

Christian Rüter:
„Soziokratie.
Ein Organisationsmodell.
Grundlagen, Methoden und Praxis“

Seminarunterlage und Einführungstext
2. korrigierte und leicht aktualisierte Auflage, 2010

www.soziokratie.org
www.christianruether.com

Inhalt

1.0. Einleitung	5
1.1. Themenbegründung und persönliche Motivation.....	5
1.2. Inhalt und Aufbau der Arbeit	6
1.3. Methode	6
2.0. Was ist „Soziokratie“?	8
2.1. Erste Definition des Wortes und seine Etymologie	8
2.2. Geschichte der Soziokratie	10
2.2. Geschichte der Soziokratie.....	10
2.2.1. Dasselbe Wort, aber... : Comte und Ward	10
2.2.2. Kees Boeke und die Quäker.....	12
2.2.3. Gerard Endenburg.....	12
2.2.4. Der Weg nach Deutschland.....	12
2.2.5. Der aktuelle Stand in den Niederlanden und weltweit.....	13
2.3. Einflüsse auf Endenburg bei der Entwicklung der Soziokratie.....	14
2.3.1. Die Lust am sozialen Experiment, das Denken in Analogien und etwas Idealismus	14
2.3.2. Kybernetik	15
2.3.3. Kees Boeke und seine Schule „Werkplaats Kindergemeenschap“.....	17
2.3.4. Quäker und deren Beschlussfassung	18
3.0. Die Soziokratischen Grundprinzipien und -werte	21
3.1. Das Konsentprinzip	23
3.1.1. Definition, Entstehung und andere Entscheidungsformen.....	23
3.1.2. Konsent als besondere Form des Konsenses?	25
3.2. Die Organisation wird in Kreisen aufgebaut	28
3.2.1. Kreisstruktur	29
3.2.2. Kreisprozess.....	37
3.2.3. Kultur des Kreises.....	40
3.3. Doppelte Verknüpfung der Kreise	43
3.4. Offene Wahl.....	46
3.5. Weitere Prinzipien.....	48
3.5.1. Prinzip der integralen Schulung	48
3.5.2. Prinzip der rechtlichen Gleichwertigkeit von Investoren und Angestellten	49
3.6. Grundwerte der Soziokratie	51
3.6.1. Gleichwertigkeit/partnerschaftlicher Umgang	51
3.6.2. Selbstorganisation/-verantwortung der Mitarbeiter	51
3.6.3. Transparenz	52
3.6.4. Fairness/gerechter Ausgleich im Geben und Nehmen.....	52
3.6.5. Inklusion, jede Stimme ist wichtig und wird gehört.....	52
3.6.6. Empowerment und Wachstum	53
4.0. Instrumente und Methoden der Soziokratie.....	54
4.1. Vision – Mission – Gemeinsames Ziel (Allgemeines Angebot).....	55
4.1.1. Definition und Beispiele.....	55
4.1.2. Darüber hinaus – interne Kategorien und ein soziokratisches Leitbild.....	57
4.2. Die soziokratische Moderation/Gesprächsführung	60
4.2.1. Die Grundhaltung und Rolle des Gesprächsleiters	60
4.2.2. Was kennzeichnet die Gesprächsführung in der Soziokratie?	61
4.2.3. Ablaufschemata und Orientierungshilfen für die Praxis	62
4.3. Den Produktionsprozess gestalten mit Hilfe des 9-Schritte-Plans	68
4.3.1. Was ist der 9-Schritte-Plan?	68

4.3.2. Vom 9- Schritte-Plan zum 27-Schritte-Plan	71
4.3.3. Der 9-Schritte-Plan im Lichte des Geschäftsprozessmanagements.....	72
4.3.3. Conclusio	75
4.4. Das soziokratische Modell der Kompensation	77
4.4.1. Die Theorie.....	77
4.4.2. Die Praxis.....	80
4.4.3. Kompensationsformen im Personalmanagement	81
4.4.4. Conclusio	83
5.0. Die Praxis der Soziokratie.....	85
5.1. Quellenlage.....	85
5.2. Implementierungsprozess.....	86
5.3. Endenburg Elektrotechnik (EE).....	89
5.4. Globaler Überblick soziokratischer Organisationen.....	94
5.5. Zarte Pflänzchen im deutschsprachigen Raum	95
5.5.1. GFK-Szene	95
5.5.2. Andere Organisationen.....	96
5.6. Kritische Punkte und Schwierigkeiten bei der Umsetzung	99
6.0. Schlussbemerkungen	102
7.0. Anhang: Soziokratische Organisationen	104
7.1. Komplette Organisationen – bis in die Statuten hinein	104
7.2. Universitäten/ Schulen	104
7.3. Gemeinschaften	105
7.4. Unternehmen/Organisationen in den Niederlanden	106
7.5. Unternehmen/Organisationen im englischsprachigen Raum	107
7.6. Unternehmen/Organisationen in Frankreich, Canada, Benelux	109
7.7. Soziokratische Zentren/Beratungsfirmen.....	110
8.0 Anhang: Stimmen von Anwendern und Experten	111
8.1. Kurze Statements.....	111
8.2. Ausführliche Statements	112
8.2.1. Piet Slieker, CEO a.D. von Endenburg Elektrotechnik (EE), Niederlande	112
8.2.2. Marten Disberg, CEO von Reekx, Niederlande	113
8.2.3. Paul Stork, CEO von Fabrique, Niederlande	114
8.2.4. Marjolein Ploegmann, Direktorin von www.deschool.nl, Niederlande	114
8.2.5. Jan Koppels, SOV Catering Services, Niederlande	115
8.2.6. Dominique Ducornez, www.mondriaanzorggroep.nl, Niederlande.....	115
8.2.7. Gregg Kendrick, www.basileia.org, USA.....	116
8.2.8. Pieter van der Meché, Berater beim soziokratischen Zentrum Niederlande.....	117
8.2.9. Annewiek Reijmer, CEO des Soziokratischen Zentrum Niederlande	118
9.0. Checklisten + Arbeitsblätter	120
9.1.1. Vision, Mission, Gemeinsames Ziel (Allgemeine Angebote).....	120
9.1.2. Interne Vision (Stakeholder/ Unternehmensphilosophie)	121
9.2. Vorschlag zur Agenda.....	122
9.3. Ablaufschema Kreissitzung mit Konsentbeschlüssen	123
9.4. Ablaufschema soziokratische Wahl	124
9.5. Weitere Hilfen zur Moderation	125
9.6. Protokoll Organisation XYZ.....	126
9.7. Der 9-Schritte Plan	127
9.8. Der 27-Schritte-Plan (ergänzt um organisatorische Hilfen).....	128
9.9. Hilfen für das Logbuch.....	129
9.10. Der Implementierungsprozess.....	130
9.11. Rollenspielvorlage Soziokratische Moderation	131
9.12. Funktionsträger in der Soziokratie	132

9.13. Funktionseinheiten in einer Organisation	132
10.0. Soziokratische Statuten	1333
10.1. Organisationsstatut.....	1333
10.2. Kreisstatut.....	141
11. Glossar.....	143
12.0. Literaturverzeichnis und Ressourcen	151
12.1. Literaturverzeichnis	151
12.2. Internetressourcen	152
13.0. Lebenslauf	154

1.0. Einleitung

Diese Arbeit war ursprünglich die Masterthesis für meinen MBA-Abschluss bei der WWEDU. Jetzt habe ich sie etwas ergänzt und überarbeitet. Diese Arbeit hat zwei Funktionen. Zum einen ist sie das Skript für meine Einführungs- und Vertiefungsseminare und zum anderen ein Einführungswerk über die Soziokratie. Derzeit gibt es leider noch keine deutschsprachigen Bücher zur Soziokratie und diese Lücke soll hiermit geschlossen werden.

1.1. THEMENBEGRÜNDUNG UND PERSÖNLICHE MOTIVATION

Die Soziokratie ist ein Organisationsmodell, bei dem alle Mitarbeiter auf ihrer Ebene mitentscheiden können. Dafür wird der „normalen“ linearen Struktur eine Kreisstruktur hinzugefügt, in der alle Mitarbeiter zusammen mit der Führungskraft auf der Basis der Gleichwertigkeit entscheiden. Alle Grundsatz- und Rahmenentscheidungen werden gemeinsam im Konsent getroffen, das heißt, keiner der Beteiligten hat einen schwerwiegenden, argumentierten Einwand gegen einen Beschluss. Neben der Kreisstruktur existiert weiterhin die lineare Struktur, in der die Führungskraft wie bisher innerhalb der gemeinsam vereinbarten Rahmenbedingungen entscheidet.

Vor drei Jahren bin ich zum ersten Mal in Kontakt mit der Soziokratie gekommen. Eine Trainerkollegin hatte ein Seminar besucht und wollte diesen Ansatz in unseren Verein „Netzwerk Gewaltfreie Kommunikation Österreich“ bringen, um damit zu experimentieren. Zu Beginn haben mich die Runden im Kreis genervt: „Nur im Kreis reden, das ist doch ziemlich unnatürlich!“ Mit der Zeit und der Übung und der Begeisterung dieser Kollegin wurde ich mehr und mehr fasziniert und habe dann im November 2007 ein fünftägiges Seminar besucht.

