Interview/Podcast im Mai 2025

Wie läuft's mit der Einführung der Soziokratie bei Kraftwerk1?

Ein Gespräch mit Co-Präsidentin Erika Haltiner und Geschäftsführer Andreas Engweiler.

Moderation: Anna-Katharina Ris, Verantwortliche Kommunikation

Aufnahme & Schnitt: Vorständin Stefanie Pfändler

Anna-Katharina Ris

Immer wieder hören wir Fragen wie:

«Was soll diese Soziokratie bringen?» oder «Wann können wir endlich Einblick erhalten in die Entscheide?»

Ich habe Erika und Andreas dazu interviewt und von ihnen spannende Antworten erhalten.

Ich begrüße dich, **Erika Haltiner**, du bist Bewohnerin, Co-Präsidentin von Kraftwerk1 und massgeblich beteiligt an der Organisationsentwicklung.

Und dich, **Andreas Engweiler** du bist Geschäftsführer und inzwischen Experte in der Anwendung der Soziokratie.

Danke für eure Zeit, ich freue mich auf unser Gespräch!

Ich bin **Anna-Katharina Ris** und bin verantwortlich für die Kommunikation.

Und ich begrüße euch, liebe Zuhörende, schön, seid ihr dabei!

Erika, magst du uns zur Einführung in einfachen Worten sagen: Was ist das Soziokratische Kreisorganisationmodell?

Soziokratie ist eine Organisationsform, die auf Selbstorganisation basiert. Was heisst das? Entscheidungen werden nicht mehr hierarchisch von oben, also vom Vorstand, gefällt, sondern dort, wo sie wirken – also in den sogenannten «Kreisen». In den Kreisen sind Verantwortliche aus den verschiedenen Bereichen vertreten und auch die Siedlungsdelegierten, die ihr vor einem Jahr gewählt habt.

Das Ziel sind bessere Entscheide, ein direkter Informationsfluss von und zu den Siedlungen. Und ein weiteres Ziel ist ein Kulturwandel, dass wir irgendwann von «wir» sprechen. Aber dazu später!

Ja, dann lass uns doch beginnen! Erzähl uns doch bitte wie die Einführung der Soziokratie läuft.

Erika: Ich bin zufrieden! Die Kreise und Teams haben sich gebildet und die neue Art der Zusammenarbeit auf der Geschäftsstelle gehört schon zum Alltag! Ich bin sehr zuversichtlich!

Kannst du ein wenig konkreter werden und Beispiele nennen, was sich verändert hat?

Erika: Sehr sichtbar ist die Art, wie wir Sitzungen führen: Wir arbeiten mit der Kreismoderation und dem Konsentprinzip. Das bedeutet: Alle Meinungen werden gehört. Wir gehen reihum, hören einander gut zu und verbessern die Lösung gemeinsam so lange, bis wir alle mitgehen können.

Andreas: Das führt in meinem Empfinden zu kreativeren und durchdachteren Entscheiden. Das Ziel in diesen Meinungsstunden ist ja auch, seine Meinung aufgrund des Gehörten zu ändern. Bei mir persönlich hat sich da definitiv eine neue Grundhaltung entwickelt.

Ein weiterer wichtiger Grundsatz in den Sitzungen ist: Man entscheidet für den Moment. Es muss nicht alles perfekt sein. Sonst ist man ständig blockiert.

Relevant ist, dass ein Entscheid «gut genug» ist, um weiterarbeiten zu können. Das macht uns flexibler und motivierter.

Erika: Und eine grosse Veränderung ist natürlich, dass die Siedlungen nun je zwei Delegierte gewählt haben, die nun in den Kreisen mitentscheiden, das ist eine grosse Bereicherung! Die Siedlungen sind nun präsenter und involvierter denn je!

Andreas: Wir spüren das bereits im Alltag, Die Perspektive der Siedlungen fliesst nun bei allen Entscheiden direkter ein. Und es ermöglicht natürlich auch den umgekehrten Informationsfluss, via Delegierte zurück in die Siedlungen.

Das tönt ja alles gut, aber: Es gibt Stimmen, die sagen, es ginge alles sehr langsam, stimmt das?

