



# Fallstudie - Wohnprojekt Wien

**Autor:** Erich Kolenaty

Erich Kolenaty ist Moderator, Unternehmensberater und Baugruppenbegleiter. Seit 2010 ist er Mitglied im Wohnprojekt Wien. Er war dort 2 Jahre Vorsitzender und leitete mehrere Jahre auch die Arbeitsgruppen Organisationsentwicklung und Organisation. [e.kolenaty@transformation.at](mailto:e.kolenaty@transformation.at)

## Inhaltsverzeichnis

[Das Wohnprojekt Wien](#)

[Warum Soziokratie](#)

[Wie kam es zur Implementierung](#)

[Resultate](#)

[Eigenheiten im Wohnprojekt Wien](#)

[Herausforderungen](#)

[Conclusio](#)



*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

## Das Wohnprojekt Wien - <https://wohnprojekt.wien/>

Das Wohnprojekt Wien ist ein Projekt für gemeinschaftliches, nachhaltiges, generationenübergreifendes, integratives und selbstverwaltetes Wohnen am Wiener Nordbahnhofgelände, in 40 Wohneinheiten wohnen dort seit Ende 2013 etwa 65 Erwachsene und etwa 35 Kinder bzw. Jugendliche.

Modernes intentionales Gemeinschaftliches Wohnen gab es in Wien in verschiedenen Formen schon seit den 70ern, allerdings eher im Verborgenen, das Flaggschiff war seit den 80ern gewiss die Sargfabrik. Um die 2010er Jahre entstand ein neuer Schwung für Projekte dieser Art. Auf Initiative von Heinz Feldmann und bald unter Einbeziehung der Architekt\*innen von 1:1 entstand 2009 der Verein für Nachhaltiges Leben, der Verein hinter dem Wohnprojekt Wien.

Mit dem Gewinn des Bauträgerwettbewerbes 2010 für den ausgeschriebenen Bauplatz am Anton Bednarpark, war die Grundlage für das Entstehen eines Wohnbaues geschaffen, der schon während seiner Planung als Leuchtturm für eine ganze Generation ähnlicher Projekte in Wien zu dieser Zeit gesehen werden kann. Aus der Laudation für die Preisverleihung des Staatspreises für Architektur und Nachhaltigkeit 2014: „Das Haus ist eine Lichtgestalt im österreichischen Wohnbau der letzten Jahre“

## Warum Soziokratie

Unser Architekt Markus Zilker spricht immer davon, dass in einem Wohnbau solcher Art 10.000 große und kleine Entscheidungen zu treffen seien. Mithin 10.000 Gelegenheiten sich in die Haare zu kriegen, füge ich hinzu. Es liegt damit auf der Hand, dass es kluge Strukturen und Prozesse der Willensbildung braucht: die einerseits effizient und ressourcenschonend, aber andererseits auch qualitativ hochstehend und integrativ gestaltet sind. Außerdem ist die Planung eines solchen Projektes eine Megaherausforderung für Menschen, die damit noch nie zu tun hatten – und das sind praktisch alle. Es braucht also einen Mechanismus, der die

Seite 2 von 11



Rechteinhaber\*innen: Soziokratie Zentrum Österreich und Erich Kolenaty.  
Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - [Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](#).

vielfältigen Themenstellungen übersichtlich paketiert und Lösungen, um das Ganze zusammenzuhalten.

## Wie kam es zur Implementierung:

2009 war die Soziokratie in Österreich weithin unbekannt. Der Zufall wollte es, dass es in der Anfangszeit des Projektes mit Christian Rüter und Barbara Strauch einen allerersten Kontakt zur Soziokratie gab. Teile der Pioniergruppe nahmen darauf im Sommer 2010 bei zwei offenen Learningworkshop für Soziokratie mit Pieter van der Meché teil und holten sich dort das Basisknowhow für die Anwendung. Die Parole lautete: „Wir versuchen ein Jahr Soziokratie anzuwenden und dann sehen wir weiter“. Inzwischen sind (2021) 11 Jahre Soziokratieanwendung vergangen.

