Prinzipien systematisierte (Endenburg, 1998).

Soziokratie wird derzeit in Dutzenden demokratischen Schulen weltweit mit gemeinsamer Beteiligung von Schüler\*innen, Lehrer\*innen und Mitarbeiter\*innen an der Entscheidungsfindung (Osorio & Shread, 2021) sowie in anderen informellen Bildungsumgebungen eingesetzt. Es wird auch in Kinderparlamenten in Indien mit Vertretern im Alter von 6 bis 18 Jahren in Tausenden von föderalen Gruppen auf Nachbarschafts-, Stadt-, Landes- und nationaler Ebene eingesetzt (John, 2021; Ravi, 2020).

Wie Osorio und Shread (2021) betonten, kann Soziokratie als Governance-Methode auf jede Art von Schule angewendet werden, unabhängig von ihrer Pädagogik. Das bedeutet, dass auch eine öffentliche Schule - wie es die Rychenberg-Schule in Winterthur (Schweiz) bereits getan hat - eine demokratische Governance umsetzen und Soziokratie nutzen kann. Pädagogik und Governance sind daher zwei entscheidende Säulen eines Bildungsprojekts und beeinflussen sich gegenseitig.



## **Definition einer soziokratischen Schule**

In den Forschungsprozessen entstand die Notwendigkeit, eine Definition dessen vorzulegen, was eine soziokratische Schule ist. Diese konzeptionelle Definition war für die weitere Forschung erforderlich, aber gleichzeitig wollten wir nicht das Risiko eingehen, zu streng zu sein und daher die Bemühungen einiger Schulen, die sich im Prozess der Soziokratisierung befanden, nicht zu würdigen.

Daher werden in diesem Zusammenhang zwei Definitionen vorgeschlagen.

### **ERSTE DEFINITION:**

Soziokratische Schule: Wir nennen eine Schule eine soziokratische Schule, wenn

- 1) die Umsetzung in mindestens einem dieser Bereiche abgeschlossen ist: Organisation, Lehrer\*innen, Kinder, Eltern
- 2) sie eine dokumentierte Entscheidung im Protokoll eines ihrer Kreise hat, dass weitere Bereiche folgen werden
- 3) sie eine soziokratische Satzung hat, nachdem die Umsetzung im Organisationsbereich abgeschlossen ist und die Schule die Möglichkeit hat, ihre Satzung / Statuten selbst zu ändern. (z. B. kann hingegen eine öffentliche Schule ihre Satzung nicht alleine ändern).

### **ZWEITE DEFINITION:**

Schule auf dem Weg zur soziokratischen Schule:

Hierbei handelt es sich um eine Schule, die in einem der oben genannten Bereiche Versuche durchgeführt hat, aber noch nicht die Kriterien einer soziokratischen Schule erfüllt.

# 4. DER METHODISCHE RAHMEN: ZIEL UND METHODEN

## Ziel der Forschung

Ziel der Forschung ist die Durchführung einer Studie über die heutige Präsenz der Soziokratie in Schulen mit dem Ziel:

- Erforschen des aktuellen Stands von Soziokratie in Schulen (Geschichte, Verbreitung, aktuelle Situation)
- Identifizieren möglicher Lücken und Bedürfnisse, die die Grundlage für die Workshops bilden (A2)

Um ein besseres Verständnis des bestehenden Bildungsangebots zu erreichen, das soziokratische Instrumente einsetzt, werden vier Methoden verwendet:

- Literaturforschung
- Fragebogen
- Fokusgruppe
- Ausführliche Fallstudie

Die mit den vier Methoden gesammelten Daten werden zur Erstellung eines abschließenden Forschungsberichts verwendet, welcher

- die Ergebnisse früherer Aktivitäten in einem Forschungsbericht systematisiert
- Aufmerksamkeit auf das Thema lenkt und das Wissen über die Bedeutung soziokratischer Bildung in Europa innerhalb und außerhalb der Partnerschaft verbreitet
- den Bedarf an Kompetenzen erhebt, die während der Workshops entwickelt werden sollen (A2)

Daher werden drei Hauptergebnisse erwartet:

- die Präsenz soziokratischer Schulen in jedem Land/jeder Region sowie die Methoden, Instrumente und Lehrmaterialien, die bereits zur Förderung dieses Wissens eingesetzt werden, werden umfassend identifiziert und beschrieben.
- Schlüsselkompetenzen, die Studierende und Mitarbeiter\*innen bereits erworben haben, werden identifiziert und diejenigen, die noch erworben werden müssen.

- Möglichkeiten zur Förderung der Soziokratie in den relevanten Bildungssystemen werden identifiziert.

## **Der Forschungsprozess**

Die Forschung wird auf qualitativen Forschungsmethoden basieren. Qualitative Forschung ist der Prozess des Sammelns, Analysierens und Interpretierens nicht-numerischer Daten. Qualitative Forschung kann genutzt werden, um zu verstehen, wie ein Individuum seine soziale Realität subjektiv wahrnimmt und ihr einen Sinn gibt.

Qualitative Daten sind daher nicht-numerische Daten, die mithilfe der "Grounded Theory" oder der thematischen Analyse analysiert werden.

Qualitative Forschung ist multimethodisch ausgerichtet und beinhaltet eine interpretative, naturalistische Herangehensweise an das Thema. Das bedeutet, dass qualitative Forscher\*innen Dinge in ihrer natürlichen Umgebung untersuchen und versuchen, Phänomene im Hinblick auf die Bedeutung, die Menschen ihnen geben, zu verstehen oder zu interpretieren.

Der Fokus liegt daher auf einer beschreibenden und beobachtenden Ebene. (siehe Denzin und Lincoln, 1994; Aspers und Corte, 2019)

Wie bereits erwähnt, besteht der Forschungsprozess des Projekts aus vier Methoden: Literaturrecherche, Interviews (in Form von Umfragen), Fokusgruppe, eingehende Fallstudie.

## **Literaturrecherche**

Eine Literaturrecherche ist eine Recherche, eine Analyse des Ist-Stands und eine Auswertung der verfügbaren Literatur zum Untersuchungsgegenstand.

Eine Literaturrecherche verfolgt vier Hauptziele:

- Sie gibt einen Überblick über die Literatur im Fachgebiet
- Sie fasst die gesammelten Informationen zusammen
- Sie analysiert die gesammelten Informationen kritisch, indem sie Lücken im aktuellen Wissen identifiziert; indem sie mögliche Einschränkungen und Kontroversen aufzeigt und Bereiche für weitere Forschung formuliert werden

Auf diese Weise besteht der erste Schritt des Forschungsprozesses im SOCIS-Projekt darin, den vorhandenen Wissens- und Literaturbestand zur Soziokratie in Schulen zu analysieren.

## **Fragebogen**

Im Verlauf der Vorphasen der Forschung stellten wir fest, dass die Literaturrecherche (Sekundärrecherche) nicht ausreichte, um die Komplexität der Erforschung der Soziokratie in Schulen zu erfassen. Der Mangel an verfügbaren schriftlichen Ressourcen zu diesem Thema und die Neuartigkeit des Themas veranlassten die Partnerschaft zu der Entscheidung, einen „Fragebogen“ aufzunehmen, der an Schulen verschickt werden sollte, die bereits Soziokratie anwenden, um Informationen aus erster Hand zu erhalten.

Ein Fragebogen wurde als angemessen erachtet, um in der kurzen Untersuchungsdauer eine ausreichende Anzahl an Schulen zu erreichen. Der Fragebogen wurde auch entwickelt, um die Kosten für die Datenverarbeitung zu senken, die Einheitlichkeit der Datenerhebung und -analyse zu gewährleisten und die Durchführbarkeit des Vergleichs sicherzustellen.

Der Fragebogen besteht aus offenen Fragen, bei denen die Befragten ihre Antworten in eigenen Worten wiedergeben. Wir legen besonderen Wert darauf, Fragen zu stellen, die klar und spezifisch sind und die jede\*r Befragte beantworten kann.

Angesichts der kleinen Stichprobe von Schulen, die Soziokratie anwenden, wird der Fragebogen an Schulen in Europa gesendet, die Soziokratie anwenden, und ist daher nicht auf die Länder der Partner beschränkt.

Der Fragebogen geht von einer qualitativen Perspektive aus, es wird jedoch sehr wichtig sein, jede länderspezifische Besonderheit zu berücksichtigen und den gesamten Bildungskontext, der Gegenstand der Analyse ist, eingehend zu untersuchen und zu kartieren. Die Betrachtung der länderspezifischen Besonderheiten wird es uns ermöglichen, einen klaren vergleichenden Bezugsrahmen zu schaffen, der die Grundlage für die Erstellung des Forschungsberichts bilden wird. Unser Ziel ist es, Antworten von 20 Schulen in Europa zu sammeln.

