



Fallstudie - Die Armutskonferenz

Autorinnen: Michaela Moser und Judith Pühringer

Michaela Moser ist Mitgründerin der Österreichischen Armutskonferenz und hat Lehraufträge zu Sozialethik, Sozialpolitik, Armut, Lebensqualität und Verteilungsfragen an den Universitäten Innsbruck, Salzburg, Graz, und Winchester, sowie an der Wirtschaftsuniversität Wien. michaela.moser@fhstp.ac.at /

Judith Pühringer ist Grüne nicht amtsführende Stadträtin in Wien und Expertin in den Bereichen Arbeitsmarkt, Sozialpolitik und Soziales Unternehmertum. Sie war lange Geschäftsführerin von arbeit plus, einem Netzwerk sozialer Unternehmen in Österreich. judith.puehringer@gruene.at

Inhaltsverzeichnis

[Die Armutskonferenz](#)

[Implementierungsprozess](#)

[Messkriterien](#)

[Stand der Dinge - Juli 2021](#)

[Prüfung der Verwirklichung der Einführung](#)

[Noch ausständig und für die nächste Zeit geplant](#)

[Herausforderungen](#)

[Strukturelle Überlegungen zur Mitgliederversammlung als Missionskreis](#)

[Wichtige Lernerfahrungen - Resümee](#)



*Seit rund 10 Jahren gibt es Soziokratie in Österreich. Dieser Anlass hat uns vom Soziokratie Zentrum Österreich bewogen, jene Menschen, die mit der SKM Pioniere in Österreich waren, um Beiträge im Sinne von Fallstudien zu bitten. Sie blicken heute auf eine mehrjährige Erfahrung zurück und unterstützen aktiv die Verbreitung des Wissens, wie Soziokratie in Organisationen wirkt. Die ersten fünf dieser Pionier*innen wurden am 4. September 2021, beim Praxistag „10 Jahre Soziokratie in Österreich“ mit dem Titel „Soziokratie-Botschafter*innen“ ausgezeichnet.*



Fallstudie

Die Armutskonferenz – www.armutskonferenz.at

ist seit 1995 als Netzwerk von über 40 sozialen Organisationen, sowie Bildungs- und Forschungseinrichtungen aktiv. Sie thematisiert Hintergründe und Ursachen, Daten und Fakten, Strategien und Maßnahmen gegen Armut und soziale Ausgrenzung in Österreich. Gemeinsam mit Armutsbetroffenen engagiert sie sich für eine Verbesserung deren Lebenssituation.

1995 fand in Salzburg die erste österreichweite Armutskonferenz (daher der Name „Armutskonferenz“) statt. Dort formierte sich ein breites und buntes Bündel von zivilgesellschaftlichen Kräften: Wohlfahrtsverbände, Dachverbände von Sozialinitiativen, kirchliche und gewerkschaftliche Organisationen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen und Zusammenschlüsse von Armutsgefährdeten wie Alleinerziehende und Arbeitslose.

Zunächst war die Armutskonferenz ein Netzwerk der versammelten Organisationen ohne formal-juristische Form, das auf Basis einer Arbeitsgrundlage zusammengearbeitet hat. Gegründet wurde im Jahr 1997 lediglich ein Förderverein (Verein zur Förderung des österreichischen Netzwerkes gegen Armut und soziale Ausgrenzung). Der Verein, der 2004 in „Die Armutskonferenz“ umbenannt wurde, wurde zu Beginn als rein formalrechtliche Unterstützungskonstruktion gesehen.

Für die Regelung der Zusammenarbeit im Netzwerk wurde jenseits der üblichen vereinsrechtlichen Vorgangsweisen ein Grundsatzpapier entwickelt, in dem bereits das gemeinschaftliche Entscheiden als Gleiche zentral war. Entscheidungen wurden von Beginn an durchwegs im Konsens getroffen, erst mit der Umsetzung größerer und mit öffentlichen Fördergeldern finanzierte Projekte wurden im Rahmen von Generalversammlungen auch Entscheidungen nach dem Mehrheitsprinzip getroffen. Das Konsensprinzip spielte jedoch weiterhin eine große Rolle, vor allem für inhaltliche Entscheidungen.