Erika: Ja, solche Stimmen gibt es. Und ich verstehe sie. Wenn man nicht direkt involviert ist, hat man vielleicht das Gefühl: «Da passiert ja gar nichts». Aber wenn ich unsere Sitzungen miterlebe, denke ich mir oft: Wow, es ist schon mega viel passiert! Veränderungen wie diese brauchen einfach Zeit. Es gibt keinen Schalter, den man umlegt. Wir alle machen das zum ersten Mal und lernen laufend dazu.

Andreas: Die Erwartungen sind gross. Gleichzeitig haben wir nur begrenzte Ressourcen. Dazu laufen parallel andere Prozesse, wie zum Beispiel die neue Ausrichtung, die wir partizipativ erarbeiten. Themen wie ökologische Nachhaltigkeit wollen wir ebenfalls in die neue Struktur integrieren. All das ist anspruchsvoll.

Es ist richtig und wichtig, dass wir nicht einfach aufs Gaspedal drücken, gerade jetzt, wo Kraftwerk1 so stark wächst!

Schliesslich müssen wir ja auch noch unserem Kerngeschäft nachgehen: Wir kümmern uns um unsere Siedlungen und erstellen neuen Wohnraum im Koch-Quartier. Das braucht gerade viel von unserer Energie!

Erika: Und man muss auch sagen, die grosse Veränderung passiert im «Überbau», auf der Geschäftsstelle und im Vorstand, nicht in den Siedlungen! Deren Entwicklung bleibt in der Selbstorganisation. Sie sind weiterhin so organisiert, wie sie es wollen und kennen, mit Plenen oder Hausversammlungen.

Welche Themen werden denn in den Kreisen behandelt? Macht ihr mir ein paar Beispiele?

Andreas: Jede Siedlung hat zwei Delegierte gewählt – eine Person für den Kreis «Soziales» und eine für den Kreis «Planung, Bau & Betrieb», den PBB. In den ersten Sitzungen dieser Kreise haben wir uns zuerst mit organisatorischen Fragen befasst: Wer macht was? Wie oft treffen wir uns? Wofür sind wir zuständig? Später ging es in die konkreten Themen: Im Kreis PBB zum Beispiel, ging es um ein Siedlungsprojekt im Zwicky, dem Bau einer Pergola.

Erika: Im Kreis Soziales dagegen war zuerst unklar, was «das Soziale» überhaupt umfasst – das mussten wir gemeinsam klären. Ein erster konkreter Inhalt ist: Sorgfalt im Umgang mit Infrastruktur in den Siedlungen.

Wir hören immer wieder, dass sich Bewohner:innen, vorstellen, dass viel «Wichtiges» und «Spannendes» in den Kreisen entschieden wird. Ist das wirklich so?

Andreas: In der Realität sind die Themen oft weniger spektakulär, als man vielleicht denkt. In den Kreisen werden nämlich viele Entscheide getroffen, die einfach fürs tägliche Arbeiten auf der Geschäftsstelle grundlegend sind. Wir definieren zum Beispiel Rahmenbedingungen, damit die Teams

selbständig handeln können.

Zurzeit sind wir auch immer noch mit der Organisation und Struktur beschäftigt, das braucht viel Zeit und Abstimmung. Und das ist etwas, was mit den Siedlungen oder den Delegierten gar nichts zu tun hat.

Erika: Wir sind auch immer wieder am Herausfinden, welche Themen gehören in die Siedlungen und welche in die professionelle Struktur. Aber genau hier können die Delegierten immer wieder hilfreiche Hinweise machen. Das finde ich grossartig!

Anna-Katharina: Wer wissen möchte, wofür die Kreise zuständig sind, kann das nachlesen auf kraftwerk1.ch/mural. Dort sind die Domänen, also Aufgabenbereiche der Kreise, beschrieben.

Und die Entscheide? Wo kann man denn nun nachlesen, was die Kreise entschieden haben?

Erika: Ganz ehrlich: Im Moment noch nirgends.