Die Vorlage des Fragebogens ist im Anhang I dieses Dokuments enthalten.

## **Fokusgruppe**

Fokusgruppen werden verwendet, um informell Informationen von einer kleinen Gruppe von Personen zu sammeln, die ein gemeinsames Interesse an einem bestimmten Thema haben - in diesem Fall Soziokratie in Schulen.

Im Rahmen der Fokusgruppe führt der Moderator ein gemeinsames Interview mit den Teilnehmer\*innen und schafft offene Kommunikationswege zwischen den einzelnen Personen. Fokusgruppen basieren auf der dynamischen Interaktion zwischen den Teilnehmer\*innen, um Daten zu liefern, die mit anderen Ansätzen nicht erfasst werden könnten.

Im Rahmen des SOCIS-Projekts wird eine Fokusgruppe organisiert, um mit Expert\*innen über Möglichkeiten, Grenzen und Bedürfnisse der Soziokratie in Schulen zu diskutieren.

Acht europäische Expert\*innen auf dem Gebiet der Soziokratie werden daher eingeladen, an einer Online-Fokusgruppe mit einer geschätzten Dauer von 90 Minuten teilzunehmen. Die Teilnehmer\*innen erhalten Informationen über das SOCIS-Projekt und eine Einführung in das Projekt. Die Fokusgruppe wird von den Projektpartnern geleitet, die als Moderator\*innen und Beobachter\*innen fungieren.

Die Fokusgruppe ist von grundlegender Bedeutung für die Überprüfung der Ergebnisse der Literaturübersicht und des Fragebogens. Angesichts der Komplementarität dieser Methoden wird die Fokusgruppe dazu beitragen, ein umfassenderes Verständnis der Perspektiven der eingeladenen Expert\*innen zu gewinnen.

Die Partner werden über die Ergebnisse der Fokusgruppen im Forschungsbericht berichten.

### **Ausführliches Interview**

Nach der Analyse der Ergebnisse des Fragebogens und der Fokusgruppe fand ein ausführliches Interview mit einer Soziokratie-Expertin statt. Dieses Interview hatte den Vorteil, ein tieferes Verständnis einiger Muster in der Forschung zu erlangen und einige Punkte zu klären, die die Fokusgruppe aufgrund des kollektiven Formats und der begrenzten Zeit nicht ausreichend bearbeiten hatte können.

### **Ausführliche Fallstudie**

Abschließend wurde eine Fallstudienanalyse durchgeführt. Eine detaillierte Fallstudie ist ein Forschungsansatz, der dazu dient, ein tiefes, vielschichtiges Verständnis eines komplexen Problems in seinem realen Kontext zu erlangen. Wir verwendeten einen Einzelfallansatz, der komplexe Interaktionseffekte besser berücksichtigen konnte.

In diesem Zusammenhang nahmen Mitarbeiter\*innen des Soziokratie Zentrums drei Tage lang am Leben der BOS-Schule teil und beobachteten die Anwendung der Soziokratie.

# 5. FORSCHUNGSERGEBNISSE

## Ergebnisse aus den Fragebögen

Fragebögen mit halboffenen Fragen wurden an 121 Schulen in Europa verschickt.

Es wurden zwei unterschiedliche Fragebögen erstellt:

- einer für Schulen, die Soziokratie anwenden
- einer für Schulen, die keine Soziokratie anwenden

Während wir bei den soziokratischen Schulen die geplante Anzahl an ausgefüllten Fragebögen (20 pro Typ) größtenteils erreichten (19), war dies bei den nicht-soziokratischen Schulen nicht der Fall (7).

Anhand der gegebenen Antworten schätzten wir, dass sich die antwortenden Schulen in den folgenden Phasen der Soziokratie-Implementierung befanden:

7 Schulen in Phase 1

8 Schulen in Phase 2

6 Schulen in Phase 2-3

4 Schulen in Phase 4

1 Schule war unklar.

INSGESAMT 26 SCHULEN

## ÜBERBLICK ÜBER DIE PROFILE DER ANTWORTENDEN SCHULEN

- 9 von 19 Schulen waren demokratisch/selbstverwaltet, andere Montessori, Waldorf, Agil...
- Alle Schulen waren Privatschulen, mit Ausnahme von nur zwei öffentlichen Schulen
- Verschiedene Altersstufen (vom Kindergarten bis zum Gymnasium)
- Sehr unterschiedliche Anzahl an Schüler\*innen (von 15 bis 1100)
- Eine Schule wurde vor 20 Jahren gegründet, die meisten Schulen begannen vor +/- 5 Jahren
- 6 Schulen beziehen Schüler\*innen noch nicht in die Entscheidungsfindung ein
- 3 Schulen beziehen die Eltern nicht in die Entscheidungsfindung ein
- Die Entscheidungsbereiche, in denen die Schüler\*innen selbst entscheiden können (Domäne) sind sehr unterschiedlich

## Die Fokusgruppe

Am 3. Oktober organisierten wir eine Online-Fokusgruppe mit acht Soziokratie-Expert\*innen.

Wir nutzten diese Gelegenheit, um über die vorläufigen Ergebnisse der Fragebögen zu sprechen und ihnen Schlüsselfragen zur Entwicklung der Soziokratie an Schulen in Europa zu stellen.

In der Fokusgruppe war es interessant zu sehen, dass die vier Phasen der Soziokratie-Implementierung mit den Phasen übereinstimmen, die in der Schulentwicklungsforschung beschrieben werden.

Wir trugen zusammen, was nötig ist, um Soziokratie in Schulen zu vermitteln und implementieren und wie wir öffentliche Schulen einfacher erreichen können.

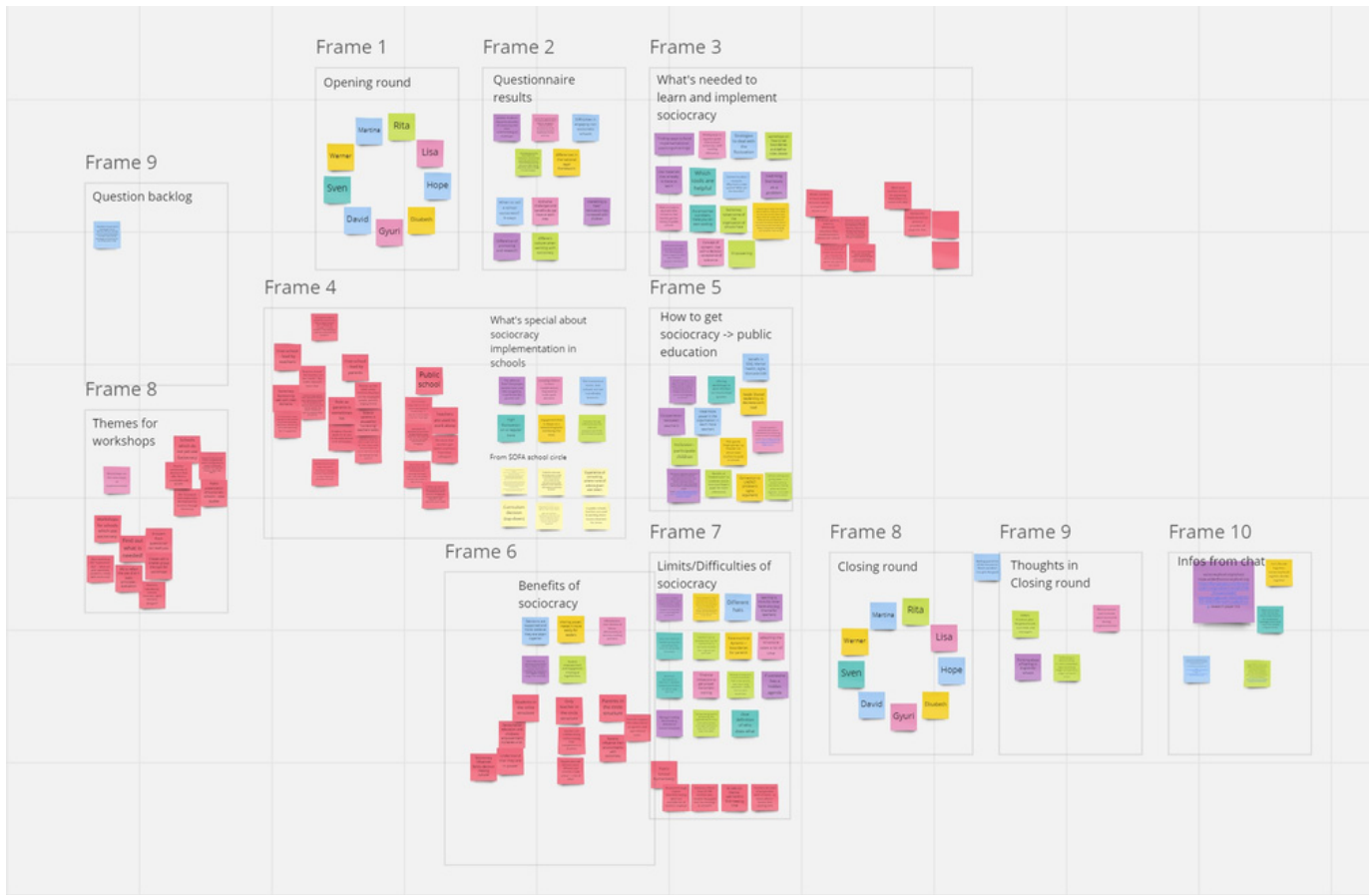
Unser Fazit:

Der entscheidende Schritt besteht darin, die Probleme der Schule herauszufinden und Vorschläge zu machen, wie die Soziokratie in diesen Bereichen helfen kann. Durch die Soziokratie entsteht gegenseitiges Vertrauen zwischen den Akteur\*innen der Schule und das Vertrauen in die eigene Fähigkeit wächst, Dinge selbst zu entscheiden und auch gleich umzusetzen.