Die Armutskonferenz ist in den 20 Jahren seit ihrer Gründung sehr stark gewachsen, von anfänglich einer Handvoll Gründungsmitglieder sind es heute über 40 Organisationen. Darüber hinaus sind mehr und mehr regionale Netzwerke in den Bundesländern entstanden.

Für die Einführung der Soziokratie entscheidend war die Etablierung der Plattform Sichtbar Werden, einer Vernetzung von Initiativen armutsgefährdeter und -betroffener Menschen im Jahr 2006. Hier entstand schon sehr früh Bedarf an einer anderen Form des miteinander Redens und Entscheidens. Dort hat Michaela Moser schon seit ca. 2011 ihre Erfahrungen mit der Soziokratie aus dem Wohnprojekt Wien eingebracht, im Rahmen einer Workshopreihe im Jahr 2013 erfolgte dann eine erste systematische Einführung in die Soziokratie gemeinsam mit Markus Spitzer.

Von da an wurden sowohl Grundlagenentscheidungen als auch Wahlen im Rahmen der Plattform "Sichtbar Werden" soziokratisch getroffen bzw. abgehalten. Dies war der erste Schritt zur Einführung der Soziokratie im gesamten Netzwerk der Armutskonferenz. Die guten Erfahrungen in der Plattform "Sichtbar Werden", aber auch die Notwendigkeit, Arbeit und Entscheidungen im Netzwerk wieder auf eine größere Zahl an Leuten aus den verschiedenen Mitgliedsorganisationen zu verteilen, führte 2012 zur Entscheidung für die Soziokratie als Organisationsform.

An zentralen Steuerungsgremien gab es damals (und gibt es immer noch) die Mitgliederversammlung, die jedes halbe Jahr stattfindet, sowie ein Leitungsteam, das sogenannte „Koordinationsteam“, das von der Mitgliederversammlung bestätigt bzw. gewählt wurde. Nur vereinsrechtliche Entscheidungen z.B. Abstimmungen über das Budget wurden als Mehrheitsentscheidungen gemäß Statut getroffen.

Waren zu Beginn des Netzwerks darüber hinaus noch mehrere Arbeitsgruppen aktiv, gab es zuletzt nur mehr eine aktive Arbeitsgruppe, die AG Frauen und Armut. Das bedeutete, dass so gut wie alle operativen Entscheidungen und Aktivitäten vom Koordinationsteam geplant und umgesetzt wurden. Dabei konnten nur wenige Vertreter*innen der Mitgliedsorganisationen involviert werden. Die kleine – zwar sehr stabile und gut eingespielte – Gruppe von Menschen im Koordinationsteam war dabei zunehmend gefordert, die vielfältigen Aktivitäten des Netzwerks zu koordinieren und auszuführen. Nicht zuletzt deshalb, weil alle Mitglieder des



Koordinationssteams ihre Hauptbeschäftigung in anderen Organisationen haben und ihr Engagement in der Armutskonferenz zwar teilweise im Rahmen der dortigen Beschäftigung, aber überwiegend ehrenamtlich ausüben.

Es entstand der Wunsch, die Aktivitäten auf mehrere Gruppen und Personen und damit auch Mitgliedsorganisationen zu verteilen. Das war mit ein Grund für die Einführung der Soziokratie. Zusätzlich wurde auch nach einem Weg gesucht, Vertreter*innen von Sichtbar Werden und damit Menschen mit Armutserfahrungen ohne Job und Funktion in einer sozialen Organisation möglichst gleichberechtigt in die Organisationsstrukturen zu inkludieren.

Die **Verantwortung für die Implementierung** haben Michaela Moser und Judith Pühringer als Teil des Koordinationsteam übernommen, beide waren zu der Zeit in Ausbildung zu Soziokratie-Expert*innen. Als CSE hat Barbara Strauch die Implementierung begleitet.