Kurz vorher hat Isabell Dierkes, eine andere Trainerkollegin, den Plan ins Leben gerufen, die Soziokratie im deutschsprachigen Raum zu verbreiten und ein Zentrum zu gründen. Mich hat das Seminar so begeistert, dass ich mich dieser Idee angeschlossen habe, und seither bilden Isabell Dierkes und ich das Soziokratische Zentrum im deutschsprachigen Raum. Wir sind eng mit dem Soziokratischen Zentrum in den Niederlanden verbunden, das von dem Begründer der Soziokratie Gerard Endenburg eingerichtet wurde, um die Soziokratie weiter zu erforschen und zu verbreiten.

Seit 2009 bin ich Lebens- und Sozialberater und seit vier Jahren gebe ich Trainings in Gewaltfreier Kommunikation (GFK) nach Marshall Rosenberg. Bei diesem Ansatz geht es um partnerschaftliche Kommunikation und um Lösungen, die für alle Beteiligten passen. In der Soziokratie habe ich die passende Ergänzung der GFK auf der Organisationsebene gefunden und Antworten auf meine Fragen:

- *Wie können Organisationen so aufgebaut werden, dass alle Mitglieder partnerschaftlich bei der Entscheidungsfindung mitwirken können?*
- *Wie kann Macht so gesteuert werden, dass die Sichtweisen und die Ressourcen aller Beteiligten berücksichtigt werden, ohne dass es zu diesen endlos langen Konsentscheidungen kommt?*

Das Modell der Soziokratie werde ich aus zwei Blickwinkeln betrachten:

- 1) Der Brille des Lernenden, des soziokratischen Beraters in Ausbildung, den dieser Ansatz fasziniert und der gleichzeitig auch eine gesunde Skepsis hat, ob und wie die Soziokratie funktioniert.
- 2) Der Brille des „Wissenschaftlers“, der eine kritische Distanz einnimmt und die Soziokratie mit anderen Konzepten vergleicht.

Ich bin dankbar für die Möglichkeit im Rahmen meiner Masterthesis eine Literaturarbeit über die Soziokratie schreiben zu dürfen. Es hat meinen Blick geweitet, meine Kenntnisse vertieft und mir geholfen, mir das Thema tiefer zu erarbeiten. Dafür möchte ich der WWEDU und meiner Betreuerin Claudia Ulamec herzlich danken.

Daneben gehört der Dank meiner Kollegin Isabell Dierkes, die mit mir den Weg der Soziokratie seit knapp zwei Jahren geht und die ich als Mensch und Kollegin sehr schätze. Gleiche Wertschätzung gebührt meinem Mentor Pieter van de Meché vom Soziokratischen Zentrum in den Niederlanden. Ich danke ihm für den partnerschaftlichen Umgang, die Offenheit für meine Messungen und die unermessliche Geduld bei unseren Kreissitzungen. Ganz besonders möchte ich meiner Partnerin danken, die mit mir die Zeiten des Schreibens geteilt und mich mit ihren Rückmeldungen enorm unterstützt hat.

1.2. INHALT UND AUFBAU DER ARBEIT

Die Arbeit gliedert sich in drei Teile.

Zuerst beschreibe ich die Grundlagen der Soziokratie, die Werte und Prinzipien, die dieses Modell kennzeichnen, sowie die Geschichte des Begriffs und der Person, die dieses Modell entwickelt hat: Gerard Endenburg.

Daraufhin folgen die konkreten Instrumente und Praxistools, wie diese Werte und Prinzipien in einer Organisation umgesetzt werden können: Von der Moderationsmethode über den 9-Schritte-Prozess des Geschäftsprozessmanagements bis zum Modell der Entlohnung.

Von der Theorie zur Praxis gehe ich im dritten Teil, in dem ich die konkrete Umsetzung des Modells in verschiedenen Organisationen beschreibe. Ich werde mich vornehmlich auf den Laborbetrieb „Endenburg Elektrotechnik“ (EE) beschränken, weil es das am besten dokumentierte Beispiel ist und Praxisberichte von anderen Organisationen kaum vorliegen.

Im Anhang finden gibt es eine Übersicht über alle mir derzeit bekannten Organisationen, die die Soziokratie übernommen haben oder hatten, eine Vielzahl von Stimmen von Anwendern oder Experten, Checklisten für den Einsatz der Soziokratie, eine Mustersatzung für eine soziokratische GmbH, ein Glossar soziokratischer Begriffe sowie ein Literatur- und Ressourcenverzeichnis.

1.3. METHODE

Diese Arbeit ist eine Literaturarbeit. Ich habe alle wesentlichen Quellen zur Soziokratie aufgespürt und zusammen in ein übersichtliches System gefasst.

Dabei bilden die zwei Bücher von dem Begründer der Soziokratie Gerard Endenburg sowie das Buch von John Buck/ Sharon Villines die Grundlage.¹ Ergänzt werden die Informationen von kleineren Artikeln, Newsletterbeiträgen, Internetartikeln und Seminarunterlagen.

Ein Großteil der Quellen und Informationen zur Soziokratie ist auf Niederländisch geschrieben und ich beherrsche diese Sprache leider nicht. So gibt es seit Mitte der 80er Jahre eine Zeitschrift „Argumenten“, die vom Soziokratischen Zentrum in den Niederlanden herausgegeben wird und aktuelle Entwicklungen nachzeichnet. Diese Quelle bleibt mir deshalb leider verschlossen.

Ted Millich, ein Dokumentarfilmer aus den USA, hat eine Vielzahl von Interviews mit soziokratischen Beratern und Geschäftsführern soziokratischer Organisationen geführt. Er hat mir die Transkripte dieser Videos zur Verfügung gestellt, die ich teilweise als Praxisbeispiele übernommen habe. Allerdings sind seine Transkripte keine wörtlichen Mitschriften, sondern nur inhaltliche Zusammenfassungen. Dadurch geht die Originalität verloren, aber da ich keine weiteren Praxiseinblicke habe, möchte ich sie dennoch

¹ Vgl. Endenburg, Gerard: Design, 1998; Endenburg, Gerard: organization, 1998 und Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007.

anführen.²

Neben der Darstellung der Soziokratie nimmt auch der Vergleich mit ähnlichen Ansätzen einen großen Platz in meiner Arbeit ein. In den verschiedenen Kapiteln werde ich die Soziokratie mit anderen Konzepten vergleichen, wie z.B. die Erkenntnisse des Prozessmanagements mit dem 9-Schritte-Plan oder die verschiedenen Konsensformen mit dem Konsent in der Soziokratie. Desweiteren werde ich ausführlicher auf die jeweiligen Einflussfaktoren auf die Entwicklung der Soziokratie eingehen, wie z.B. die Entscheidungsfindung bei den Quäkern oder die Grundlagen der Kybernetik. Mir ist es ein Anliegen, diese Vergleiche so umfassend wie nötig und so kurz wie möglich anzuführen. Dazu habe ich häufig auf direkte Zitate zurückgegriffen, um die Prägnanz und den Ton dieser Quelle besser zu transportieren.

² Vgl. Ted Millichs Homepage über das Projekt: <http://www.beyonddemocracymovie.com/>, zwei kurze Trailer aus seinem Material sind schon auf youtube zu sehen: <http://www.youtube.com/watch?v=IPuwL4uV1DY&feature=related> und <http://www.youtube.com/watch?v=EhuvjukCr6o> (alle 24.07.09)

2.0. Was ist „Soziokratie“?

2.1. ERSTE DEFINITION DES WORTES UND SEINE ETYMOLOGIE

„Mal ehrlich, wer versucht, die Soziokratie zu verstehen, kann sich die Gehirnwindungen brechen.“ (Piet Sliker, ehemaliger CEO von Endenburg Elektrotechnik)³

Die Soziokratie ist ein Organisationsmodell, das Prof. Dr. Ing. Gerard Endenburg in den 60iger Jahren in Holland entwickelte und in seinem eigenen Unternehmen anwandte. Sein Anliegen bestand darin, eine Organisation zu schaffen, in der Führungskräfte und Mitarbeiter partnerschaftlich und effektiv zusammenarbeiten. Seit Mitte der 70er Jahre wird Endenburgs Ansatz vom Soziokratischen Zentrum in Holland verbreitet und in vielen Unternehmen angewandt.

In der Soziokratie wird der bestehenden linearen Struktur eine Kreis-Struktur hinzugefügt. Auf jeder Ebene des Unternehmens treffen sich regelmäßig alle 4-6 Wochen Führungskräfte, Delegierte der nächst-unteren Kreise sowie die Mitarbeiter und legen die Rahmenbedingungen für die gemeinsame Arbeit fest.

Diese Entscheidungen werden im Konsent getroffen, das heißt, keines der Mitglieder des Kreises hat ein „Nein“ gegen diese Entscheidung, es gibt keinen schwerwiegenden und argumentierten Einwand. Der Beschluss liegt im persönlichen Toleranzbereich im Hinblick auf das gemeinsame Ziel und kann von jedem mitgetragen werden.