## Meine Rolle in der Geschichte

Ich wurde im November 2010 in das Projekt aufgenommen, zu diesem Zeitpunkt war die Soziokratie bereits unterwegs. Im Jänner 2011 nahm ich und einige andere Nachbar\*innen aus dem Projekt bei einem 1-tägigen Schnupperworkshop von Chris Rüter teil. Das hat das Knowhow von uns Nachkömmlingen ziemlich vorangebracht. Außerdem hat es die Gewissheit geschaffen, dass es eine AG Organisationsentwicklung braucht. Die sollte die Ausarbeitung einer Soziokratischen Geschäftsordnung organisieren, die unsere gelebte soziokratische Praxis abbildet und unterstützt. Ich leitete diese AG bis zum Verschmelzen mit der AG Organisation im Jahr 2014. Ab 2016 nahm ich dann am zweiten Ausbildungsturnus zum CSE – Certified Sociocracy Expert teil.

## Aktivitäten zur Implementierung

Wie das meistens bei pionierhaften Anwendungen der Fall ist, gab es keine systematische Implementierung nach Lehrbuch. Das Kernteam war mit 12 Mitgliedern noch relativ klein und es musste keine Organisation umgebaut werden, sondern die Organisation wurde nach soziokratischen Gesichtspunkten aufgebaut. Die Soziokratie-Pioniere haben ihr Wissen mit learning by doing konsequent angewandt und die anderen Mitglieder mitgenommen. Das Soziokratie Zentrum Österreich bezog dann 2014 auch ihr erstes, fixes Büroquartier im Wohnprojekt Wien. Das Wohnprojekt hat außerdem immer wieder Expertise von außen geholt und als 2014 die erste Ausbildung für Soziokratie vom "Soziokratie Zentrum Österreich" gestartet wurde, waren drei organisationsentwicklerisch beschlagene Mitglieder des Wohnprojektes als Teilnehmer\*innen mit dabei.



## Wie zeigte sich mir die Soziokratie in Anwendung, als ich mich im Winter 2010/2011 in das Wohnprojekt integrierte?

Rückblickend gesehen bereits ziemlich elaboriert und komplex

- Die Pioniergruppe präsentierte die „Soziokratie“ als „given“, als unverhandelbare Rahmenbedingung (Ähnlich wie z. B. die Zahlungskonditionen, die 11 Wohnprojektstunden im Monat und „no dogs“), relativiert durch „Schau ma mal wie es wird“.
- Orientierung an der Vision und den daraus abgeleiteten Zielen
- Die sog. „Soziokratische Blume“ als eine Kreisstruktur mit doppelter Verknüpfung von Großgruppe-Leitungskreis-Arbeitsgruppen
- Das Prinzip der Konsentsentscheidungen im Kreis (wir verwenden aber auch andere Entscheidungsformen: Systemisches Konsensieren, einfache Mehrheiten)
- Planung von Besprechungen mit ausgesendeter Agenda
- Die Aufteilung der Funktionen in den Kreisen: Leitung, gewählte Delegierte, Moderation, Protokollführung
- Durchgängige Soziokratische Moderation
- Soziokratische Wahl