Implementierungsprozess

Erste Pläne zur Einführung der Soziokratie wurden bei einem Treffen des Koordinationsteams 2012 besprochen. Von Michaela und Judith wurden dabei ihre unterschiedlichen Erfahrungen einerseits im Wohnprojekt Wien und andererseits im Projekt Bank für Gemeinwohl in diversen Teams eingebracht. Zugleich machten viele Mitglieder im Rahmen der Beteiligung an Treffen der Plattform Sichtbar Werden Erfahrungen mit der SKM.

Im Rahmen dieser Erfahrungen wurden Einblicke in die Grundprinzipien der Soziokratie gewonnen und diese als hilfreich zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen des Netzwerks bewertet. Im Zuge eines Workshops für die Plattform Sichtbar Werden gab es zudem einen Einführungsworkshop in die Soziokratie mit Markus Spitzer.

Michaela Moser hat im Februar 2013 mit Christine Amon Kontakt aufgenommen, die Unterstützung bei der Erarbeitung einer möglichen soziokratischen Kreisstruktur anbot. Eine solche wurde im Rahmen eines Treffens des Koordinationsteams im



Februar 2013 entwickelt und es wurde entschieden, der Mitgliederversammlung (dem höchsten Gremium der Armutskonferenz) die Einführung der Soziokratie vorzuschlagen.

Michaela Moser und Judith Pühringer wurden als interne Expertinnen vom Rest des Koordinationsteams beauftragt, mit der Umsetzung zu beginnen. Es wurde vereinbart, dass die beiden dies im Rahmen ihres ehrenamtlichen Engagements für die Armutskonferenz übernehmen und damit für die Armutskonferenz keine Kosten entstehen. Zum Zeitpunkt des Beginns der Implementierung wäre ein zu bezahlender Auftrag ein Ausschlusskriterium für die Einführung der Soziokratie gewesen. Beide begannen damals auch die Ausbildung zu Soziokratie-Expertinnen und hatten somit auch professionelle Begleitung und Supervision im Rahmen der Ausbildungsprozesse und des Anwärter*innenkreises. Es wurde ebenfalls entschieden, dass aufgrund der ehrenamtlichen Struktur der Armutskonferenz kein eigener Implementierungskreis eingeführt werden kann. Das Koordinationsteams wurde beauftragt bzw. gab sich selbst den Auftrag, die Verantwortung für den Implementierungsprozess zu übernehmen.

Im Rahmen einer Mitgliederversammlung am 19.3.2014 wurden die oben beschriebenen Pläne zur Einführung der Soziokratie gemeinsam mit den soziokratischen Grundprinzipien und einem ersten Vorschlag für eine Kreisstruktur vorgestellt, diskutiert und schließlich beschlossen. Es wurde entschieden, dass diese Entscheidung für 1 Jahr getroffen und bei einer weiteren Mitgliederversammlung überprüft und gegebenenfalls verlängert wird.

In einem Treffen des Koordinationsteams wurde nachfolgend beschlossen, dass die Schulungen jeweils im Rahmen von ohnehin stattfindenden Arbeitsgruppentreffen durchgeführt werden. Leitung und Delegierte werden im Rahmen der Koordinationsteamssitzungen geschult. Die einzelnen Arbeitsgruppen werden im Laufe der Implementierung ebenfalls durch die Teilnahme von Judith und Michaela an einzelnen Arbeitsgruppentreffen geschult.

Mitglieder des alten Koordinationsteams übernahmen die interimistische Leitung und den Aufbau der neu geplanten Arbeitsgruppen. Die Plattform Sichtbar Werden und die Arbeitsgruppe Frauen und Armut wurden als soziokratische Kreise in die neue Struktur integriert.