Zusätzliche Abläufe innerhalb der Kreisstruktur	Abläufe innerhalb der gewohnten linearen Struktur
Gemeinsame Formulierung von Rahmenentscheidungen im Konsent (d.h. ohne schwerwiegenden Einwand)	Ausführung innerhalb dieser Rahmenentscheidungen autokratisch/ kooperativ durch die Führungskraft

Es gibt in der Soziokratie folgende Grundprinzipien:

1. Der Konsent regiert die Beschlussfassung.
2. Die Organisation wird in Kreisen aufgebaut, die innerhalb ihrer Grenzen autonom ihre Grundsatzentscheidungen treffen.
3. Zwischen den Kreisen gibt es eine doppelte Verknüpfung, d.h. jeweils zwei Personen nehmen an beiden Kreissitzungen teil.
4. In den Kreisen werden die Personen für die Funktionen und Aufgaben im Konsent nach offener Diskussion gewählt.

Endenburgs Modell hat zwei wesentliche Wurzeln, die Beschlussfassung bei den Quäkern und die Erkenntnisse der Kybernetik. Endenburg ist auf die Schule von Kees Boeke (Quäker) gegangen, in der die Schüler wie gleichwertige Mitglieder gesehen und alle wesentlichen Entscheidungen gemeinsam im Konsens getroffen wurden. Boeke hat die Entscheidungsfindung der Quäker auf seine Schule übertragen, Endenburg hat sie auf Organisationen und Unternehmen übertragen. Dazu hat er den Konsens mit Konsent ersetzt, nicht mehr eine Übereinstimmung der Meinungen ist wichtig, sondern kein schwerwiegender argumentierter Einwand. Aus der Kybernetik hat Endenburg den Ablaufprozess zwischen Leiten, Ausführen und Messen übernommen. Diese Prozess- und Verbesserungsschleife existiert auf der Kreisebene sowie in der konkreten Ausführung im Tagesgeschäft und soll ermöglichen, dass aufgrund von Rückmeldungen gelernt wird und die Lösungen an die veränderten Umweltbedingungen effektiv angepasst werden können. Genauer werde ich darauf im „Kapitel 3.2.2. Der Kreisprozess“ eingehen.

³ Waldherr, Gerhard: Welt, 2009, S. 149.

Von der Herkunft her ist der Begriff „Soziokratie“ eine lateinisch-griechische Mixtur, aus dem Lateinischen „Socius“ sowie dem Griechischen „Krateia“:

- **Socius (Nomen)** = Gefährte, Kamerad, Bundesgenosse, Verbündeter, Kumpan, Mitglied
- **Socius (Adjektiv)** = verbündet, gemeinsam, verbunden
- **Societas (Nomen)** = Gemeinschaft, Bündnis, Gesellschaft, Kumpanei, Gesellschaftsvertrag
- **κράτειν, Krat(e)ía** = Macht, Herrschaft, Kraft, Stärke

Damit kann die Soziokratie von ihren Wurzeln her mit Macht, Kraft, Stärke oder Herrschaft der Gefährten, der Kameraden oder Bundesgenossen umschrieben werden. Und darin findet sich auch viel von dem Geist der Soziokratie nach Gerard Endenburg wieder.

Endenburgs Modell der Soziokratie beschäftigt sich mit der Frage, wie Macht oder Herrschaft gesteuert werden kann auf der Basis von Gleichwertigkeit und gemeinsamen Zielen. Er sieht eine Organisation als eine Gemeinschaft von Menschen, die versuchen, eine gemeinsame Vision der Gesellschaft/Umgebung zu verwirklichen und gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen. Dazu wird die Organisation in Kreisen aufgebaut, in denen die Mitglieder gemeinsam entscheiden, was die Rahmenbedingungen für ihre Arbeit sind. Nicht die Führungskraft alleine entscheidet über die Richtung und den Rahmen des Teams/Unternehmens, sondern der Kreis auf Basis von Gleichwertigkeit. Gefährten, Bundesgenossen, Kameraden sind Menschen, die miteinander verbunden sind und gemeinsame Interessen oder Ziele haben. Diese Gefährten teilen sich die Macht, die Herrschaft, sie sind gleichwertig, auf einer Ebene, herrschen nicht übereinander, sondern miteinander. Wahrscheinlich gewinnen sie zumindest einen Teil ihrer „Kraft“ gerade aus der Gemeinschaft und der gemeinsamen Ausrichtung auf ein höheres Ziel.

Auf den folgenden Seiten möchte ich einen Einblick in die Begriffsgeschichte geben, sowie die Einflüsse auf Endenburg bei der Entwicklung der Soziokratie näher beleuchten. Danach werde ich im Kapitel 3 ausführlicher die Grundprinzipien und -werte darstellen.

Ich hoffe, dass nach paar Seiten, die Gehirnwindungen noch intakt sind und der geneigte Leser sich besser auskennt als vorher.

2.2. GESCHICHTE DER SOZIOKRATIE

2.2.1. Dasselbe Wort, aber... : Comte und Ward

Gerard Endenburg übernahm den Begriff von seinem Lehrer Kees Boeke, der 1948 ein kleines Büchlein mit dem Namen „Soziokratie - Demokratie, wie sie sein sollte“ veröffentlicht hatte. Er beschäftigte sich erst später mit der Begriffsgeschichte und fand heraus, dass Comte ihn schon im 18. Jahrhundert benutzte. Er las Comte und konnte dort allerdings keine genaue Definition finden.⁴

Neben Auguste Comte benutzte auch Frank Lester Ward den Begriff Soziokratie. Dabei unterscheiden sich diese Ansätze deutlich von dem Modell Endenburgs, der seine Anleihen nicht aus der Soziologie nahm, sondern von seinem Lehrer Kees Boeke, der Beschlussfassung der Quäker sowie den Erkenntnissen der Kybernetik.⁵

Auguste Comte⁶

Auguste Comte (1798-1857) gilt als Begründer des Positivismus und Namensgeber der Soziologie. Positivismus basiert auf beobachtbaren Phänomenen, die empirisch nachgewiesen werden können. Es geht um das, was positiv sichtbar oder beschreibbar ist, und nicht um das, was mit den Sinnen nicht wahrnehmbar ist. Comte glaubte, dass soziale Probleme durch Vernunft und wissenschaftliche Analyse gelöst werden können. Diese Erkenntnisse sollten dann für den Aufbau einer besseren Gesellschaft verwendet werden. Er nannte diese praktische Wissenschaft „Soziologie“ und das System, in dem alle Mitglieder der Gesellschaft an der eigenen Regierung teilhaben würden, „Soziokratie“. Dabei basierte seine Form der Soziokratie neben dem wissenschaftlichen Zugang auch auf sozialen Idealen. Comte sah die menschliche Natur einerseits charakterisiert durch Vernunft, Wissen, soziale Kooperation und Altruismus, andererseits sah er, dass die Individuen Produkte ihrer Umgebung waren. Und wenn eine Umgebung diese Qualitäten nicht fördert, verkümmern sie oder können nicht entfaltet werden. Auch wenn für Comte der soziale Wandel von den Arbeitern initiiert werden müsste, nicht von den Eigentümern, ist seine eigene Idee der vollkommenen Gesellschaft stark hierarchisch geprägt. „An die Stelle des traditionellen christlichen Klerus treten in seiner Fortschrittsversion wissenschaftlich ausgebildete Soziologen, die als `Priester der Humanität` im Bund mit den aufsteigenden Kräften von Wirtschaft und Industrie das öffentliche Leben formieren und die Staatsgewalt auf ihr um `Liebe, Ordnung und Fortschritt` zentriertes Bekenntnis verpflichten sollen.“⁷ „Es ging ihm um eine vernünftige Staatslenkung, für die Ampère 1843 den Begriff `cybernétique` einführte. Gegenüber der sozialistischen, genossenschaftlichen und anderen reformerischen Bewegungen war das freilich eine Lenkung `von oben`, von einer `Elite` her.“⁸ Die Soziologen herrschten auf Basis der Erkenntnisse ihrer Wissenschaft und den grundlegenden sozialen Werten. So wurde die „soziale“ Komponente berücksichtigt, die Herrschaft an sich war allerdings immer noch hierarchisch, nicht inklusiv, nicht einmal demokratisch.

Lester Frank Ward⁹

Frank Ward (1843-1913), der Vater der Soziologie in Amerika, setzte Comtes Vorstellung einer idealen Gesellschaft fort. Während Comte für eine soziologische Priesterschaft als

⁴ Vgl. Ted Millich: Transkript, 008, Endenburg, S. 2/3.

⁵ Vgl. Kap. 2.3. Einflüsse auf Endenburg bei der Entwicklung der Soziokratie.

⁶ Vgl. Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 31/32, übersetzt, ergänzt und gekürzt vom Autor.

⁷ Bielefeld, Heiner: Menschenrechte in Einwanderungsgesellschaft. Plädoyer für einen aufgeklärten Multikulturalismus, Bielefeld: Transcript Verlag, 2007, S. 84.

⁸ Roland Müller: Ganzheit – thematische Annäherungen, auf

http://www.muellerscience.com/SPEZIALTAETEN/Ganzheit/G_heute/Ganzheit_thematisch.htm (20.05.2009).