Erst in den späteren Jahren (mit wachsender Soziokratie-Kompetenz) wurden

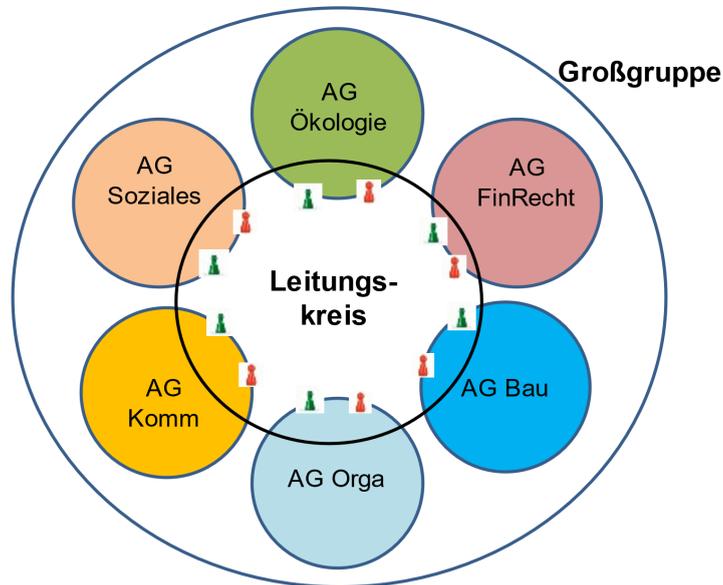
- Die bewusstere Unterscheidung von Grundsatz- und Ausführungsentscheidung
- Die Ausarbeitung der Domänen der Arbeitsgruppen
- Ausarbeitung von Jahreszielen und Budgets durch die Arbeitsgruppen im Einklang mit den jeweiligen Untergruppen und darauf folgende Abstimmung im Leitungskreis und
- Das Logbuch eingeführt.

Weniger anfangen konnten wir im Wohnprojekt mit dem 9 Schritte-Prozess und erstaunlicherweise hat sich außerhalb der hiesigen Soziokratieexpert\*innen niemand so recht mit dem Kreislauf steuern-durchführen-messen anfreunden können.

Die „soziokratische Blume“ des Wohnprojekt Wien, hier in der erneuerten Version nach dem Einzug 2014



## Soziokratische Kreisorganisation im WP Wien mit Gruppenleitungen und Delegierten



19

### Resultate

Mit der Zeit haben sich alle Mitglieder gut mit den soziokratischen Instrumenten zurechtgefunden und wenden mit einer gewissen Selbstverständlichkeit an.

Rückblickend gesehen ist es erstaunlich, dass die Grassroot-Implementierung der Soziokratie in der Anfangszeit so gut geklappt hat. Das mag mit der Klarheit und Entschlossenheit der Pioniergruppe zusammenhängen, sicher auch damit, dass die Arbeit mit Soziokratie einfach gut funktioniert hat:

- Alles schien einen guten Sinn und Zweck zu verfolgen
- Die Treffen auf allen Ebenen waren gut vorbereitet, durchdacht und moderiert
- Die Besprechungsqualität war von Beginn an sehr hoch, vor allem die Meinungsrunden (mit oder ohne Konsententscheidung) haben dazu beigetragen.
- Die Kombination von Commitment der Mitglieder zur Mitarbeit und individueller Freiheit zu entscheiden wie und womit man genau beiträgt

Seite 5 von 11



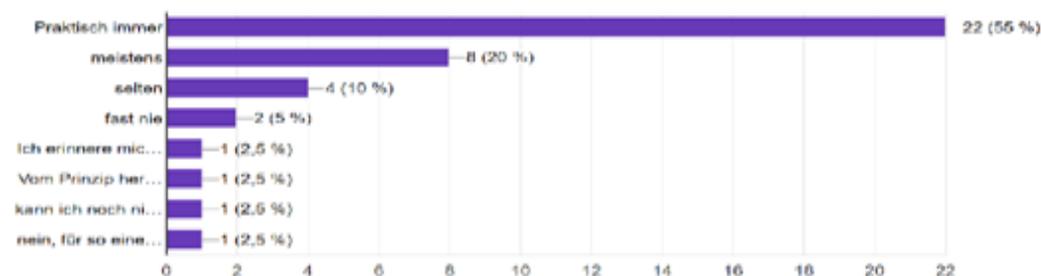
Rechteinhaber\*innen: Soziokratie Zentrum Österreich und Erich Kolenaty.  
Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - [Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](#).