Andreas: Wir sind vorerst daran, uns verschiedenen Überlegungen zu machen: Welche Informationen sind für wen relevant? In welchem Detailgrad? Wir hatten bereits ein Tool getestet, welches sich aber als ungeeignet herausgestellt hat.

Uns ist die Wichtigkeit aber bewusst; wir bleiben dran, auch dank den Delegierten, die hier immer wieder zu Recht nachfragen. *(Anmerkung von Beat)*

Ja aber warum macht ihr nicht einfach alle Protokolle öffentlich?

Andreas: Das klingt verlockend, ist aber nicht so einfach. Erstens: Manche Diskussionen betreffen vertrauliche Themen. Da gilt der Datenschutz.

Zweitens: Die Aufbereitung von Informationen kostet Zeit. Wir müssen das im Verhältnis zum Nutzen betrachten.

Erika: Deshalb haben wir eine Arbeitsgruppe – einen sogenannten «Hilfskreis» – gebildet, der sich mit genau diesen Fragen beschäftigt: Wie kommunizieren wir sinnvoll und transparent, ohne uns alle zu überlasten? Ihr hört diesbezüglich bald von uns.

Sagt mir trotzdem noch etwas mehr zur Struktur: Wer fällt denn nun die «wichtigen» Entscheide?

Andreas: Früher wurden viele Entscheide vom Vorstand gefällt. Heute macht das der Koordinationskreis – kurz KOK. Dort sitzen Vertreter:innen aus allen Kreisen und Teams. Gemeinsam fällen sie

Grundsatzentscheide, die die ganze Genossenschaft betreffen. Wenn es z. B. eine neue Landreserve in Zürich gäbe, würde der KOK heute entscheiden, ob sich Kraftwerk1 bewerben soll.

Bisher gab es jedoch noch keine solche weittragenden Entscheide. Wir sprachen über Budgetfragen, nehmen Quartalsberichte ab oder haben die Anpassung des Vermietungsreglements lanciert.

Erika: Toll ist, dass wir auch im KOK zwei Siedlungsdelegierte haben. Die Kreise Soziales und PBB haben beide je eine delegierte Person aus der Bewohnerschaft in den KOK gewählt. So fliesst nun die Siedlungsperspektive indirekt auch in den KOK ein. Die beiden machen das richtig gut und es passiert oft, dass sie Entscheide massgeblich beeinflussen. Die Siedlungsperspektive ist also sehr konkret spürbar, das freut mich sehr.

Wer leitet die Kreise?

Andreas: Jeder Kreis hat eine Kreisleitung. Sie lädt zu den Sitzungen ein, setzt Traktanden und achtet darauf, dass der Kreis seine Aufgaben im Blick behält.

Ich leite zum Beispiel den Koordinationskreis, weil ich als Geschäftsführer diese Verantwortung trage.

Könnt ihr mir noch sagen, was der Unterschied zwischen Kreisen und Teams ist?

Erika: Teams arbeiten operativ. Sie setzen Dinge um, fällen aber keine Grundsatzentscheide. Wir haben zum Beispiel ein Team Finanzen, ein Team Kommunikation, oder ein Team Mietwesen. Kreise dagegen sind für die strategische Ausrichtung innerhalb eines Themas zuständig – z. B. Soziales oder Bau & Betrieb. Sie fällen Grundsatzentscheide, an die sich alle halten müssen.

Ihr habt gesagt, heute entscheidet der KOK vieles, was früher der Vorstand entschieden hat. Was ist denn die aktuelle Rolle des Vorstands?

Andreas: Der Vorstand ist Teil des «Topkreises» – zusammen mit zwei Vertreter:innen aus dem KOK. Er ist zuständig für die Generalversammlung, die strategische Ausrichtung und die Aussenwirkung.

Erika: Diese neuen Rollen sind für alle Beteiligten eine Umstellung und es brauchen alle Zeit, sich auf die neuen Rollen einzulassen und sich daran zu gewöhnen.

Andreas: Auch die Geschäftsstellen-Mitarbeitenden nehmen neue Rollen ein! Auch für sie ist das eine Umstellung! Einige haben neu mehr Verantwortung (oder sie fühlen es zumindest so). Auch müssen wir uns im Alltag noch an neue Abläufe gewöhnen, respektive sie etablieren!