⁹ Vgl. Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 32-34, übersetzt und zusammengefasst von mir.

herrschende Elite eintrat, sah Ward eine Akademie von Sozialwissenschaftlern nur in der Beratungsrolle. „Auf der Grundlage von Planung und staatlichem Eingriff sollte in einer demokratischen Herrschaftsform, die er Soziokratie [...] nannte, der Staat [...] auf der Grundlage soziologischen Wissens die Verteilung sozialer Chancen regulieren. Dabei kam der Erziehung und Bildung eine Schlüsselstellung zu. Ward erachtete es als die vornehmste Pflicht der Gesellschaft, jedem ihrer Mitglieder eine gründliche Bildung zu ermöglichen.“¹⁰ Während Comte sich vor allem für förderliche Strukturen einsetzte, sah Ward das Individuum in der Pflicht, das die Möglichkeiten in der Gesellschaft ergreifen solle. Im Unterschied zu Comte richtete Ward seinen Schwerpunkt weniger auf die sozialen Strukturen, sondern auf das Studium bedeutender Persönlichkeiten. Er glaubte, dass die Kraft der Gemeinschaft aus der des Individuums kommt. Ward meinte daher auch, dass die Erziehung eine wesentliche Kraft im Fortschritt zu einer besseren Gesellschaft ist. Die ungleichen Zugänge zu Wissen sind für ihn hauptverantwortlich für die vielen sozialen Probleme.

Beide Konzepte von Comte und Ward unterscheiden sich deutlich von dem Endenburgs, auch wenn einige Aspekte übereinstimmen. Deutliche Unterschiede finden sich in der Herrschaftsform. Bei Endenburg herrscht der Kreis auf Basis des Konsents, gemeinsam und gleichwertig. Die lineare Struktur besteht zwar weiterhin, ist aber von der Kreisstruktur überlagert. Für Endenburg braucht es dann weder die Autokratie einer soziologischen Priesterschaft (Comte), noch eine Demokratie mit Beratung soziologischer Experten (Ward), der jeweilige Kreis und seine Mitglieder können selbstständig entscheiden und sind die Experten für ihre Domäne. Damit hat Endenburg anscheinend eine Entscheidungsstruktur gefunden, die die Werte von Comte wie Vernunft, Wissen, kooperative Zusammenarbeit und Altruismus zumindest zum Teil verbindet. Dabei ist Endenburgs Modell zuerst auf der Ebene von einzelnen Organisationen entstanden und dann auch auf das Staatswesen übertragen worden, während Comte allein das Staatswesen betrachtet.

Es gibt auch einige Ähnlichkeiten oder Überschneidungen. Für Comte haben Ratio, Vernunft, umfassendes Wissen (Enzyklopädien) und Wissenschaftlichkeit eine hohe Bedeutung. Vieles davon finde ich bei Endenburg wieder. Die Entscheidungen auf der Kreisebene verlaufen sehr rationell und fast schon positivistisch. Es werden alle wesentlichen Informationen gesammelt, Kriterien für eine Lösung erarbeitet und auf Basis von Argumenten entschieden. Dabei haben auch Emotionen ihren Platz, allerdings als Hinweis auf noch nicht gesehene Argumente/Informationen. Daneben ist das Modell der Soziokratie in Normen festgelegt, es gibt festgeschriebene Definitionen und Vorgaben über Inhalte und Abläufe in der Soziokratie.¹¹ Endenburg hat Elektrotechnik studiert, sich eingehend mit der Kybernetik beschäftigt und überträgt seine Erkenntnisse aus den Naturwissenschaften auf die soziale Welt. Seiner Sprache und dem Modell ist das noch anzumerken. Ward setzt sich stark für die Entwicklung des Individuums ein sowie die Gestaltung der Umgebung, die eine solche Entwicklung fördert. Endenburg schafft ein Modell, das an sich sehr zur Persönlichkeitsentwicklung und Mündigkeit beiträgt. In den Kreisversammlungen kommt jeder zu Wort und kann seine Sichtweise mitteilen, er wird gehört und ernst genommen. Alle Kreismitglieder bekommen Zugang zu allen Informationen, die für eine Meinungsbildung notwendig ist. Die Mitarbeiter treffen gemeinsam mit der Führungskraft alle wesentlichen Entscheidungen, sie können nicht mehr nur in Opposition gehen oder still bleiben, sie werden im gewissen Sinn vom System gezwungen, die Verantwortung mit zu tragen. Daneben spielt bei Endenburg die integrale Schulung und Weiterentwicklung eine große Rolle.

¹⁰ Ward, Lester Frank: The Psychic Factors of Civilisation, in: Oesterdieckhoff, Georg W. (Hrsg): Lexikon der soziologischen Werke, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2001, S. 691.

¹¹ Vgl. die soziokratischen Normen 500 und 1000-1, die die Begriffe und grundlegenden Konzepte festschreiben.

Interessant fand ich auch, dass der Begriff „cybernétique“ bereits im Zusammenhang mit Comte schon auftaucht. Endenburg hat die Erkenntnisse der modernen Kybernetik in sein System integriert und wieder auf den Kontext Herrschaft übertragen.

2.2.2. Kees Boeke und die Quäker

Theoretischer und persönlicher Vorläufer der Soziokratie nach Endenburg war Kees Boeke, ein niederländischer Sozialreformer, der 1948 eine Schrift veröffentlichte mit dem Namen: „Soziokratie – Demokratie, wie sie sein könnte.“ Darin beschrieb er, wie unvollkommen Entscheidungen nach dem Mehrheitsvotum und welche Alternativen möglich sind. Kees Boeke war Quäker und kannte somit konsensorientierte Entscheidungsformen für eine Gruppe, die wirken und funktionieren.

Schon 1926 gründete Boeke eine Schule, die „Werkplaats Kindergemeenschap“, in der er eine soziokratische Umgebung schuf und so die Basiswerte vermittelte, die nach seiner Meinung für eine friedliche Gesellschaft wichtig sind. Gerard Endenburg sowie drei Kinder der Königin Juliana (regierte von 1948-80) sind dort zur Schule gegangen. Es gibt also eine persönliche und direkte Verbindung zwischen Endenburg und Boeke. Genauer werde ich auf die Zusammenhänge in Kapitel 2.3.2. eingehen.

2.2.3. Gerard Endenburg

Gerard Endenburg ist der eigentliche Begründer der Soziokratie in der heutigen Form. Seine Eltern waren Idealisten, sahen aber auch die positiven Seiten am Kapitalismus. Sie wollten sehen, inwieweit sie im eigenen Betrieb ihren Idealismus leben konnten, und gründeten 1950 Endenburg Elektrotechnik (EE). Gerard studierte Elektrotechnik und arbeitete danach ein paar Jahre für Philips. Sein Vater übergab ihm zuerst eine kleine Firma, damit Gerard seine Managementkenntnisse erweitern konnte. Sie verschmolz nachher mit EE, die Gerard Endenburg dann seit 1968 zuerst zusammen mit seinem Vater, dann nach dessen Tod allein als CEO führte. Er versuchte dort die Prinzipien von Boeke mit denen der Kybernetik zu verbinden. So formte sich im Laufe der Zeit die Soziokratie nach Endenburg. Von Mitte der 80er bis Mitte der 90er Jahre verkaufte Endenburg seine Anteile an das Unternehmen. Mittels einer komplizierten rechtlichen Konstruktion gehört seit 1995 das Unternehmen sich selbst. Eine Stiftung besitzt alle Anteilsscheine an Endenburg Elektrotechnik (EE), und der Spitzenkreis (Aufsichtsrat) der Stiftung ist identisch mit dem Spitzenkreis von EE. Zwei Jahre nach dem Abschluss dieser Transaktion ist Endenburg als CEO 1997 zurückgetreten.

Er arbeitet bis heute im Soziokratischen Zentrum, entwickelt seinen Ansatz weiter, gibt Vorlesungen an der Universität Maastricht und berät Unternehmen, die die Soziokratie implementieren möchten.

2.2.4. Der Weg nach Deutschland

Es gab mehrere Anläufe, die Soziokratie nach Deutschland zu bringen. Es erwähnen sowohl 1990 das Manager Magazin¹² als auch 1995 Jack Quarter¹³, dass die Soziokratie nach Deutschland gebracht wird bzw. ein deutschsprachiges Zentrum im Aufbau ist. Es wurden in den 1990er Jahren einige Schulungen durchgeführt, es gab auch vereinzelte deutschsprachige Veröffentlichungen, aber die Soziokratie konnte damals nicht Fuß fassen. Ab 2005 organisierte Isabell Dierkes einige Seminare mit Pieter van der Méche, Organisationsberater im Soziokratischen Zentrum der Niederlande, und gründete mit ihm 2007 das Soziokratische Zentrum, dem ich (Christian Rüter) Ende 2007 beigetreten bin. In der Jännerausgabe 2009 von Brandeins erschien ein Artikel über die Soziokratie, der den Ansatz im deutschsprachigen Raum etwas verbreitete.

¹² Vgl. Gottschall, Dietmar: Konsens, 1990, S.155.

¹³ Vgl. Quarter, Jack: Endenburg, 2000, S.62/63.

2.2.5. Der aktuelle Stand in den Niederlanden und weltweit

In den Niederlanden gibt es derzeit ca. 50-100 Organisationen, die Teile ihrer Arbeit auf der Basis der Soziokratie organisieren.¹⁴ Fünf Organisationen haben die Soziokratie 100% übernommen. Kennzeichen dafür sind die Übernahme der Grundprinzipien in die Satzung und gleichwertige Machtverhältnisse zwischen Kapitalgeber und Mitarbeiter. Die Kapitalgeber können nicht mehr alleine entscheiden, das Unternehmen zu veräußern oder den Geschäftsführer zu entlassen, sondern sind über einen Vertreter im Spitzenkreis vertreten und können dort gleichwertig in der Beschlussfassung mitwirken. Der Spitzenkreis ist das oberste Gremium einer Organisation und übernimmt die Aufgaben des Aufsichtsrates und des Vorstandes.