Es ist von grundlegender Bedeutung, die Vorteile der Soziokratie aufzuzeigen, und es wäre auch eine Möglichkeit, nur bestimmte Felder zu definieren, bei denen es interessant sein könnte, die Soziokratie einzusetzen.

Einige Ideen: Sustainable Development Goals (SDGs), Gesundheit, politisches Training - Macht geben und bekommen und lernen, wie man gute Entscheidungen trifft, Inklusion, mehr Partizipation, Verbesserung von Beziehungen und Kultur, Verbesserung der Lebenskompetenzen, ...

Schließlich wäre es günstig, alle nötigen Ressourcen, die für das Einführen der Soziokratie an Schulen nötig sind, an einem Ort abrufen zu können.



## Das ausführliche Interview

Wir konnten ein ausführliches Interview mit Barbara Strauch - Expertin und Autorin von Büchern zum Thema Soziokratie - führen, um uns über die Ergebnisse der Literaturrecherche und die Ergebnisse der Fragebögen auszutauschen.

In diesem Interview sprachen wir auch darüber, was nötig ist, damit Schulen mit der Soziokratie starten. Der Umsetzungsplan zur Einführung der SKM könnte für demokratische Schulen hilfreich sein, um die Mitbestimmung der Kinder zu etablieren und die Schule gut zum Laufen zu bringen.

Wenn eine Schule Soziokratie umsetzt, z.B. in einer elterngeführten Schule, müssen die Handlungsspielräume der verschiedenen Akteur\*innen klar sein, und das erfordert Zeit, um Vertrauen aufzubauen. Beispielsweise müssen die Lehrer\*innen lernen, „Nein“ zu den Vorschlägen der Eltern zu sagen, die das pädagogische Konzept gefährden und die Eltern müssen lernen, den Lehrer\*innen zu vertrauen und sich darauf zu konzentrieren, die Schule beim Betrieb zu unterstützen. Und es muss auch klar werden, was die Domäne der Schüler\*innen sein kann - wo sie wirklich selbst entscheiden dürfen.



Wir sprachen über die Vorteile der Soziokratie in Schulen in Bezug auf die Akteur\*innen:

Bei den Kindern ist festzustellen, dass sich die Soziokratie in der Schule auf ihr Verhalten zu Hause auswirkt: Sie wollen auch zu Hause entscheiden.

Bei den Lehrer\*innen sehen wir, dass sie mehr zusammenarbeiten und die Effizienz der Organisation verbessert wird.

Die Eltern - wie auch die Kinder - beeinflussen ihre Umgebung mit Soziokratie, unterstützen die Bildungsprogramme und die betrieblichen Aufgaben.

Was die Grenzen der Soziokratie betrifft, so wurde deutlich, dass es sehr schwierig ist, eine gemeinsame Zeit für Treffen zu finden. Die Schule Rychenberg (CH) nutzte das Bildungsgeld, um sich Soziokratie-Expert\*innen zu leisten, was für viele Schulen eine Herausforderung darstellt.

Sowohl in der Fokusgruppe als auch im ausführlichen Interview fragten wir nach Themen für die Workshops, was unser Brainstorming nach Themen unterstützte, welche in den Workshops behandelt werden sollten.

## **Die Fallstudie**

Im Laufe der Forschung haben wir eine Analyse einer spezifischen Fallstudie über die Anwendung der Soziokratie in einer Schule durchgeführt: Die Demokratische Schule BOS in Belgien. Es folgt die Analyse der Schule und wie sie die Soziokratie anwendet.

## **Die Schule**

BOS war die erste und einzige demokratische Schule in Brüssel. Sie basiert auf einer demokratischen Philosophie, ist mehrsprachig, inklusiv und hat einen starken Fokus auf die Natur. Die Schule wird zum Zeitpunkt der Fallstudie von 15 Schüler\*innen im Alter von 3 bis 12 Jahren besucht.

Die Schule wurde von Eltern ins Leben gerufen, zunächst als Waldkindergarten im Jahr 2017, die sich dann für Kinder bis 12 Jahre öffnete und nach und nach die demokratische Bildungsphilosophie einführte.

Die Organisation, die die Schule verwaltet (Brussels Outdoor School), führt neben der demokratischen Schule auch mehrere andere Aktivitäten durch:

- ein Forschungszentrum im Bereich der demokratischen, integrativen & Outdoor-Erziehung, in dessen Rahmen mehrere Erasmus+-Projekte mit europäischen Partnern in ganz Europa durchgeführt werden.
- Sommeraktivitäten für Kinder im schulpflichtigen Alter.
- Einrichtung von Waldaktivitäten für Kinder, die von anderen Schulen kommen, an einem Tag pro Woche

## **2. Organisationsstruktur vor dem Kontakt mit Soziokratie**

Seit 2017 ist die BOS-Schule eine gemeinnützige Organisation mit dem Namen „Brussels Outdoor School“ und folgt dieser rechtlichen Struktur mit einem Vorstand und einer Generalversammlung.

Von Anfang an war die Organisation der Brussels Outdoor School der Ansicht, dass kollaborative Leitung der beste Weg, aber auch einer der am schwierigsten umzusetzenden Aspekte sei.

Die Organisation tat immer ihr Bestes, um ihre Werte mit der Praxis zu verbinden. Im Einklang mit der Förderung einer demokratischen Bildung – bei der Kinder und Erwachsene durch Vertrauen und Respekt und nicht durch Autorität und Angst verbunden sind – hielten es auch die Erwachsenen für wichtig, dass die Gemeinschaft, die die Schule leitet, demokratisch organisiert ist.

Deshalb versuchte BOS ein Labor für kollektives Regieren zu sein, in dem Kinder und Erwachsene lernen konnten, dass das Treffen von Entscheidungen nicht bedeutet, dass jemand andere dominiert (z. B. indem sie\*er lauter spricht oder länger als alle anderen in einer Organisation ist).

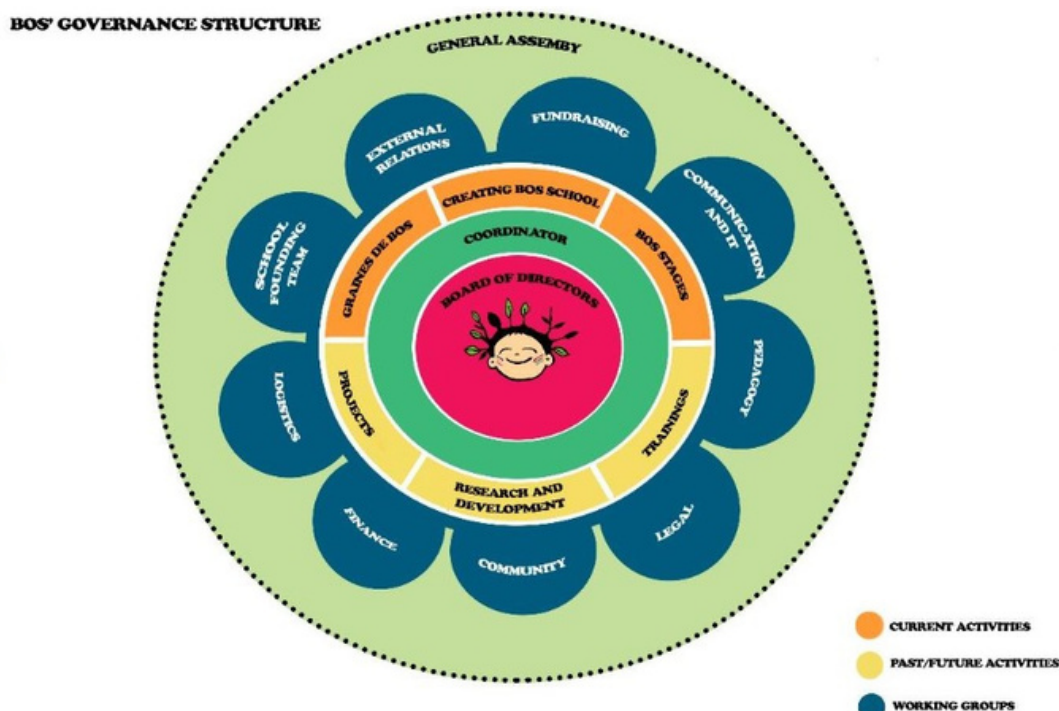
Vor allem die Koordinatorin und Mitbegründerin des Projekts Martina Paone leistete viel Arbeit, um von Anfang an einen klaren und kollaborativen Entscheidungsmechanismus zu etablieren.