- Die Arbeitspakete und Entscheidungsstruktur waren von Anfang an ziemlich klar, es gab weder ein Übergewicht der Leitung, noch einzelner Arbeitsgruppen
- Erste Erfahrungen mit dem schwerwiegenden Einwand in der Großgruppe zeigten: es ist mit dem Konsent ernst gemeint. Die Einwände wurden weder versucht weg zu argumentieren, noch vom Tisch gewischt. Es wurde akzeptiert, dass hier ein ernster Mangel aufgezeigt wurde und es eben noch eine Ehrenrunde zur Verbesserung braucht.

Im Jahr 2017 haben wir mit Unterstützung der CSEs, Katharina Liebenberger und Markus Spitzer, eine breit angelegte Standortbestimmung des Wohnprojekts zur Umsetzung der Soziokratie durchgeführt. Die erfreulichen Ergebnisse der rund 40 anonymen Antworten auf 20 Fragen zeigen eine große Akzeptanz. Hier zwei charakteristische Beispiele.

#### Wird der Konsent (die Entscheidung ohne schwerwiegenden Einwand nach den Runden: Information /Meinungsbildung /Entscheidung) bei Grundsatzfragen angewendet?

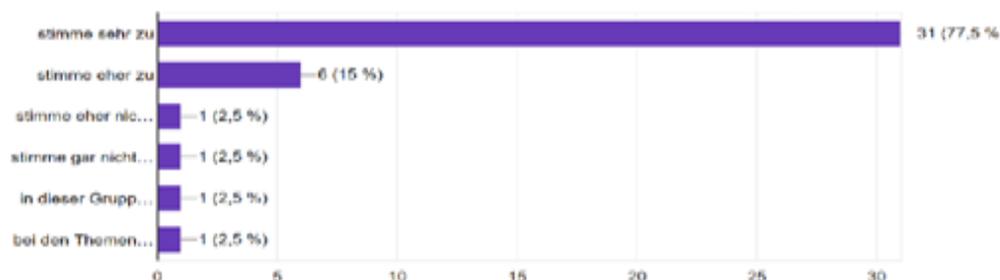
40 Antworten



#### Stimmst du den folgenden Aussagen zu?

#### Die Atmosphäre in der Gruppe ist so, dass ich einen schwerwiegenden Einwand ohne Sorge geben kann

40 Antworten



## Eigenheiten der soziokratischen Anwendung im Wohnprojekt Wien

Rückblickend erscheint mir, dass die Anwendung der Soziokratie bei uns im Wohnprojekt immer von Bedacht und Augenhöhe begleitet war.

- Die Basis ist ein sehr großes Grundsatzvertrauen zueinander, das wir durch eine gelungene Gemeinschaftsentwicklung erworben haben und aufrechterhalten konnten. Ein Wohnprojekt ist eine Freiwilligenorganisation „auf Lebenszeit“ und braucht über die Jahre gesehen einen steten Zufluss von Vertrauen und Legitimität. Dazu gehört eine ausgeprägte Kultur des Feierns (einen Impuls, den wir von Dragon Dreaming übernommen haben)
- Die Verheiratung des Bottom-up Prinzips im österreichischen Vereinsrecht mit der hierarchischen Kreisstruktur der Soziokratie: Die Entscheidung Soziokratie und vereinsdemokratische Elemente zu kombinieren hat uns ermöglicht, Menschen mit unterschiedlichen Vorstellungen von Gemeinschaftsleben gut abzuholen. Einige wenige, aber inhaltlich oder emotional sehr bedeutsame Entscheidungen werden zusätzlich zur regulären Kreisarbeit in gut vorbereiteter Form in der Großgruppe im Konsent getroffen. Die grundsätzliche „Hauspolitik“ bleibt damit für alle spürbar und nachvollziehbar, gleichzeitig bleibt dadurch die Identifikation aller für die Art „Wie“ und „Wohin“ sich das Haus entwickelt, erhalten.
- Wir haben absichtsvoll keinen Topkreis installiert. Der Souverän der Organisation ist, wie in jeder Organisation der Eigentümer, und das sind die Mitglieder bzw. die Mitgliederversammlung (im Wohnprojekt Wien: „Großgruppe“).
- Der Vereinsvorstand und die Leitungen der Arbeitsgruppen werden bei uns von der Großgruppe gewählt.
- Dieser Umstand stellt für eine soziokratische Wahl mit 3 + 6 zu wählenden Funktionen bei 65 aktiv und passiv Wahlberechtigten an einem Nachmittag eine ziemliche Herausforderung dar. Wir haben viel damit experimentiert und sind zu spannenden, teilweise elektronisch unterstützten Lösungen gekommen. Gleichzeitig hat dieser Modus auch stark zur Akzeptanz der Leitungen und der Vielfalt der Besetzungen beigetragen. Die soziokratische Wahl im großen Stil ist ein Fest der Würdigungen und des Staunens über die