Im US-amerikanischen Raum gibt es ebenfalls vier Organisationen, die die Soziokratie vollständig in ihre Statuten übernommen haben, sowie eine Vielzahl von Organisationen, die zumindest eine Kreisstruktur eingeführt haben, ihre Meetings auf der Basis von Konsent führen oder vor dem Schritt stehen, die Soziokratie in den Statuten zu verankern. Auch im frankophonen Raum gibt es einige soziokratische Organisationen, wobei mir leider wenig darüber bekannt ist, da die Quellen im Internet recht dürftig sind. Im Anhang habe ich eine Liste aufgrund meiner Recherchen zusammengestellt, in der alle von mir eruierten Organisationen stehen, die derzeit mit der Soziokratie arbeiten oder zumindest in einer unabhängigen Quelle genannt wurden.

¹⁴ Vgl. Waldherr, Gerhard: Welt, 2009, S. 148: „`50 bis 100` sagt Reijmer auf die Frage, wie viele Firmen die Soziokratie in den Niederlanden praktizieren. Im Nachsatz stellt sich heraus, dass sie es nicht genau weiß.“ (Reijmer ist die Leiterin des Soziokratischen Zentrums in den Niederlanden).

2.3. EINFLÜSSE AUF ENDENBURG BEI DER ENTWICKLUNG DER SOZIOKRATIE

Dieses Kapitel behandelt folgende Fragen:

- „Wie kam Endenburg auf die Soziokratie?“
- „Was waren seine wesentlichen Einflüsse oder Elemente?“

Auf Basis meiner Quellen sehe ich diese vier Elemente bei Gerard Endenburg als wesentlich für die Entwicklung der Soziokratie:¹⁵

1. die Lust am sozialen Experiment, das Denken in Analogien und etwas Idealismus
2. die Kybernetik
3. Kees Boeke und seine Schule „Werkplaats Kindergemeenschap“
4. die Quäker und deren Beschlussfassung

2.3.1. Die Lust am sozialen Experiment, das Denken in Analogien und etwas Idealismus

In dem Interview mit Ted Millich erzählt Endenburg, wie er bei Philips gearbeitet und dort den flachen Lautsprecher erfunden hat, der lange Zeit in Fernsehgeräten oder später auch Walkmans eingesetzt wurde. „Ich fand heraus, dass ich die Fähigkeit habe, neue Dinge zu erfinden. Mein Vater sagte mir, dass Erfinder immer Bankrott gehen. Ich sehe ein Problem und finde die Lösung. Dann beweise ich meine Lösungen. Die Qualität der Lösungen war gut, der flache Lautsprecher hat funktioniert. Damit ging es mir gut und ich habe mir dann die wichtigste Frage gestellt: Wie können wir zusammen leben? Wie können wir unsere Form des Zusammenlebens verbessern? Ich dachte, dass ich eine Organisation mit mehr als 100 Mitarbeitern bräuchte. Ich sah die Idealisten, die mit kleinen Gruppen arbeiteten, und am Ende ihres Lebens verschwinden diese Gruppen dann. Die Idealisten sagen, dass du ihnen glauben musst. Ich dachte, das ist nicht Wissenschaft. Ich dachte an 100 Leute und dass wir etwas in kurzer Zeit erschaffen müssten und dass ich viel Geld bräuchte. Nach fünf Jahren hatte ich genügend Geld und Mitarbeiter und ich dachte, dass ich mit meinen Ideen beginnen sollte. Wir haben expandiert und sind 1968 in ein neues Gebäude umgezogen.“¹⁶

Endenburg zog sich zu einem persönlichen Retreat zurück: „Jeden Tag fragte ich mich selbst: Was steckt hinter der Macht? Nach zwei Wochen verließ ich den Ort und hatte noch immer keine Antwort. Ich musste es beenden. Und in diesem Moment, als ich zu suchen aufhörte, habe ich die Antwort gefunden. [...] Ich realisierte, dass es mit Führung zu tun hat. Wir wissen nicht viel über Führung in sozialen Strukturen. [...] Ich hatte als Gedankentechnik immer wieder in Analogien gedacht. Ich nahm ein Problem und betrachtete eine andere Disziplin, in der das Problem schon gelöst war, und übertrug es wieder zurück. [...] Ich arbeitete in diesem Unternehmen und dachte über das Steuern nach. Ich hatte eine Menge von Büchern über das Steuern im technischen Sinne. Die Amerikaner waren auf dem Mond aufgrund der Kybernetik, aber wir hatten das bisher nicht in sozialer Richtung übersetzt. Das war der Start der Soziokratie. Ich begann in meinem Unternehmen mit Kreisen und Konsent.“¹⁷

Endenburg war Ingenieur der Elektrotechnik und hat die Prinzipien des Kreisprozesses und des Konsents aus der Kybernetik übernommen, auf die ich im nächsten Kapitel näher eingehen werde. Er beschreibt seine Eltern als idealistisch und gleichzeitig konstruktiv-realistisch. „Kees Boeke und meine Eltern sagten, wenn man eine gute Idee und Ideale zu einer Situation hat, dann muss man es selbst machen und belegen, dass es funktioniert. Meine Eltern sagten, sie seien sehr gegen den Kapitalismus und haben sich entschlossen

¹⁵ Vgl. Gottschall, Dietmar: Konsens, 1990, S. 155: „Eine Mischung aus Kybernetik und Quäkertum – die Führungslehre der Zukunft?“

¹⁶ Millich, Ted: 008 Endenburg, 2008, S. 3/4, übersetzt aus dem Englischen von mir.

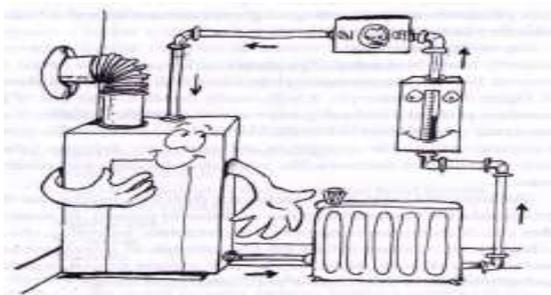
¹⁷ Millich, Ted: 008, Endenburg, 2008, S. 4-5, übersetzt von mir.

eine Firma zu gründen, um dort ihre Ideen zu verwirklichen. [...] Sie fanden dabei heraus, dass der Kapitalismus auch positive Seiten hatte. [...] Mir ging es ähnlich. 1959 wollte ich bei meinen Eltern einsteigen. Mein Vater sagte: `Wir machen das nicht für dich. Wenn du interessiert bist, dann kaufe ich dir eine Firma.` Er kaufte mir ein Unternehmen, das kräftige Verluste machte. Nach einem Jahr machte ich Profit, nach zwei Jahren schlug er vor, beide Firmen zusammenzuschließen. Ich stimmte zu. Dieses Unternehmen wurde mein Labor, meine Werkstatt.“¹⁸

2.3.2. Kybernetik

Der Ausdruck Kybernetik stammt von dem griechischen Wort κυβερνήτης (kybernétes), das mit „Steuermann“ übersetzt werden kann, sowie κυβέρνησις (kybérnesis), das „Leitung“ oder „Herrschaft“ bedeutet.¹⁹ „Im Lateinischen wurde daraus gubernare, im Englischen governor. Die Lenkung eines Schiffes, eines Staates, einer Armee oder eines Organismus lässt sich zumindest dann unter einem einheitlichen Gesichtspunkt zusammenfassen, wenn die Orientierung an einem Ziel oder einem Zweck vorhanden ist.“²⁰

In der heutigen Bedeutung wurde der Begriff von Norbert Wiener geprägt, der darunter die Wissenschaft der Kommunikation und Kontrolle (Regelung) von Maschinen und lebenden Organismen verstand. Dabei werden unterschiedliche Konzepte zur Steuerung und Regulation von Systemen erforscht, mit dem Schwerpunkt auf Regelkreisläufen und Rückkopplungssystemen.