Im Zuge dessen erkannte BOS, dass der Weg zu einer gemeinsamen Governance nicht leicht war und es bisher nicht gelungen war, dass sich alle Mitglieder der Gruppe immer sicher und gehört fühlen konnten.

Eine der Gründerinnen wurde ein Jahr nach der Gründung der Organisation aufgrund ihres Führungsstils - der nicht dazu neigte, Macht zu teilen - nicht erneut als Vorstandsmitglied bestätigt.

Unter der Leitung der Koordinatorin stellte die Organisation kontinuierliche Überlegungen zu einer kollektiven Leitungsstruktur an, wobei sie an die Idee der gleichberechtigte Beteiligung aller Mitglieder (Mitarbeiter\*innen, Freiwillige, Vorstandsmitglieder usw.) und an eine stärkere Dezentralisierung der Entscheidungsfindung glaubte, um eine effizientere und gesündere Organisation zu schaffen.

Im Jahr 2019 sah die Struktur der Organisation folgendermaßen aus:

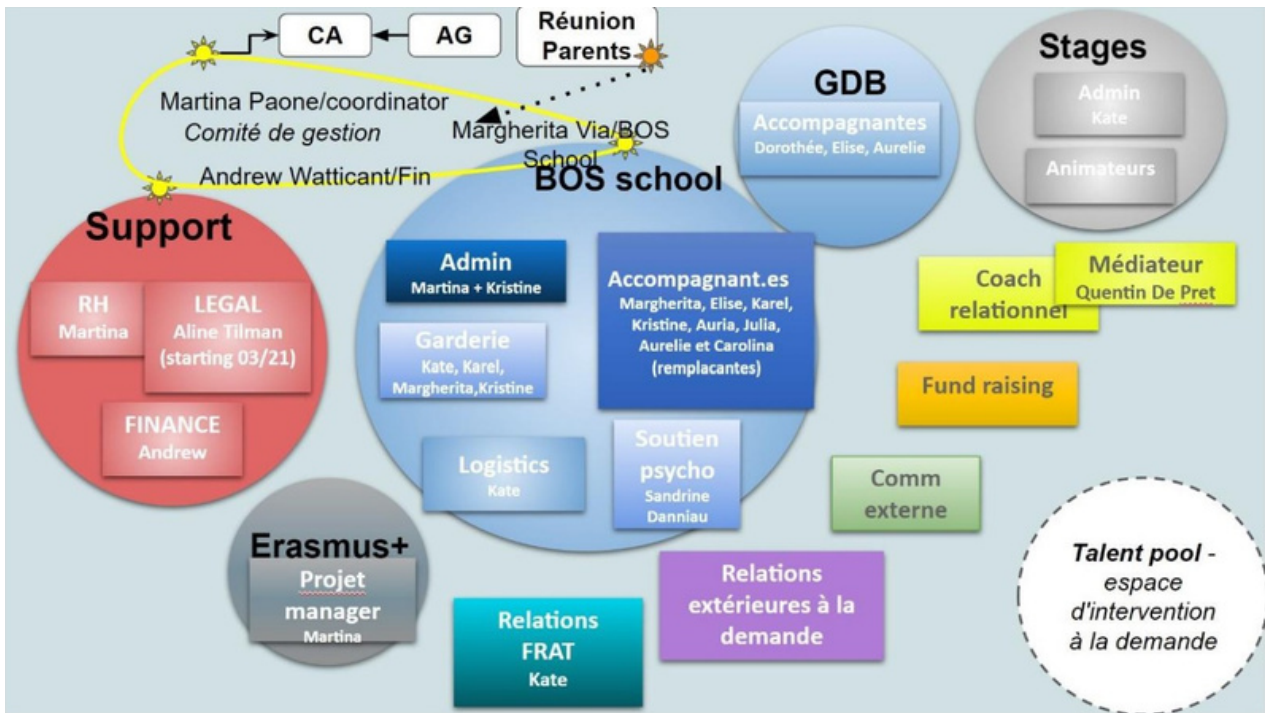


Wie die Abbildung zeigt, wurde die Organisation formell von einem Vorstand geleitet, der nur in dringenden Fällen hinzugezogen wurde, während die Koordinatorin fast die gesamte Verantwortung für die Struktur trug und mehrere Arbeitsgruppen (in blau) zusammenstellte, die sich trafen, um die drei Aktivitäten zu organisieren, die zu diesem Zeitpunkt ins Leben gerufen wurden: die BOS-Schule, die BOS-Camps und die Waldschule "Graines de BOS".

Als sich die BOS-Schule in eine demokratische Schule verwandelte, die fünf Tage die Woche arbeitete, wurden die Grenzen dieses Governance-Settings ganz deutlich deutlich:

- Der Großteil der Verantwortung lag bei der Koordinatorin, die keine klare Rolle hatte und daher unter großem Stress stand
- Obwohl es für jede Arbeitsgruppe definierte Domänen gab, musste die Koordinatorin die Entwicklung jeder einzelnen von ihnen unterstützen, und eine echte Autonomie wurde fast nie erreicht.
- Auch der Vorstand unterstützte die Koordinatorin nicht - z.B. durch einen vorher festgelegten Plan, wann die gemeinsamen Treffen stattfinden sollten.
- Einige der Mitarbeiter\*innen, die an den Aktivitäten „Grains de BOS“ oder „stage“ arbeiteten, waren nicht Teil einer Arbeitsgruppe, wodurch die Kommunikation zwischen der BOS-Schule und anderen geplanten Aktivitäten nicht geklärt war. Die Bemühungen der Koordinatorin die fehlende Kommunikation auszugleichen kam zu ihren Verantwortlichkeiten hinzu.

Nach einer Governance-Krise, die durch dieses und andere Probleme ausgelöst wurde, beschloss das Team im Dezember 2020, sich an Quentin De Pret zu wenden, einen professionellen Coach für kollektive Intelligenz und organisatorische Umstrukturierung. Nach der Schulung sah das Organigramm der Organisation folgendermaßen aus:



In dieser neuen Struktur wurden mehrere Verbesserungen umgesetzt:

- Um die Überlastung der Koordinatorin zu verringern, wurde ein Team gegründet: das Managementkomitee (Comité de Gestion). Das Comité de Gestion (CDG) setzte sich aus der Koordinatorin und den Leiter\*innen der beiden Hauptkreise - dem Supportreis und dem BOS-Schulkreis - zusammen. Das CDG war ab nun der Ort, an dem die wichtigsten Entscheidungen getroffen wurden, die nichts mit der täglichen Verwaltung zu tun hatten. Verglichen mit einer soziokratischen Organisationsstruktur entspricht es somit einem Allgemeinen Kreis.