Fähigkeiten, Talente und Erfahrungen, die sich bei uns im Haus versammelt haben.

- Leitungen und Delegierte verstehen sich als *primi inter pares*. Die Idee, dass Delegierte (wie ein Betriebsrat) die Interessen von Mitarbeitern gegenüber einer Leitung vertreten, wird unter Nachbarn als relativ unnötig empfunden. Delegierte sind mehr als Ko-Leitungen tätig und Leitungen mehr Repräsentanten einer bestimmten Sichtweise im Leitungskreis.
- Gleichzeitig haben sich die mittlerweile über die Jahre sehr vielfältigen Zusammensetzungen des Leitungskreises im Stillen darauf verständigt, dass sie bei bestimmten Fragen wirklich entscheidungsbefugt und entscheidungsverantwortlich sind und gleichzeitig die Nicht-Anwesenden im Auge behalten können
- Das Logbuch hat sich nicht durchgesetzt, der laufende Betrieb benötigt heute im Wesentlichen vor allem Ausführungsentscheidungen. Unsere Grundsätze sind in der Geschäftsordnung und in anderen Dokumenten festgehalten und ändern sich kaum noch.
- Damit zusammenhängend hat sich die praktische Tätigkeit in manchen Arbeitsgruppen stark in Ausführungsgruppen (Untergruppen) verlagert. In AG Sitzungen wird vor allem koordiniert und delegiert.
- Wichtige, neue Themen werden durchwegs in Projektgruppen abgearbeitet, die nach Erledigung aufgelöst oder der bestehenden Struktur zugeordnet werden.
- Darüber hinaus haben wir die Struktur um die Funktionen der unabhängigen Ombudspersonen erweitert. Das erwies sich als eine wesentliche Basis für Vertrauensbildung und die Pflege der Beziehungskultur.

## Herausforderungen

Wir haben die Tools rasch übernommen, aber zunächst hatten nur ganz wenige einen Überblick über die Zusammenhänge, das Warum und Wozu. In der Soziokratie steckt die Kraft oft im Detail, z.B. ist bei Einwänden die Frage „Was brauchst du, damit sich dein Einwand auflösen kann?“ sehr hilfreich, wenn man sie nur kennt.



Die stete Erweiterung der Gruppe und die einzuführenden (bzw. zu schulenden) neuen Mitglieder. Wer neu ist, kennt die Regeln nicht. Je mehr gemeinsame Erfahrung, umso mehr unbewusstes Wissen. Das Zusammenleben im Haus funktioniert nach vielen unsichtbaren Gesichtspunkten, die man nirgends nachlesen kann. Wie gibt man das weiter? Wir haben ein Angebot mit Mentor\*innen und Workshops für Soziokratie angeboten, um den raschen Einstieg für Neue zu unterstützen.