Als Messkriterien wurden folgende festgelegt:

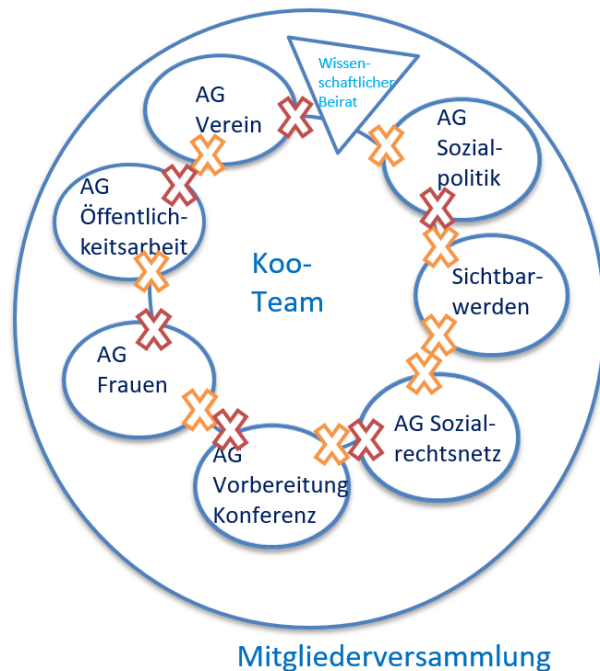
- 1 Das Koordinationsteam wird umorganisiert und konzentriert sich stärker auf koordinierende/strategische Aufgaben. Operative Aktivitäten und Entscheidungen werden in Arbeitsgruppen getroffen. Insgesamt ermöglicht das eine stärkere Beteiligung von mehr Menschen aus einer größeren Zahl an Mitgliedsorganisationen.
- 2 Die Arbeitslast ist besser und fairer unter den einzelnen Beteiligten verteilt und ermöglicht Konzentration auf inhaltliche und fachliche Schwerpunkte
- 3 Neue Kolleg*innen können in die Arbeit der Armutskonferenz einsteigen. Das ermöglicht mehr Austausch und auch Erneuerung/Generationenwechsel
- 4 Die im Entwurf einer ersten soziokratischen Struktur vorgesehenen Arbeitsgruppen werden eingesetzt bzw. bestehende Gruppen in diese Struktur eingefügt. Die Stimmigkeit des Entwurfs und die Notwendigkeit zusätzlicher/weniger/anderer Arbeitsgruppen wird überprüft.
- 5 Die Arbeitsgruppen erarbeiten einen klaren Aufgaben- und Entscheidungsrahmen
- 6 Terminkoordinationen werden in kleinen Arbeitsgruppen vereinfacht, es gibt eine einheitliche und übersichtliche Jahresplanung für Koordinations-teamstermine.
- 7 Die Mitglieder von Sichtbar Werden haben die Möglichkeit, in allen Arbeitsgruppen der Armutskonferenz teilzunehmen.
- 8 Die einzelnen Arbeitsgruppen werden soziokratisch geschult. Das Prinzip von Leitung und Delegation wird eingeführt.
- 9 Ein Koordinationsteam neu bestehend aus Leitungen und Delegierten übernimmt die Leitung und Steuerung.
- 10 Koordinationsteamsitzungen werden langfristig und gut vorbereitet, soziokratisch moderiert und protokolliert.



Stand der Dinge - Juli 2021



Soziokratische Struktur der Armutskonferenz



- 6 Arbeitsgruppen mit je 2 Vertreter*innen (Leitung + Delegation)
- Sichtbarwerden mit 2 Vertreter*innen
- Wissenschaftlicher Beirat (keine gewählte Vertretung im Koo-Team)

Die geplante Soziokratische Struktur (siehe Abbildung oben) wurde weitgehend umgesetzt und wird jedenfalls vom Koordinationsteam und von einem Großteil der Arbeitsgruppen gelebt. Die Verteilung von Aktivitäten auf mehr Personen aus unterschiedlichen Mitgliedsorganisationen wurde realisiert und hat sich bewährt. Aufgaben- und Entscheidungsrahmen (Domains) der Arbeitsgruppen wurden verhandelt und werden immer wieder überprüft (vor allem, wenn sich Unklarheiten ergeben). Etliche Mitglieder des Koordinationsteams und der Arbeitsgruppen wurden im Laufe der Jahre "im Tun" geschult und sind in der Lage die eigene Gruppe bzw. Gruppentreffen soziokratisch zu leiten bzw. zu moderieren.