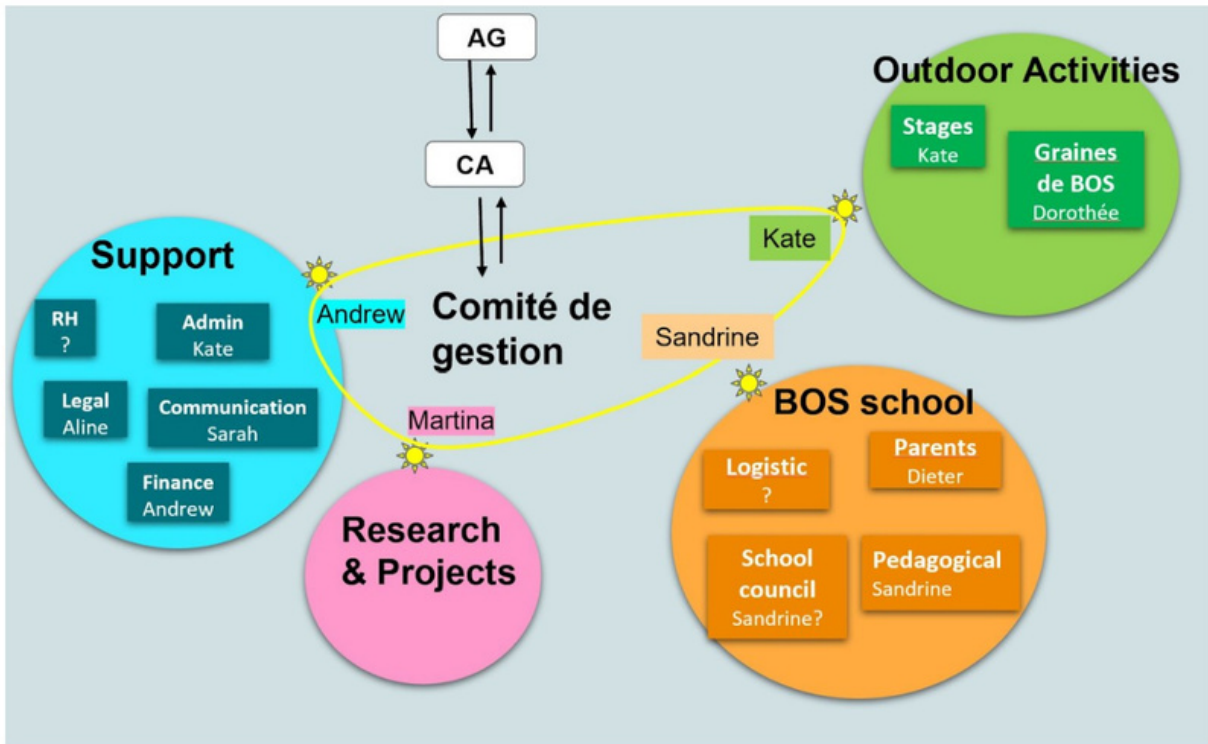
- Die verschiedenen Arbeitsgruppen wurden in zwei Hauptkreise (Unterstützung und BOS-Schule) unterteilt, die mit dem CDG verbunden sind, wohingegen die anderen drei Kreise (Erasmus+-Projekte, Aktivität „Graines de BOS“ und Aktivität „Stage“) nicht mit dem CDG verbunden waren. Das Problem im Kommunikationsfluss und bei der gemeinsamen Entscheidungsfindung blieb daher weiterhin bestehen.
- Die Rolle eines Coaches und Mediator\*in wurde bei Bedarf als permanente Ressource enthalten.
- Alle wichtigen Rollen wurden geklärt und beschrieben.
- Die Elternvertretung war nicht mehr als Kreis organisiert, sondern wurde als externe Treffen organisiert, bei dem dem CDG Vorschläge unterbreitet werden konnten.
- Die Koordinatorin blieb die Person, die das tägliche Leben der NGO im Blick hatte und die Ansprechpartnerin für den Vorstand war.

Obwohl die neue Struktur offensichtliche Fortschritte und Verbesserungen mit sich brachte, vor allem durch die Einführung des CDG, die Organisation der verschiedenen Arbeitsgruppen in Kreisen und die Festlegung von Domänen und Rollen, gab es immer noch einige Probleme. So wurde etwa durch die Trennung der „Stage“- und „Graines de BOS“-Aktivitäten vom „Kern“ der Organisation, das mangelnde Interesse der in diesen Aktivitäten tätigen Personen an der kollektiven Verwaltung sichtbar.

Um diese Governance-Probleme zu lösen, die immer noch zu Spannungen führten, arbeitete die Koordinatorin an der Verbesserung der Organisationsstruktur und versuchte, gemeinsam mit den anderen Mitgliedern des CDG, einige Anpassungen vorzunehmen.

Als die Koordinatorin in Elternzeit ging, kam es gleichzeitig zu einem neuen internen Konflikt zwischen der neu ernannten Koordinatorin und dem CDG sowie zwischen dem CDG und der Generalversammlung.

Nach ihrer Rückkehr aus dem Urlaub schlug Martina Paone einige Struktur-Änderungen vor, die, wie in der folgenden Abbildung sichtbar, umgesetzt und gestaltet wurden:



Diese neue Struktur hatte die folgenden Merkmale:

- Die Rolle der Koordinatorin wurde durch das CDG als kollektives Verwaltungsorgan ersetzt, das aus den Leitungen aller operativen Kreise bestand.
- Es wurden vier Kreise gegründet, von denen jeder seine Leiter\*in zum CDG-Gesamtkreis entsandte.
- Alle Aktivitäten und Rollen wurden in Kreisen zusammengefasst, jeder davon mit klarer Domäne.
- Der Vorstand (CA) und die Generalversammlung (AG) wurden aus der Kreisstruktur herausgelöst.

Dieser Struktur fehlten noch einige der Schlüsselmerkmale der SKM (z.B. doppelte Koppelung, offene Wahl, Topkreis, Implementierungskreis usw.). Darüber hinaus war keine Feedbackkultur vorhanden, was zu Problemen bei der Kommunikation und den bilateralen Gesprächen und damit zu wachsenden Spannungen führte.

Im November 2021 erkannte BOS durch die Initiative von Martina Paone, die von der Koordinatorin zur Leiterin des Forschungs- und Projektkreises wechselte, die Notwendigkeit, die Umsetzung der SKM vollständig abzuschließen und kontaktierte daher das Soziokratie Zentrum, um ihm ein Erasmus+-Projekt vorzuschlagen. Das Projekt hatte das zweifache Ziel, die BOS-Governance zu verbessern und gleichzeitig die Soziokratie als wirksames System für Schulen in Europa zu fördern.

Das Projekt wurde genehmigt und beim Kick-off-Meeting in Wien hatten Martina Paone und Mia Schmallenbach Gelegenheit, mit Werner Kratochwil, Florian Bauernfeind und Barbara Strauch vom Soziokratie Zentrum Österreich über die Organisationsstruktur zu diskutieren. Aufgrund des Feedbacks der Berater\*innen wurde klar, dass der Vorstand Teil des CDG sein musste, da es einen strukturellen Konflikt zwischen dem Vorstand und dem CDG gab, da nur der Vorstand rechtlich die Leitung der Organisation innehatte, aber nicht Teil der Kreisstruktur war.

### **3. Das Training zur Soziokratie im Juni 2022**

Im Juni 2022 kam Werner Kratochwil im Rahmen des Erasmus+-Projekts SOCIS nach Belgien, um drei Tage an demokratischen BOS-Schulen zu verbringen, den Schulalltag zu beobachten und dem Team eine Schulung zum Thema SKM anzubieten.

Zu diesem Zeitpunkt gab es in der Organisation schwerwiegende Konflikte zwischen einem Mitglied der Organisation – das Mitglied im CDG war und von der Generalversammlung unterstützt wurde – und den anderen aktiven Mitgliedern der Organisation – etwa 10 Personen. Die Konflikte endeten mit dem Austritt des CDG-Mitglieds aus der Organisation und mit einer Neuwahl des Vorstands, da das gesamte Team und die Generalversammlung das verbleibende CDG unterstützten und sich in dieser Richtung durchaus einig fühlten.

Im Zuge der Schulung durch Werner Kratochwil wurden Vorschläge für die Bereiche und Aufgaben aller Kreise gemacht.

Darüber hinaus erhielt die Schule Informationen zu den vier SKM-Prinzipien und gelangte zu einem gemeinsamen Verständnis von Soziokratie. Zu diesem Zeitpunkt beschloss die Schule, die Rolle der Delegierten einzuführen und begann, Delegierte für alle Kreise als zusätzliche Mitglieder in das CDG zu wählen.

Während der Schulung kam die Schule auf die Idee, dass das "Cafe d'Parent", das die Eltern in die Organisation einbezieht, nicht Teil der Kreisstruktur sein sollte. Stattdessen sollten die Eltern eine\*n Botin wählen, die dafür verantwortlich ist, die Themen in den pädagogischen Kreis zu bringen.

Während der Schulung wurde auch deutlich, dass der Schulrat, in dem alle Schüler\*innen die Entscheidungen treffen, nicht Teil der Kreisstruktur sein sollte und über Aktivitäten, Vereine, Hausregeln und das Budget für Dekorationen und Spiel- und Lernmaterialien entscheiden sollte.