„Ein typisches Rückkopplungssystem ist eine durch einen Thermostat geregelte Heizung. Der Thermostat vergleicht den Ist-Wert eines Thermometers mit einem Soll-Wert, der als gewünschte Temperatur eingestellt wird. Eine Diskrepanz zwischen diesen beiden Werten veranlasst den Thermostat dazu, die Heizung so zu regulieren, dass der Ist-Wert den Soll-Wert anstrebt.“²¹

Ich möchte den Ablauf solcher Rückkopplungsprozesse näher beschreiben und beginne mit dem Beispiel der menschlichen Atmung. Der Wechsel von Ein- und Ausatmen ist verantwortlich für die Versorgung des Körpers mit Sauerstoff und die Entfernung des entstehenden Kohlendioxids (CO₂). Wenn wir den Atem anhalten und dann nach einem heftigen Drang wieder zu atmen beginnen, „liegt folgendes körperliche Geschehen zugrunde: Das nicht ausgeatmete Kohlendioxid kreist weiter im Blut, und seine Konzentration nimmt zu. Bestimmte für CO₂-Konzentration empfindliche Sinnesendigungen in den Wänden von Arterien und im Stammhirn registrieren diese Anhäufung. Sie beeinflussen das Atemzentrum, was zu immer stärkerer Atemanregung führt. Dies empfinden wir als Drang zum Atmen. Wenn wir schließlich atmen, so geschieht im Einzelnen Folgendes: Das Atemzentrum veranlasst durch efferente nervöse Signale bestimmte Muskeln, die Zwischenrippen und Zwerchfellmuskeln, zu geordneter rhythmischer Tätigkeit. Dank der Anordnung dieser Muskeln erweitert und verengt sich durch ihre Aktion der Brustkorb, so dass Luft eingesaugt und wieder ausgestoßen wird. Diese liefert frischen Sauerstoff und nimmt CO₂ aus dem Blut auf und entführt es ins

¹⁸ Millich, Ted: 008, Endenburg, 2008, S. 1, übersetzt von mir.

¹⁹ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Kybernetik> (09.07.09)

²⁰ Werner Stangl in <http://arbeitsblaetter.stangltaller.at/WISSENSCHAFTPAEDAGOGIK/Kybernetik.shtml> (01.06.2009)

²¹ <http://de.wikipedia.org/wiki/Kybernetik> (09.07.09)

Freie. Damit normalisiert sich der CO₂-Gehalt des Blutes wieder.“²²

Einen ähnlichen Prozess beschreibt Hasselberger bei der Regelung der Körpertemperatur bei Warmblütern, wie der Körper von Mensch auf Hitze reagiert, indem er schwitzt, und auf Kälte, indem er seine Haare aufstellt, die Poren schließt sowie zu zittern beginnt. Das sind alles Reaktionen des Körpers, wenn der Sollwert nicht mehr stimmt. Das Beispiel Heizung ist rein mechanischer Natur, das der Atmung und Regelung der Körpertemperatur biologischer Natur. Hasselberger führt auch ein soziales Beispiel an zur „Temperaturregulierung im Bienenstaat. Die Bienen halten im Inneren ihres Stockes im Sommer und Winter eine Temperatur von 35 bis 36° C aufrecht. Bei zu großer Wärme tragen die Arbeiterinnen reines Wasser rein, fächeln Luft durch den Stock und erzeugen so Verdunstungskälte. Wärme erzeugen sie durch Flügelschwirren, wobei wiederum nicht die Bewegung (das Flügelzittern), sondern die Anspannung der Flugmuskeln ohne entsprechende mechanische Aktion den eigentlichen Wärmespender darstellt.“²³

Der Begriff „Kybernetik“ ist schon vor Norbert Wiener im „sozialen“ Kontext gebraucht worden: „Kybernesis nennt die katholische Kirche die Kunst der Führung eines Kirchenamtes (nach Karl Steinbuch, Automat und Mensch). Weiterhin hat der bekannte Physiker André Marie Ampère 1834 ein Buch geschrieben, welches im Titel das Wort `Cybernétique` enthielt und das Fragen der Regierungskunst, d.h. politisch-soziologische Fragen zum Inhalt hatte.“²⁴ Seit den 1980er Jahren hat sich als ein Bereich der Soziologie die Soziokybernetik entwickelt. Sie „fasst die Anwendung kybernetischer Erkenntnisse auf soziale Phänomene zusammen, d. h. sie versucht, soziale Phänomene als komplexe Wechselwirkungen mehrerer dynamischer Elemente zu modellieren. Eine wichtige Problemstellung der Soziokybernetik liegt in der Kybernetik zweiter Ordnung, da Soziokybernetik eine gesellschaftliche Selbstbeschreibung ist.“²⁵

„Selbstregulierung - das ist für Endenburg denn auch das Grundprinzip, nach dem er nicht nur die Unternehmen, sondern am liebsten die gesamte Gesellschaft verändern würde. In den 50er Jahren faszinierten ihn die Theorien Norbert Wieners, doch, so bedauert er, 'obwohl wir heute viel mehr über Kybernetik wissen, tun wir uns noch immer schwer, das Denken in Regelkreisen auf soziale Systeme zu übertragen'. Dabei stelle jede Lebensform ein mehr oder weniger komplexes Gefüge von Kreisprozessen dar. Aufgabe des Managements sei es, diese Prozesse zu beherrschen. Endenburg empfiehlt da sein Modell: In der soziokratischen Kreisorganisation garantieren vergleichend-steuernde, ausführende und messend-rückkoppelnde Komponenten ein dynamisches Gleichgewicht, nicht anders als bei einer automatischen Heizung, wo ein Fühlerteil die gewünschte Temperatur mit der tatsächlichen vergleicht und ein Schaltelement [...] die Wärme reguliert. Auch wenn der Mensch nicht wie ein Maschinenteil eingesetzt werden könne - die Respektierung seiner Eigenständigkeit, die Beschlussfassung im Konsent und ein Informationswesen ohne Tabus stärkten in jedem Fall die Überlebensfähigkeit einer Organisation. Endenburg: 'Es ist eine Binsenweisheit der Kybernetik, dass wir die Folgen unseres Handelns wahrnehmen müssen, um steuern zu können.'“²⁶

²² Hassenstein, Bernhard: Biologische Kybernetik. Eine elementare Einführung, dritte, durchgesehene Auflage, Jena: VEB Gustav Fischer Verlag, 1972, S. 39.

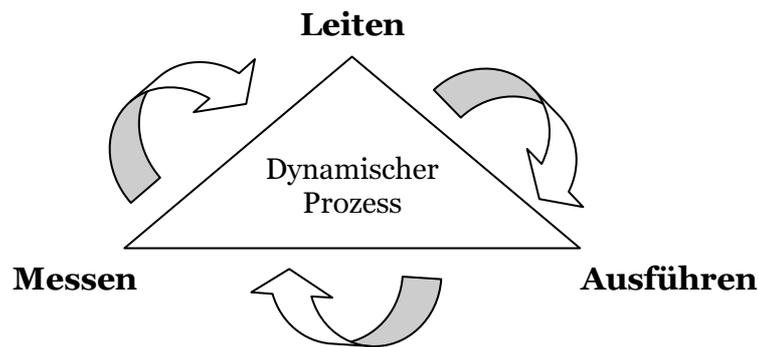
²³ Hassenstein, Bernhard: Biologische Kybernetik. Eine elementare Einführung, dritte, durchgesehene Auflage, Jena: VEB Gustav Fischer Verlag, 1972, S. 41.

²⁴ Anschütz, Herbert: Kybernetik kurz und bündig. Kybernetik-Skelett, Würzburg: Vogel Verlag, 1967, S.3.

²⁵ Definition gefunden auf: <http://de.wikipedia.org/wiki/Soziokybernetik> (09.07.09)

²⁶ Gottschall, Dietmar: Konsens, 1990, S. 153,54 (die Rechtschreibung wurde angepasst, sowie „Konsent“ statt „Konsens“ geschrieben).

Endenburgs Modell der Kybernetik lässt sich vereinfacht so darstellen:



Leiten heißt, die Rahmenbedingungen festlegen, Planung und Steuerung der Ausführung, sowie Auswertung der Messergebnisse.

Ausführen ist das Tun anhand der von der Leitung vorgegebenen Richtlinien. Der Plan wird umgesetzt.

Messen ist die Rückmeldung, inwieweit der Plan umgesetzt werden konnte, welche Ergebnisse die Ausführung erzeugt hat.

Diese drei Funktionen laufen permanent hinter- und nebeneinander ab, so gibt es eine permanente Rückkopplung zwischen Leiten, Ausführen und Messen. Dieser dynamische Prozess gestaltet eine Vielzahl von Abläufen in alltäglichen und organisatorischen Kontexten.

Übertragen auf soziale Organisationen spricht Endenburg vom Steuern der „Macht“ und jede Organisation braucht dafür Spannung, die in Form eines gemeinsamen Zieles, einer gemeinsamen Vision zum Ausdruck kommt. Wie das genau in der Soziokratie bewerkstelligt wird, darauf gehe ich im Kapitel 3.2.2. „Der Kreisprozess“ näher ein.