Nach einer Einführungsphase von einem Jahr wurde die Verlängerung der Implementierung der SKM bei der Mitgliederversammlung 11.11.2014 beschlossen. In der Folge wurde auch das Koordinationsteam entsprechend umstrukturiert und mit Leitungen und wo vorhanden auch Delegierten der Arbeitsgruppen besetzt. Zu

Seite 7 von 11



Rechteinhaber*innen: Soziokratie Zentrum Österreich, Michaela Moser und Judith Pühringer
Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - [Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

einer ersten wirklichen soziokratischen Wahl der Leiter*innen der Arbeitskreise durch das Koordinationsteam kam es am 1.2.2018. Die Wahl wurde im Vorfeld sehr gut vorbereitet. Die Anforderungen an die Leitungsfunktionen wurden ausführlich beschrieben. Schließlich wurden für alle AK mit Ausnahme von AK Sichtbar Werden und Frauen und Armut (Beschreibung siehe oben) neue Leitungen gewählt bzw. alte Leitungen wiedergewählt.

Die wesentlichen Grundprinzipien der Soziokratie sind den aktiven Mitglieder bekannt und wurden und werden auch in den Mitgliederversammlung immer wieder "geschult" und kommen auch dort zur Anwendung.

Im Frühjahr 2021 wurden auch die Statuten und die Geschäftsordnung an die soziokratische Arbeitsweise angepasst und im Konsent in der Mitgliederversammlung abgestimmt.

Prüfung der Verwirklichung der Einführung

In mehreren von Michaela Moser und Judith Pühringer vorbereiteten Treffen des Koordinationsteams wurde gemeinsam mit den Mitgliedern des Koordinationsteams, das als Implementierungskreis eingesetzt wurde, ein erster Plan für die Evaluierung der Verwirklichung des Einführungsplans beschlossen.

Vorgeschlagen wurde einerseits, im Koordinationsteam und in den einzelnen Arbeitskreisen die Methode „Appreciative Inquiry“ einzusetzen und andererseits eine breite qualitative Evaluierung in der Mitgliederversammlung durchzuführen.

Eine erste Evaluierung mit allen Mitgliedern fand bei der 47. Mitgliederversammlung der Armutskonferenz am 14.11.2017 in Wien statt.

Im November 2018 wurde im Koordinationsteam eine Evaluierung mit der Methode Appreciative Inquiry durchgeführt. Im Jahr 2019 wurde der Evaluierungsplan aktualisiert und auf der Mitgliederversammlung am 11.11.2019 vorgestellt und beschlossen. Dieser Plan beinhaltete zugleich eine – inzwischen abgeschlossene - Anpassung der Vereinsstatuten und der Geschäftsordnung.

Weitere Evaluierungsschritte waren ab Frühjahr 2020 geplant, wurden jedoch aufgrund der Herausforderungen durch die Covid19 Situation verschoben .



Noch ausständig und für die nächste Zeit geplant

- Führung des Logbuchs (nach einer für Ende 2021 geplanten Umstellung auf ein Cloud basiertes Intranet)
- Schulung Soziokratische Moderation für alle Interessierten anbieten
- Evaluierung der Soziokratie in allen Arbeitsgruppen. Messen von Erfolgen und Widerständen

Herausforderungen

Die spezifische Netzwerkstruktur der Armutskonferenz und die Tatsache, dass die Mitarbeiter*innen im Netzwerk in sehr vielen unterschiedlichen Organisationen beschäftigt sind und teilweise im Rahmen ihrer dortigen Arbeitszeit, teilweise jedoch auch ehrenamtlich mitarbeiten, stellt die Umsetzung der Soziokratie vor spezifische Herausforderungen. Dies betraf einerseits Fragen von Zeitressourcen, aber auch unterschiedliche Organisationskulturen, die hier aufeinandertreffen. Mit Ausnahme der Plattform Sichtbar werden ist keine der Mitgliedsorganisationen der Armutskonferenz soziokratisch organisiert.