Was denkt ihr, ist die Herausforderung für die Delegierten?

Andreas: Darüber könnt ihr im aktuellen Jahresbericht lesen!

Mein Eindruck ist, sie wünschen sich manchmal mehr Vorabsprache mit ihren Siedlungen – damit sie zu bestimmten Themen ein Stimmungsbild einholen könnten. Aber das ist nicht immer realistisch, wegen Zeit und Vertraulichkeit. Und: sie sind Menschen wie wir alle, – mit eigenen Meinungen und Erfahrungen. Wir wollen sorgsam mit der Rolle der Delegierten umgehen. Sie übernehmen Verantwortung – ja –, aber sie sind nicht plötzlich für alles zuständig.

Wir sind ja nun mitten im Pilot, also mitten in der Testphase! Wie lange dauert sie?

Erika: Genau! Wir üben, sammeln Erfahrungen und steuern laufend nach, wenn nötig. Am Schluss evaluieren wir als Organisation, und auch zusammen mit den Delegierten, ob wir uns langfristig so organisieren wollen. Das nennt man «lernende Organisation». Die Pilotphase dauert noch bis Ende 2025.

Ich denke, wir sind auf dem richtigen Weg. Wir treffen klügere Entscheide, seit wir all die relevanten Perspektiven einbeziehen können, statt von oben herab zu entscheiden.

Magst du uns zum Schluss noch mitnehmen, woher der Wunsch nach einer neuen Struktur kam?

Erika: Gerne. Dafür muss ich ein wenig ausholen: Wir kommen aus einer Kultur von Mehrheitsabstimmungen. Ich erinnere mich an zb. an das Projekt Ha!, Hardturm Auffrischen. Dieses ging mit einer sehr knappen Mehrheit von 51 Prozent in die Umsetzung. Solche Mehrheitsabstimmungen generieren Gewinner:innen und Verlierer:innen. Das ist kulturell anspruchsvoll, gerade wenn man zusammen wohnt. Der Konsentscheid in der Soziokratie kann ein guter Weg sein, weniger Gewinner:innen und Verlierer:innen zu erzeugen. wir erleben bereits, dass es sich viel besser anfühlt, wenn Entscheide von allen mitgetragen werden.

Aber der wichtigere Grund für unsere Organisationentwicklung ist für mich, dass unsere Genossenschaft stark gewachsen ist und weiterwächst!

Vor 20 Jahren waren wir eine grosse Familie; die Geschäftsstelle bestand aus Bewohnenden und war im Haus! – heute sind wir über 5'000 Mitglieder und bald 4 Siedlungen! Wir brauchen eine Organisationsform, die diesem Wachstum gerecht wird.

Wir hatten mit wachsender Grösse immer weniger Verständnis füreinander. Und man dachte immer mehr in Kategorien wie «wir» und «ihr»: Die Bewohnenden auf der einen Seite, die Geschäftsstelle auf der anderen – und der Vorstand dort oben. Das wurde zunehmend unangenehm.

Wir brauchen eine Struktur, die uns wieder zu einem zu einem «wir alle gemeinsam» führt.

Andreas: Das gefällt mir, wie du das formuliert hast und bin einig mit dir: Wir alle sind Kraftwerk1! Auch die Geschäftsstelle und der Vorstand sind Teil der Genossenschaft. Wir alle sind «wir»!

Anna-Katharina. Ja, da fühle ich mich natürlich auch angesprochen; und das ist doch ein schönes Schlusswort!

Vielen Dank, Erika und Andreas, für dieses Gespräch! Ich nehme drei Dinge mit:

- Die Soziokratische Kreis-Struktur hilft uns, in unserer wachsenden Genossenschaft gute Entscheide gemeinsam zu treffen.
- Die Einführung läuft gut – aber sie braucht ihre Zeit!
- Bezüglich Kommunikation und Transparenz: Hier sind wir sind dran und wir melden uns wieder!

Wenn ihr Fragen oder Anregungen habt, meldet euch gerne bei uns!
Bis bald – und en schöne Tag!