2.3.3. Kees Boeke und seine Schule „Werkplaats Kindergemeenschap“²⁷

Kees Boeke (1884-1966) war ein Sozialwissenschaftler, Quäker und Pazifist und gründete 1926 eine private Schule, die Werkplaats Kindergemeenschap (Werkstatt Kindergemeinschaft).²⁸ Boeke versuchte das System der Selbstorganisation, das er von den Quäkern kannte, auf die Schule zu übertragen. Er beschrieb die Grundlagen wie folgt: „Es gibt drei fundamentale Regeln, die dem System zugrunde liegen. Die erste ist, dass die Interessen aller Mitglieder berücksichtigt gehören, das meint das individuelle Verbeugen gegenüber den Interessen der Gesamtheit. Zweitens müssen Lösungen gefunden werden, die alle akzeptieren können: andernfalls darf nicht gehandelt werden. Drittens müssen alle Mitglieder bereit sein, diese Entscheidungen auszuführen, wenn sie einstimmig gefällt werden.“²⁹

Boeke sah in diesen Regeln das Gebot der Nächstenliebe verwirklicht, da Liebe echte Harmonie ermöglicht. Mit diesen Regeln können sich nicht mehr die Partikularinteressen einzelner Personen oder Parteien durchsetzen, sondern durch das gemeinsame Suchen nach Lösungen eine neue Gemeinschaft entstehen. Für ihn waren Vertrauen und der Wunsch im besten Interesse der Gruppe zu handeln, die Stützpfiler von wirklichem Fortschritt. Boeke sah die Soziokratie als genuine Verwirklichung der Demokratie, so wie sie sein sollte. Nicht mehr die Mehrheit zählt und überstimmt die Minderheit, deren

²⁷ Vgl. Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 34-38 (übersetzt, zusammengefasst von mir) sowie den Wikipediaeintrag auf http://en.wikipedia.org/wiki/Kees_Boeke (01.06.2009)

²⁸ Die Schule existiert heute noch und ist auch im Netz zu finden: <http://www.wpkeesboeke.nl/>

²⁹ Aus Kees Boeke: Sociocracy. Democracy as it might be, in Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S.193. [Übersetzung von mir]

Ansichten damit unberücksichtigt bleiben, sondern alle entscheiden gemeinsam auf der Basis von Konsens. Für ihn war die Soziokratie eine wirkliche Gemeinschafts-Demokratie, eine Form der Organisation von Gemeinschaft durch die Gemeinschaft selbst. In seiner Schule hat er das umgesetzt und eine sich selbst leitende Gemeinschaft für fast vierhundert Kinder, Jugendliche und Lehrer geschaffen.

Boekes Grundsätze und deren Verwirklichung haben Endenburg tief geprägt. Der Geist und die Werte seiner Schulgemeinschaft finden sich auch in der Soziokratie nach Endenburg wieder, auch wenn es viele Unterschiede auf der organisatorisch-strukturellen Ebene gibt. In der Soziokratie gibt es keinen „Konsens“, sondern es regiert der sogenannte „Konsent“. Dieser wird verwirklicht, wenn es kein schwerwiegendes und argumentiertes „Nein“ gegen einen Vorschlag gibt. Es geht nicht mehr um Übereinstimmung, Zustimmung oder ein „Ja“ zu etwas, sondern ob es kein schwerwiegendes „Nein“ gegen etwas gibt. Und auch hier wird davon ausgegangen, dass die Teilnehmer diese Beschlüsse ausführen (vgl. Regel drei bei Boeke). In der Soziokratie gibt es kein Verbeugen des Individuums vor der Gruppe, sondern ein Abklären, ob ein einzelner Teilnehmer mit diesem Beschluss noch mitgehen kann in Richtung des gemeinsamen Ziels. Das gemeinsame Ziel wird so die Klammer für die Gruppe und entspricht einer höheren Instanz, für die ein Mitglied auf ganz individuelle Präferenzen verzichtet (vgl. Regel eins bei Boeke). Endenburg sagte rückblickend auf seine Schulzeit: „Für mich war es sehr wichtig, in dieser Schule gewesen zu sein und die Regeln von Kees Boeke erlebt zu haben.“³⁰

Kees Boeke war zu Beginn dem Geld gegenüber sehr kritisch eingestellt. Es ging so weit, dass er eine Zeit lang ohne Geld zu leben versuchte. Endenburg erinnert sich: „Kees Boeke war ein Mann. Er hatte seine Gedanken und er sagte: `Ich muss das jetzt tun´. Wir haben das Lied gesungen `Geld ist die Wurzel allen Übels´. Wir haben das [in der Schule] den ganzen Tag lang gesungen. Wir machten das und ich war Teil dieser Gruppe. Er begann Ende der 20er Jahre mit dieser Idee [ohne Geld auszukommen]. Er sagte, `Ich mag nicht mehr mit Geld zu tun haben!´ [... Später] sah Kees auch die Qualitäten von Geld und dann benutzte er es wieder. Ich dachte später darüber nach und fand es sehr wertvoll, dass du in die eine Richtung denkst und dann deine Meinung änderst, wenn du einen Fehler machst.“³¹ Diese Fehlerkultur wurde auch ein wesentliches Prinzip in Endenburgs Soziokratie. Fehler sind erlaubt, sie werden sogar willkommen geheißen. Fehler sind einfach Messungen, dass etwas anders als erwartet läuft. Darauf kann dann reagiert werden, indem zum Beispiel die Richtung, die Abläufe oder auch die Meinung geändert werden. Die Soziokratie hat einen deutlich erkennbaren Prozesscharakter.

2.3.4. Quäker und deren Beschlussfassung

Kees Boeke war Quäker und hatte die Grundprinzipien der Quäkermeetings auf seine Schule übertragen. Die Religiöse Gesellschaft der Freunde, kurz Quäker genannt, ist eine christliche Religionsgemeinschaft, die Mitte des 17. Jahrhunderts in England entstand und heute vor allem im englischsprachigen Raum verbreitet ist.³² „Statt eines Vorsitzenden gibt es lediglich die Funktion eines Schreibers (engl.: clerk). Auf allen Ebenen der Entscheidungsfindung in ihren „Geschäftsversammlungen“ gilt das Konsensprinzip, d.h. alle Entscheidungen, die die Religiöse Gesellschaft der Freunde betreffen, werden allein im Suchen nach (Gottes) Wahrheit in Einstimmigkeit gefällt („Sense of the Meeting“). Ein „demokratischer Kompromiss“, der nach dem Mehrheitsprinzip zustande kommen würde, entspräche nicht dem Wahrheitsverständnis der Freunde. Kann kein Konsens erzielt

³⁰ Millich, Ted: 008, Endenburg, 2008, S. 2, übersetzt von mir.

³¹ Millich, Ted: 008, Endenburg, 2008, S. 2, übersetzt von mir.

³² Vgl. Wikipedia Eintrag „Quäker“ <http://de.wikipedia.org/wiki/Quäker> (01.06.09)

werden, wird die Entscheidung auf einen späteren Zeitpunkt vertagt.“³³

Christa Voigt, selbst Quäkerin, beschreibt im Konsens-Handbuch das Wesen der Quäkermeetings sehr eindringlich, deshalb möchte ich sie hier zitieren: „[Die] Geschäftsversammlungen werden im Geiste einer Andacht abgehalten. Alle Versammlungen beginnen und enden mit einem Schweigen. Auch nach den einzelnen Beiträgen der Teilnehmenden werden kurze Zeiten der Stille eingehalten, um die Beiträge wirklich wahrzunehmen. Und wenn eine Aussprache heftig und kontrovers zu werden droht, kann es sein, dass eine Freundin oder ein Freund aufsteht und damit um Stille bittet, die es ermöglicht, wieder zur Ruhe und zum Hören zurückzukommen. Die Art der Beschlussfassung ist nicht einfach eine Abstimmungsmethode, sondern sie setzt den Glauben voraus, in der Stille göttliche Führung erfahren zu können. Im Sinne eines `sense of the meeting` wird eine einmütige Beschlussfassung angestrebt. Einmütigkeit bedeutet nicht, dass alle einer Meinung sind. Einmütigkeit ist auch nicht gleichzusetzen mit einem Kompromiss, auf den man sich notgedrungen einigt und dabei eigene Bedenken oftmals gewaltsam zurückstellt. Vielmehr ist schon im Ansatz der Wunsch vorhanden, einen Beschluss zu finden, in dem die Einheit der spirituellen Haltung, der göttliche Geist, der die Freunde verbindet, Ausdruck findet. JedeR [sic!] wird klärend voller Verantwortung und im kritischen Blick dazu beitragen – nicht, um Recht zu haben, sondern um dem Ganzen zuträglich zu sein.

Die richtige Durchführung der Geschäftsversammlung hängt demnach davon ab, dass alle in einer aktiven, suchenden Haltung teilnehmen. Freunde sollen nicht mit der festen Absicht kommen, eine bestimmte Vorgehensweise unbedingt durchsetzen zu wollen. Offen sein für neue Einsichten heißt jedoch nicht, dass sich vorher niemand Gedanken gemacht hat, und auch nicht, dass alles, was gesagt wird, unkritisch aufgenommen wird. Der Dienst an der Andachtsgruppe erfordert die oftmals mühsam erworbene Kenntnis der Fakten ebenso wie die Fähigkeit, ihre Relevanz und ihr Gewicht abzuschätzen. Eine wichtige Rolle dabei spielen die SchreiberInnen, die die Versammlung vorbereiten und moderieren. Ihre wichtigste Aufgabe ist es, ohne vorgefasste Meinung in Offenheit, Zugewandtheit und Liebe zu hören, aufzunehmen und niederzuschreiben, was sie als `sense of the meeting` erfahren. Dabei geht es darum, dass und wie jedeR gehört wird, nicht nur in Bezug auf die Worte, sondern in Bezug auf den Geist, der dahinter steckt. [...]