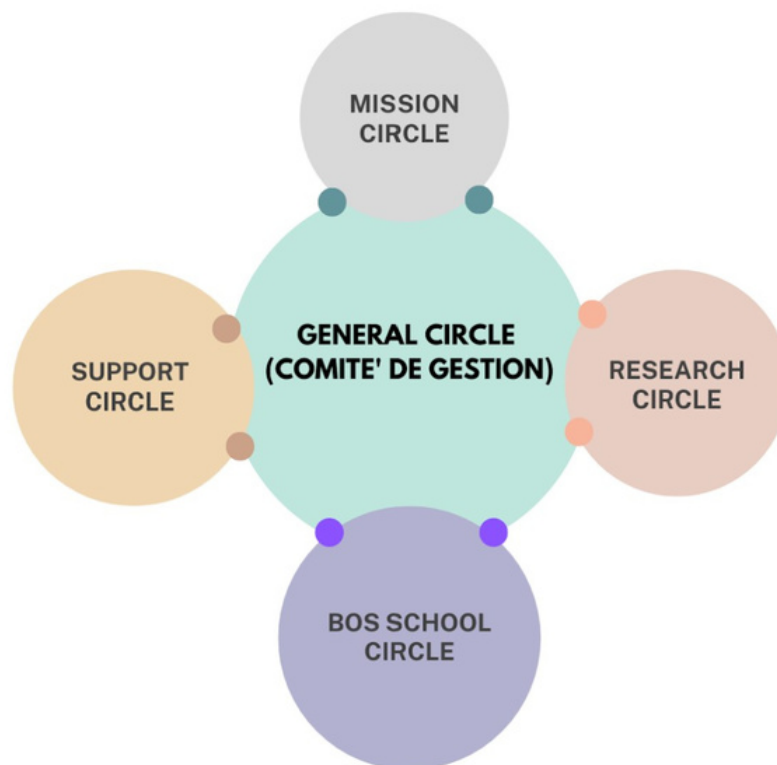
Die neue Klarheit machte es einfacher zu erkennen, welcher Kreis für welche Aufgaben verantwortlich ist, und trug dazu bei, dass die Kreise in ihrem Bereich autonom entscheiden konnten. Dadurch konnte das Comité de Gestion (CDG), der allgemeine Kreis der Organisation, die Zeit und Häufigkeit seiner Treffen verkürzen und musste nur die Entscheidungen validieren, die mehr als einen Kreis, die gemeinsamen Werte oder die langfristigen Visionen betrafen, wie z.B. Finanzplan und Validierung bei Einstellung/Entlassung.

Während der Schulung erhielt die Schule auch Inputs zur Struktur von Treffen, Demonstrationen, wie man soziokratisch entscheidet und wie man offen wählt, was dazu beitrug, ein gemeinsames Verständnis der SKM aufzubauen.

Darüber hinaus erhielt die Schule Anregungen zur Feedbackkultur und Informationen zu Sharingkreisen, die dazu beitrugen, Konflikte rechtzeitig anzugehen und einen Raum für den Austausch von Gefühlen zu schaffen.

Mit Hilfe von Werner hat die Schule auch einen Weg gefunden, wie Menschen in die Organisation hinein- und wieder herauskommen

Am Ende der Schulung sah die neue Struktur der Organisation so aus:



Im Vergleich zu vorherigen Struktur können folgende Änderungen festgestellt werden:

Der Kreis „Outdoor-Aktivitäten“ ist nicht mehr vorhanden. Aufgrund des Prozesses der Ziel- und Aufgabenklärung und aufgrund des mangelnden Engagements der beteiligten Personen beschloss die Organisation, diese Aktivitäten einzustellen und sich auf die Schule und die Forschung zu konzentrieren.

Durch offene Wahlen wurden doppelte Koppelungen geschaffen, um die Rolle der Delegierten zu etablieren.

Der Soziokratie-Kreis, der dafür verantwortlich sein sollte, den soziokratischen Weg in der Organisation aufrechtzuerhalten, wurde nicht geschaffen, aber das CDG übernahm diese Rolle.

### **Unmittelbare Ergebnisse**

Die Schulung zum Thema Soziokratie hatte eine große Bedeutung für die positive Weiterentwicklung von BOS und half, wichtige Schritte für die Organisation umzusetzen. Wesentlich waren neben den strukturellen Veränderungen folgende Aspekte:

- Geteiltes Bewusstsein und Wissen über Soziokratie. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte nur eine Person in der Organisation fundierte Kenntnisse über die Soziokratie und versuchte, sie umzusetzen und andere davon zu überzeugen, mit dieser Methode weiterzumachen. Aber seit der Schulung entschlossen sich alle, die Soziokratie im täglichen Leben der Organisation weiter zu praktizieren.
- Transparentere Kommunikation. Dank der Einführung von einer besseren Feedback-Kultur ist es gelungen, dass sich die Beteiligten viel häufiger öffneten und Kommentare und Bewertungen einholten. Das ermöglichte, einige Probleme und Spannungen auf konstruktive Weise zum Vorschein zu bringen.
- Die richtigen Leute in den richtigen Rollen. Die Einführung offener Wahlen brachte eine große Veränderung mit sich. Dank dieses Prozesses wurden Schlüsselrollen in Frage gestellt und es wurde ein Forum geschaffen, in dem offen darüber gesprochen werden konnte, welche Personen für bestimmte Rollen am besten geeignet sind. Dieser Prozess brachte aber auch einige Schwierigkeiten mit sich. Beispielsweise erlebte das Team einen schwierigen Moment bei der Wahl der Leiter\*in des pädagogischen Kreises, als einige Personen des CDG unerwartet Einwände gegen die Person erhoben, die diese Rolle im vergangenen Jahr übernommen hatte, was zu Spannungen zwischen diesen Personen führte, aber gleichzeitig konnte ein bereits bestehendes Problem sichtbar und benannt werden.

#### **4. Ergebnisse nach 6 Monaten - November 2022**

Als die Dinge nach der Schulung klarer wurden, wurde die Frage aufgeworfen, ob die Schul- und Forschungskreise in *einer* Organisation bleiben sollten. Von Juni bis August stellte die Organisation eine Reihe von gemeinsamen Überlegungen an, um zu einem Modell von zwei Organisationen zu gelangen, die sich gegenseitig unterstützen: eine Demokratische Schule und eine Organisation für die Forschung, die sich möglicherweise denselben Führungskreis teilen.

Ende August erhielt die Demokratische Schule die unerwartete Nachricht, dass sie die Schule nicht mehr im derzeitigen Gebäude abhalten konnte und daher in ein anderes Gebäude umziehen musste. Die plötzliche Ungewissheit über den neuen Standort veranlasste mehrere Eltern dazu, ihre Kinder in einer anderen Schule anzumelden. Dieser Faktor, der zu einem unsicheren Vertrag für den neuen Standort hinzukam, veranlasste das Team, eine Pause von einem Jahr einzulegen, um die Logistik der Schule neu organisieren zu können.

Gleichzeitig vergrößerte sich das Forschungsteam und die Forschungsaktivitäten wurden immer umfangreicher. All diese Aspekte veranlassten das Team der Brussels Outdoor School zu der Entscheidung, dass es am besten wäre, zwei Organisationen zu gründen, von denen sich die eine auf die Forschung und die Bildungsprojekte konzentriert und die andere nur auf die Schule, wobei die beiden Organisationen sich gegenseitig unterstützen und miteinander verbunden bleiben.

Im November 2022 stimmte die Generalversammlung einer solchen Änderung zu und benannte die Organisation in QUEST (Quality Education in Europe for Sustainable Social Transformation) um, um diesen Schritt zu markieren.

QUEST wurde zu einem europäischen Netzwerk von Bildungsorganisationen, die sich für einen sozialen und nachhaltigen Wandel einsetzen, indem sie Forschung und Projekte durchführen und verschiedene Organisationen in ganz Europa miteinander verbinden. QUEST verfügt über eine satzungsgemäße Bestimmung, die die Anwendung der Soziokratie in der Organisation als Finanzierungswert bestätigt, und somit die Anwendung von Konsententscheidungen in allen Fällen, außer wenn das belgische Gesetz dies nicht zulässt.

Martina Paone, Forschungsmanagerin bei QUEST, beschloss, sich für die SOFA-Akademie anzumelden, ein internationales Schulungsprogramm, um Soziokratie-Expertin zu werden.

## **Fazit**

Der Weg zur Anwendung der Soziokratie in der Brussels Outdoor School war lang und turbulent. Es zeigte sich klar, dass die beiden Schulungen zwei entscheidende Momente in der Geschichte der Organisation markiert haben, in denen rasche Verbesserungen erzielt wurden. Leider wurden diese Schulungen nicht vor der Gründung der Organisation durchgeführt, sodass Anpassungen vorgenommen werden mussten, während die Organisation aktiv war.

Die Soziokratie trug dazu bei, das Ziel der Organisation besser zu klären, und während dieses Ziel im Laufe des Jahres immer klarer wurde, mussten folglich auch viele drastische Entscheidungen getroffen werden.

Obwohl diese Entscheidungen auf den ersten Blick schwierig erschienen (wie die Schließung einer Aktivität oder die Aufteilung der NGO in zwei Teile), ermöglichten sie der Organisation einen Gewinn an Einfachheit, Effizienz und Kohärenz.