Gleichzeitig löst Soziokratie, so scheint es mir, ganz unterschiedliche lebensgeschichtliche Reflexe aus und damit gilt es umzugehen, bzw. gilt es sie zusammenzuhalten:

### **Zitate:**

- „Das ist alles Büro, wo bleibt die Kreativität“
- „Die Leitung soll endlich durchgreifen“
- „Man kann nie was mit Leidenschaft anpacken, man wird immer von endlosen Diskussionen und Einwänden behindert“
- „Wenn man nur immer die Regeln der Soziokratie einhalten würde, wäre alles ok“
- „Das ist alles nicht demokratisch, es müssen viel mehr Entscheidungen in der Großgruppe getroffen werden“
- „Der Leitungskreis ist zum Leiten da und soll nicht alles den Arbeitsgruppen überlassen“ usw.

Die Doppelrolle Moderation und Mitglied mit Eigeninteressen. Das ist nicht immer leicht zu trennen bzw. zu vereinbaren und braucht ein Bewusstsein dafür und meist auch eine entsprechende Ausbildung oder wenigstens Anleitung

Achtung vor dem Hang zur Bürokratie! Jede Organisation will gesteuert werden. Aber wie viel Dokumentation, wie viele Prozesse und wie viele Kreise braucht sie, um überlebensfähig zu sein? Die gesunde Intuition für das "richtige" Maß ist wichtig, aber auch das gelegentliche Großreinemachen in der Organisation.

Die Beschlussfassung im Konsent ist immer wieder eine Herausforderung. Es braucht Zeit, bis man erkennt, dass Einwände kein lästiges Hindernis sind, sondern ein unerkannter Teil der Lösung.



## Conclusio

Aus meiner Erfahrung in der Beratung, Begleitung und Beobachtung von Wohnprojekten gibt es eine Vielzahl von Schlüssen:

- Wohnprojekte MIT Soziokratie funktionieren signifikant besser als Projekte OHNE Soziokratie. Wohnprojekte, die Soziokratie einführen, funktionieren nachher besser als vorher.
- Gleichzeitig ist sehr genau auf die jeweiligen Umstände Rücksicht zu nehmen: Ein kleines Projekt mit 15 Bewohnern oder weniger ist sicher gut beraten, sich eine einfache Struktur zu geben und die Bürokratie nicht überborden zu lassen.
- Ohne Implementierungshilfe von außen ist es sehr schwierig, Soziokratie einzuführen. Soziokratie ist einfach, aber nicht leicht.
- Wir haben gelernt, wie wichtig Arbeitsteilung ist und wie gut wir damit vorankommen.
- Soziokratie erfordert es, gewohnte Formen von Besprechungen und Einflussnahme zu entlernen und als Kollektiv neu einzuüben. Das neue Spiel kann sonst scheinbar oder tatsächlich das alte Spiel mit neuem Etikett bleiben.
- Die Soziokratische Wahl ist ein sehr wertvoller Schlüssel um Menschen vor den Vorhang zu bitten, die von sich aus nie daran gedacht hätten, sich um eine Funktion zu bewerben. Das ermöglicht aber wieder großartige persönliche Entwicklung und fördert die Gleichheit in der Gemeinschaft. Die Losung lautet: „Wir glauben, dass 95% unserer Mitglieder Leitungen übernehmen können, wir sind uns aber nicht einig, wer die restliche 5% sind“.
- Die Bereitschaft voneinander zu lernen steigt mit der bewussten Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Meinungen. Informations- und Meinungsrunden im Kreis sind dafür besonders wichtig.
- Wir vertrauen auf die Weisheit der Gruppe - auch der Kleingruppe - wenn sie definierte Ziele und Aufgaben im Sinne von allen übernommen hat.



- Soziokratie wird von manchen Menschen als ideologisches Betriebssystem betrachtet (etwa so wie die Kubanische Revolution), da können sich dann Weltanschauungen prächtig daran reiben.
- Soziokratie ist sehr kompatibel mit Dragon Dreaming, den Thesen von Diana Leafé Christian, Gewaltfreier Kommunikation, Systemischen Konsensieren, Dialogue und indigenen Gesprächsritualen. Das ist eine wirklich gute Nachricht.