Auch die Fluktuation von Beteiligten in Arbeitsgruppen und in den Mitgliederorganisationen ist immer wieder herausfordernd, da dadurch stetige Wiederholungen der soziokratischen Einschulung von Personen, die oft in nur sehr geringem Umfang beteiligt sind, notwendig ist.

Aktuell arbeiten auch noch nicht alle Arbeitsgruppen soziokratisch. Es ist jedoch jede AG durch zumindest eine Vertreterin im Koordinationsteam integriert, an der Einführung und Umsetzung der Soziokratie in den noch nicht soziokratisch arbeitenden AGs (AG Frauen und Armut, AG Vorbereitung Armutskonferenz) wird gearbeitet.

Für den Wissenschaftlichen Beirat wird noch eine gute Einbindung in die Struktur gesucht (hier ist noch unklar, ob eine AG die richtige Form ist oder dieser eher als Top-Kreis betrachtet werden sollte).



Strukturelle Überlegungen zur Mitgliederversammlung als Missionskreis

Bezüglich Etablierung eines Top-Kreises ergab sich eine neue Perspektive aus dem Ansatz eines „Missionskreises“, wie er durch „Sociocracy for All“ in deren Buch „Many Voices, One Song“ (2018) vorgeschlagen wird. Ein „Missions-Kreis“ ist demzufolge ein Kreis, der die großen Linien bestimmt und das „bigger picture“ zeichnet, der Aufträge gibt. In der Armutskonferenz ist das die Mitgliederversammlung, wobei durch die Netzwerk-Mitglieder-Struktur die Protagonist*innen dort nicht klassisch aus „outside experts“ im engeren Sinne, sondern aus Vertreter*innen ALLER Mitgliedsorganisationen besteht, die großteils wenig bis gar nicht in die operativen Aktivitäten involviert sind. Die Überlegung, die Mitgliederversammlung als Missionskreis zu verstehen, ist noch nicht zu Ende diskutiert, könnte jedoch eine Möglichkeit bieten, die noch weitere bestehende Netzwerkstruktur gut soziokratisch abzubilden und einzubinden.

Wichtige Lernerfahrungen - Resümee

Insgesamt kann für die Einführung der Soziokratie in der Armutskonferenz sehr viel an positiven Wirkungen konstatiert werden. Auch wenn einzelne Arbeitsgruppen (= Kreise) noch nicht soziokratisch arbeiten und auch einzelne Mitgliedsorganisationen nach wie vor skeptisch sind, haben diverse Evaluierungsmomente immer wieder einen prinzipiell hohe Akzeptanz gezeigt.

Die Qualität der Zusammenarbeit hat sich verbessert und es ist eine klare Zunahme an Beteiligung und Verantwortungsübernahme zu verzeichnen.

Auch die Qualität der Entscheidungen hat sich verbessert.

Vor allem jedoch ist durch die soziokratische Struktur eine gleichberechtigte Einbindung der strukturell benachteiligten Mitglieder der Plattform „Sichtbar werden“ gelungen und diese nun sowohl strukturell als auch informell realisiert.



Die ist von großer Bedeutung und kann als Vorbild für alle (sozialen) Organisationen betrachtet werden, die neben Mitarbeiter*innen auch ihre Nutzer*innen in ihre Entscheidungsstrukturen inkludieren wollen.

Eine weitere Vorbildwirkung besteht mit Blick auf die Tatsache, dass hier ein Netzwerk soziokratisch organisiert ist, dessen Mitglieder dies nicht sind, und sich zeigt, dass dies – wenn auch nicht ohne Spannungsfelder und Herausforderungen – funktionieren kann.