## 6. ZUSAMMENFÜHRENDE ANALYSE

Im Folgenden geben wir einen Überblick über die Zusammenfassung der Ergebnisse, die durch die verschiedenen Methoden der Datenerhebung im Laufe des Untersuchungszeitraums erzielt wurden.

### **SCHWIERIGKEIT, MIT ÖFFENTLICHEN/STAATLICHEN SCHULEN IN KONTAKT ZU TRETEN**

- Obwohl die Zahl der nicht-soziokratischen Schulen deutlich größer ist als die der soziokratischen Schulen, konnten wir nicht viele Daten von nicht-soziokratischen Schulen erhalten.
- Während soziokratische Schulen mit Begeisterung für dieses Thema werben, wissen nicht-soziokratische Schulen nicht, was es bedeutet, und ihr Engagement geht daher gegen Null.
- Es ist notwendig, das Bewusstsein dafür zu schärfen, was Soziokratie ist, auch außerhalb des Kreises derer, die sie bereits praktizieren.

Die sieben nicht-soziokratischen Schulen, die geantwortet haben, sind jedoch Schulen mit einer Pädagogik, die zu Offenheit und Gleichheit neigt.

Sie wenden die Soziokratie nicht an, einige wissen nicht, was Soziokratie ist, aber sie verfügen bereits über einige Instrumente, die eine gemeinsame Leitung ermöglichen.

Einige der nicht-soziokratischen Schulen würden gerne mehr Transparenz schaffen und die Motivation der Schulakteur\*innen durch Soziokratie erhöhen.

Einige sind besorgt, dass es sie überfordern würde, wenn man den Lehrer\*innen mehr Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse übertrüge, sind aber dennoch neugierig, wie es in der Praxis funktioniert.

**UNTERSCHIEDLICHE SOZIOKRATISCHE SCHULEN** (unterschiedliche Größe, unterschiedliche Pädagogik, unterschiedliche Bildungsniveaus), **ABER GLEICHE ERGEBNISSE** hinsichtlich der Vorteile und Grenzen der Soziokratie.

## **VERSCHIEDENE EBENEN DER ANWENDUNG DER SOZIOKRATIE**

- Die Soziokratie wird in allen Kreisen angewandt: es entsteht ein großes Gefühl der Befähigung der Kinder, ein großer Einfluss im familiären Bereich, jedoch gibt es Unterschiede zwischen den Schulen, in denen die Domäne der Kinder die Mitgestaltung der Lernfächer umfasst oder nicht.
- Soziokratie wird nur im Lehrer\*innenkreis angewandt: Die Lehrer\*innen arbeiten zusammen und erweitern ihre Kompetenzen als Lehrkräfte, die Organisation wird effizienter, aber es erfordert anfangs große Anstrengungen.
- Eltern in der Kreisstruktur: Die Eltern unterstützen die Bildungsprogramme und operativen Aufgaben und beeinflussen ihr Umfeld mit Soziokratie.

Große **Begeisterung und positives Feedback über die Vorteile der Anwendung der Soziokratie in Schulen.** Keine Schule bedauert die Anwendung dieses Systems, und alle zeigen, dass es funktioniert und liefern praktische Beispiele.

Die Vorteile liegen meist auf den 3 Ebenen (Kinder, Lehrer\*innen, Management):

- das Zugehörigkeitsgefühl und die Verantwortung der Kinder nehmen zu und dies hat sogar Auswirkungen auf das Engagement als Staatsbürger
- die Motivation des Personals nimmt zu
- die Leitung fällt effektivere Entscheidungen und erhöht die Transparenz

## **VORTEILE FÜR KINDER:**

- Eine positive Auswirkung der Kinder auf das Zugehörigkeitsgefühl, die Verantwortung und das Wirken als Staatsbürger wurde weitgehend festgestellt. Die Schüler\*innen sind viel motivierter, zuverlässiger und engagierter, wenn es darum geht, etwas in der Gemeinschaft zu verändern.
- Die Eigenverantwortung und das Engagement der Schüler\*innen schaffen ein Gefühl der Zusammengehörigkeit.
- Alle Schulen sind sich einig, dass es einfach und unkompliziert ist, die Soziokratie mit Kindern anzuwenden, auch wenn es leichter wird, sie in Kreise einzubeziehen, wenn sie älter als 10 Jahre sind.
- Durch die positive Erfahrung mit der Soziokratie in der Schule bringen die Schüler\*innen diese auch in die eigene Familie und lösen dort einen Kulturwandel aus.
- In Schulen, die nach Ansicht der Schüler\*innen auf ihre geäußerte Kritik eingehen, haben die Schüler\*innen bessere Noten, eine höhere Anwesenheit und weniger chronische Fehlzeiten. (Kahne, Bowyer, Marshall, Hodgins, 2022: Abstract)

## **VORTEILE FÜR LEHRER\*INNEN/SCHULPERSONAL:**

- Motivation des Personals
- Verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Lehrer\*innen und gemeinsame Verantwortung erleichtern den Berufsalltag
- Kein Problem, neue Mitarbeiter\*innen zu finden
- Klares Verständnis von Rollen und Kompetenzen

## VORTEILE FÜR DAS MANAGEMENT:

- Entscheidungen werden unterstützt und sind umsetzbarer, wenn sie gemeinsam getroffen werden.
- Machtteilung macht es für Führungskräfte einfacher.
- Effektivität: Klare Arbeitsteilung, Effektivität bei der Entscheidungsfindung und das Zeitmanagement wird verbessert.

## HERAUSFORDERUNGEN:

Es bestand auch ein klares Verständnis für die Herausforderungen, von denen einige mit anderen Organisationen vergleichbar sind, und einige speziell mit der Tatsache zusammenhängen, dass es sich um eine Schule handelt.

## ALLGEMEINE HERAUSFORDERUNGEN:

- der menschliche Faktor: Kommunikation mit unterschiedlichen Rollen in der Organisation, Schwierigkeiten, harte Entscheidungen in einer horizontaleren Struktur zu treffen (z. B. Personalentscheidungen wie Kündigung).
- begrenzte Zeit- und Energieressourcen für die Anwendung der Soziokratie: Es wird Zeit benötigt, um sie zu erlernen. Oft sind Menschen auf ihre Freizeit angewiesen, um an zahlreichen Meetings teilzunehmen. Dies birgt die Gefahr, überfordert zu sein. Darüber hinaus kann es zu Beginn viel Zeit in Anspruch nehmen, Entscheidungen zu treffen, und dies könnte mit der Notwendigkeit, zeitkritische Vereinbarungen zu treffen, kollidieren. Die Anpassung der Struktur nimmt viel Zeit in Anspruch. Lehrer\*innen können überwältigt sein, wenn sie neben ihrer regulären Arbeit mit Kindern auch an der Entscheidungsfindung in diesem Bereich beteiligt sind.

## SPEZIFISCHE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN SCHULBEREICH:

- Rolle der Eltern: Wenn Eltern die Schule leiten, verlieren sie möglicherweise ihre Rolle als Eltern. Um dies abzufedern, ist ein besonderer Rahmen erforderlich



- Verschiedene "Hüte": Lernen, auch für andere Bereiche mitzudenken (z. B. Finanzen für Lehrer\*innen). Es braucht Zeit, um die Denkweisen von Lehrer\*innen und der Verwaltung, deren Zuständigkeitsbereiche in der Gesellschaft lange Zeit getrennt waren (und großteils immer noch sind), wieder zusammen zu bringen und gemeinsam Entscheidungen zu treffen.
- Beschränkungen in den finanziellen Ressourcen: meist verfügen Schulen nicht über ausreichende finanzielle Mittel, um angemessene soziokratische Schulungen zu ermöglichen
- Schwierigkeiten, die staatlichen Bildungsvorschriften zu erfüllen und trotzdem die Entscheidungsräume der Kinder möglichst ausreichend zu gestalten: Für öffentliche Schulen: Schwierigkeit, die staatlichen Vorschriften einzuhalten und gleichzeitig den Kindern die Freiheit zu ermöglichen, ihren Lehrplan in ihrem Umfeld und nach ihren Möglichkeiten selbst zu bestimmen.
- Große Fluktuation von Personen, wenn die Eltern die Schule leiten: Wenn die Schüler\*innen die Schule verlassen, verlassen auch viele Eltern am Ende des Schuljahres die Schule und die "neuen Eltern" sind noch nicht da. Es ist oft schwierig, die Kultur und das Wissen innerhalb der Schule aufrechtzuerhalten.

Was den RECHTLICHEN RAHMEN betrifft, so antwortete die Hälfte der Länder, dass ihre Regierung den Schulen die Einführung der Soziokratie erlaubt (Österreich, Schweiz, Deutschland), während die andere Hälfte angab, dass es verschiedene rechtliche Einschränkungen gibt (Belgien, Bulgarien, Spanien).

In den erstgenannten Ländern gibt es mehrere Fälle, in denen die Soziokratie in großen öffentlichen Schulen umgesetzt wird, während in den letztgenannten Ländern die Soziokratie hauptsächlich in Privatschulen angewendet wird. Mangels konkreter Umsetzungen in öffentlichen Schulen, kamen Vertreter\*innen dieser Länder zu der Ansicht, dass die staatlichen Einschränkungen im eigenen Land aktuell leider die Freiheit der Kinder beschränken, insbesondere im Spielraum, die vorgegebenen Lehrpläne an die Bedürfnisse der Kinder anzupassen.

## 7. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND ZUKÜNFTIGE SCHRITTE

Die empirischen Ergebnisse dieser Untersuchung lieferten genügend Informationen, um zu beweisen, dass die Anwendung der Soziokratie in Schulen weitreichende Vorteile mit sich bringt.

Diese Vorteile sind mit allen an den Schulen beteiligten Akteur\*innen verbunden: Kinder, Lehrer\*innen, Schulleiter\*innen und Eltern.

Gleichzeitig sind die Herausforderungen bei der Anwendung der Soziokratie in Schulen nach wie vor groß und betreffen vor allem die begrenzten Ressourcen (Zeit, Energie und Geld), die Schulen für die Umsetzungsphase der Soziokratie aufwenden können.

Die Studie legt nahe, dass Schritte unternommen werden sollten, um die Soziokratie in europäischen Schulen weiter zu fördern.

Folgender Aktionsplan wäre sinnvoll:

### DIE NOTWENDIGKEIT, STRATEGIEN ZU FINDEN, UM ÖFFENTLICHE SCHULEN ZU ERREICHEN

- Bündelung der Vielfalt der Angebote zu Soziokratie in der Schule
- Erreichen von Schulleiter\*innen oder nationalen Gremien für Schulgründung/-entwicklung und Aufzeigen praktischer Beispiele (Fallstudien)
- Von den Problemen der öffentlichen Bildung ausgehen und aufzeigen, inwiefern Soziokratie hier eine Lösung bieten könnte

### DIE SOZIOKRATISCHE AUSBILDUNG MUSS ZUGÄNGLICHER WERDEN UM

- Schulen dabei zu helfen, zu lernen, wie Rollen klarer definiert und vertraute Umgebungen schafft, wo es leichter ist, Grenzen zu setzen und Überforderung zu artikulieren, um dann gemeinsame Lösungen für Zeitmangel und Stress zu finden
- Wege finden, um (bezahlte) Zeit für das Erlernen der Soziokratie zu organisieren, bis Soziokratie effizient eingesetzt werden kann
- Gemeinsame Strategien für den Umgang mit Fluktuation zu finden

Es ist notwendig, die verschiedenen Quellen und Angebote zur Soziokratie in einem einheitlichen Bereich (Website oder Portal) zu organisieren, da die Angebote derzeit nur schwer zu finden sind, speziell weil sie gerade anfangen, stetig mehr zu werden.

Empirische Forschung über den Nutzen der Soziokratie in Schulen, da das Thema in der Wissenschaft noch weitgehend unbearbeitet ist. Es erscheint uns daher - aufgrund unserer Erkenntnisse im Zuge des SOCIS Projekts - wichtig, die soziokratischen Praktiken durch mehr Forschung und empirische Daten zu legitimieren, um die Nutzung der Soziokratie auf bildungspolitischer Ebene besser einfordern zu können und somit die Vorteile der Soziokratie im Feld „Schule“ breitenwirksamer zugänglich zu machen.

## 8. BIBLIOGRAPHIE

Aspers, P., Corte, U. What is Qualitative in Qualitative Research. *Qual Sociol* 42, 139-160 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11133-019-9413-9>

Buck, J. & Villines, S. (2007). *We the people: Consenting to a deeper democracy*. Sociocracy.info.

Burke, C. & Koenings, K. (2016) Recovering lost histories of educational design: a case study in contemporary participatory strategies. *Oxford Review of Education*, 42 (6), 721-732. <https://doi.org/10.1080/03054985.2016.1232244>

Cook-Sather, A. (2006). Sound, presence, and power: "Student voice" in educational research and reform. *Curriculum Inquiry*, 3(4), 359-390. <https://doi.org/10.1111/j.1467-873X.2006.00363.x>

Cook-Sather, A. (2018). Tracing the evolution of student voice in educational research. In: Bourke, R., Loveridge, J. (eds) *Radical Collegiality through Student Voice*. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-1858-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-13-1858-0_2)

Duerr, K. (2004). *The school: a democratic learning community*. The All-European Study on Pupils' Participation. Strasbourg: Council of Europe.

Endenburg, G. (1998). *Sociocracy: the organization of decision-making 'no objection' as the principle of sociocracy*. Eburon.

Fielding, M. (2001). Students as radical agents of change. *Journal of Educational Change*, 2(2), 123-141. <https://doi.org/10.1023/A:1017949213447>

Fielding, M. & Rudduck, J. (2002). The transformative potential of student voice: confronting the power issues. *Student Consultation, Community, And Democratic Tradition* [Symposium]. Annual Conference of the British Educational Research Association, University of Exeter, England.

Fletcher, A. (2005). Meaningful student involvement guide to students as partners in school change. SoundOut. Retrieved on June 20, 2022 from <https://soundout.org/2022/04/28/meaningful-student-involvement-guide-to-students-as-partners-in-school-change/>

Gonzalez, T. E., Hernandez-Saca, D. I., Artiles, A. J. (2017). In search of voice: Theory and methods in K-12 student voice research in the US, 1990-2010. *Educational Review*, 69(4), 451-473. <https://doi.org/10.1080/00131911.2016.1231661>

Griebler, U. & Nowak, P. (2012) Student councils: a tool for health promoting schools? Characteristics and effects. *Health Education*, 112(2), 105-132. <https://doi.org/10.1108/09654281211203402>

Leren, T. H. (2006) The importance of student voice. *International Journal of Leadership in Education*, 9(4), 363-367. <https://doi.org/10.1080/13603120600895502>

Mager, U., & Nowak, P. (2012) Effects of student participation in decision making at school. A systematic review and synthesis of empirical research. *Educational Research Review*, 7(1), 38-61. <https://www.doi.org/10.1016/j.edurev.2011.11.001>

Osorio, M. & Shread, C. (2021). Sociocracy in schools: a research by Wondering School. *Holistic Education Review* 1(2), 1-5. Retrieved on June 20, 2022 from

Owen, R. L. & Buck, J. A. (2020). Creating the conditions for reflective team practices: examining sociocracy as a self-organizing governance model that promotes transformative learning. *Reflective Practice* 21(6), 786-802. <https://doi.org/10.1080/14623943.2020.1821630>

Quennerstedt, A. (2016). Children's human rights at school—as formulated by children. *International Journal of Children's Rights*, 24(3), 657-677. <https://doi.org/10.1163/15718182-02403004>

Quinn, S., Owen, S. (2014). Freedom to grow: children's perspectives of student voice. *Childhood Education* 90(3), 192-201. <https://doi.org/10.1080/00094056.2014.910367>

Rau, T. & Koch-Gonzales, J. (2018). *Many voices one song: Shared power with sociocracy*. Sociocracy for All.

Robinson, C. & Taylor, C.A. (2013). Student voice as a contested practice: power and participation in two student voice projects. *Improving Schools* 16(1), 32-26.

<https://doi.org/10.1177/1365480212469713>

Ravi, S. (2020). *How to carry the voices of children from the grassroots to global governance through neighbourhood-based children's parliaments using sociocracy*. [Unpublished master's thesis]. Aston University. Retrieved June 20, 2022 from

<https://www.sociocracyforall.org/wp-content/uploads/2021/11/Swarnalakshmi-Ravis-Dissertation-for-Circulation-Dec-2020.pdf>

Rudduck, J. & Flutter, J. (2004). *Consulting pupils: What's in it for schools?* RoutledgeFalmer.

Solhaug, T. (2018). Democratic schools- analytical perspectives. *Journal of Social Science Education*. 17(1), 2-12. Solhaug, T.

<https://doi.org/10.4119/jsse-858>

United Nations. Convention on the Rights of the Child, Nov. 20, 1989, 1577 U.N.T.S. 3.

Wilder, H., *Let's decide together*, Published by Sociocracy For All (2021)

Wilder (2022) *Does Sociocracy Support Student Voice*

*Manual For the Work in a circle*, published by Soziokratie Zentrum Austria (Dec 2019)

"Is Responsiveness to Student Voice Related to Academic Outcomes?"

Kahne J., Bowyer B., Marshall J., Hodgins E., *American Journal of Education*, Volume 128, Number 3, 2022,

<https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/719121>