Natürlich gibt es auch Situationen, in denen nicht alle zustimmender Meinung sind. Dabei gibt es die verschiedenen Möglichkeiten eines Neins:

- des zweifelnden Neins, das eine andere Entscheidung für besser gehalten hätte
- des zögernden Neins, das Bedenken ausdrückt, aber einem Beschluss nicht entgegen stehen will;
- des sicheren Neins, das aufgrund schwerwiegender Einwände keine andere Möglichkeit sieht, als die vorgeschlagene Entscheidung zu verhindern

Das bedeutet dann, dass die Versammlung keinen einmütigen Beschluss fassen kann und dieser deshalb vertagt werden muss.“³⁴

Michael Sheeran, ein Jesuit, hat die Entscheidungsfindung der Quäker näher untersucht und hat folgende Prinzipien gefunden, die sich teilweise schon in Voigts obiger Beschreibung finden:³⁵

³³ Organisationsstruktur bei den Quäkern, Wikipedia, <http://de.wikipedia.org/wiki/Quäkertum#Organisationsstruktur> (01.06.09)

³⁴ Christa Voigt: Religiöse Gesellschaft der Freunde (Quäker). Art der Entscheidungsfindung und Beschlussfassung, in Werkstatt für gewaltfreie Aktion Baden: Konsens, 2004, S. 122-24; vgl. dazu die verschiedenen Formen des Konsenses im Kapitel 3.1.2.

³⁵ Vgl. Sheeran, Michael: Beyond majority rule. Voteless decisions in the Religious Society of Friends, USA, 1996, S. 51, übersetzt von mir.

1. Einstimmige Entscheidungen, keine Abstimmungen
2. Ruhige Zeitspannen – zu Beginn des Treffens und wenn Konflikte aufkommen
3. Aufschieben einer Entscheidung (Moratorium), wenn sie nicht erreicht werden kann
4. Partizipation aller mit Ideen zum Thema
5. Bereitschaft und Offenheit zuzuhören – nicht mit fixierten Vorstellungen zum Meeting gehen
6. Abwesenheit eines Leiters – der „Schreiber“ (clerk) steuert, aber dominiert nicht
7. Niemand steht über einem anderen – Gleichwertigkeit
8. Fokus auf die Fakten, die Emotionen werden auf ein Minimum reduziert
9. Geringe meist begrenzte Anzahl von Treffen

Bis auf die ersten beiden Punkte entsprechen diese Prinzipien denen der Soziokratie mit kleinen Abwandlungen. Die Einstimmigkeit wird durch den Konsent ersetzt und die ruhigen Zeiten durch ein Reden nacheinander im Kreis. Es gibt auch das Aufschieben einer Entscheidung, aber mit einer wichtigen Einschränkung: Trifft ein Kreis keine Konsentlösung, wird ein zweites Treffen innerhalb von 24 Stunden einberufen. Wird auch da keine Entscheidung getroffen, wird diese an den nächsthöheren Kreis delegiert. So wird gesichert, dass Beschlüsse schnell gefasst werden können. Alle Mitglieder in einem Kreis nehmen gleichwertig an der Beschlussfassung teil. Der Gesprächsleiter wird vom Kreis gewählt und unterstützt die Gruppe bei der Entscheidungsfindung, aber dominiert sie nicht. Er muss seine eigenen Positionen deutlich machen und kann seine Macht nicht benutzen, sie durchzusetzen. Ebenso wird in der Moderation der Fokus auf die Fakten sowie Kriterien und Argumente gelegt. Die Anzahl der Treffen ist relativ gering. Ein Kreis trifft sich alle vier bis sechs Wochen, um die Grundsatzentscheidungen zu treffen, so gibt es durchschnittlich acht bis zwölf Treffen pro Jahr, eine überschaubare Zahl.

Der Geist und die Philosophie der Quäkermeetings sind wesentliche Einflussfaktoren auf die Soziokratie. Die Kunst von Endenburg bestand darin, diese Regeln aus dem religiösen Kontext zu nehmen und in den Kontext „Organisation“ zu übertragen, anzupassen, ohne deren Prinzipien zu verleugnen. Das gleiche hat auch vor Endenburg schon Kees Boeke im Kontext „Schule“ getan.

3.0. Die Soziokratischen Grundprinzipien und -werte

Im folgenden Kapitel werde ich mich mit folgenden zwei Fragen beschäftigen:

- *Was macht die Soziokratie zur Soziokratie?*
- *Was ist das Fundament der Soziokratie und unterscheidet sie auch von anderen Organisationsmodellen?*

Gerard Endenburg hat vier Grundprinzipien aufgestellt, die das Wesen der Soziokratie ausmachen:

1. Der Konsent regiert die Beschlussfassung.
2. Die Organisation wird in Kreisen aufgebaut, die innerhalb ihrer Grenzen autonom ihre Grundsatzentscheidungen treffen.
3. Zwischen den Kreisen gibt es eine doppelte Verknüpfung, d.h. jeweils zwei Personen nehmen an beiden Kreissitzungen teil.
4. Die Kreise wählen die Menschen für die Funktionen und Aufgaben im Konsent nach offener Diskussion.

Alle Prinzipien sind für mich originell und widersprechen teilweise unseren bisherigen Konzepten, wie Organisationen aufgebaut werden können. Der „Konsent“ unterscheidet sich wesentlich vom „Konsens“. „Konsens“ heißt Zustimmung oder Übereinstimmung, wobei es unterschiedliche Grade geben kann. Meistens wird den Teilnehmern auch ein Vetorecht eingeräumt, mit dem auch eine Entscheidung verhindert werden kann.³⁶ „Konsent“ heißt nicht „Ja“ für einen Vorschlag, sondern es gibt kein schwerwiegendes „Nein“ gegen einen Vorschlag. Dieses „Nein“ muss argumentiert werden, es geht in der Soziokratie um Argumente, nicht um Stimmen. Das schwerwiegende „Nein“ beinhaltet übersehene Argumente oder Informationen und die Kreisteilnehmer suchen gemeinsam nach Lösungen, die diese Informationen hinter dem Nein integrieren.

Die Organisation wird in Kreisen aufgebaut, das heißt, dass der bestehenden linearen Struktur eine Kreisstruktur hinzugefügt wird. Die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen werden auf der Kreisebene gleichwertig auf Basis des Konsentprinzips getroffen. Die Ausführung der Grundsatzentscheidungen erfolgt dann von der Führungskraft meistens autokratisch in der linearen Struktur. Dabei wird allerdings im Kreis kontrolliert, inwieweit sie sich an die gemeinsam festgesetzten Rahmenbedingungen hält. Die Führungskraft wird so mehr zum „Diener“ des Kreises.

Zwischen den Kreisen auf vertikaler Ebene gibt es eine doppelte Verknüpfung. Die Führungskraft wird vom nächsthöheren Kreis gewählt und hat dessen Vertrauen. Es sichert, dass die Rahmenbedingungen des obigen Kreises auch unten umgesetzt werden. Der Delegierte wird vom „Heimatkreis“ gewählt, hat dessen Vertrauen und sichert, dass alle Informationen aus dem unteren Kreis auch bei den Versammlungen oben berücksichtigt werden. Sowohl Führungskraft als auch Delegierte nehmen an allen Sitzungen von beiden Kreisen statt.

Alle wesentlichen Funktionen werden nach offener Aussprache im Konsent gewählt: Der Leiter im oberen Kreis mit dem Konsent des Delegierten von unten, alle anderen Funktionen im Heimatkreis wie z.B. der Delegierte, der Gesprächsleiter oder Logbuchführer jeweils auch mit dem Konsent des Leiters. Die soziokratische Wahl unterscheidet sich von der demokratisch-geheimen Wahl nach Mehrheitsprinzip. Sie ist offen und es zählen die Argumente, nicht die Stimmenanzahl. Die Wahl ist letztendlich nur eine besondere Konsententscheidung und die wird nach offener Aussprache der Argumente und Kriterien durchgeführt. Eine Person ist gewählt, wenn es kein schwerwiegendes „Nein“ gegen diese Person gibt.

³⁶ Vgl. Kapitel 3.1.2. Konsent als besondere Form des Konsenses?

Das war eine kurze Erklärung der vier Grundprinzipien. Ich werde sie in den nächsten Kapiteln näher erläutern neben den Grundwerten der Soziokratie.

Vorher möchte ich gerne noch eine Übersicht vorstellen, die die vier Grundprinzipien der Soziokratie mit der Autokratie in gegenwärtigen Organisationen vergleicht. Ich hoffe, dass dadurch die Unterschiede deutlicher werden.

Soziokratie = Kreisstruktur + lineare Struktur	Autokratie = Lineare Struktur
Der „Konsent“ regiert die Beschlussfassung, das heißt, dass auch andere Entscheidungsformen möglich sind, sie müssen nur im Konsent vereinbart werden.	Der oberste Leiter bestimmt die Form der Beschlussfassung. Er herrscht letztendlich autokratisch, kann aber autokratisch auch andere Entscheidungsformen installieren.
Das Konsentprinzip gilt für die Kreisstruktur und auch für die lineare Struktur. Im Kreis kann die Entscheidungsform für die Linienstruktur geändert werden, z.B. in eine autokratische Entscheidungsform. Der Konsent regiert die Beschlussfassung.	Die autokratische Entscheidungsform gilt für Grundsatzbeschlüsse sowie das Tagesgeschäft. Es gibt da keine besondere Unterteilung.
Die Organisation wird in Kreisen aufgebaut, in denen die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen getroffen werden. Die Kreisstruktur überlagert und bestimmt die lineare Struktur. Jeder Kreis hat dabei seine eigene Domäne, seinen Herrschaftsbereich.	Die Organisation ist rein hierarchisch aufgebaut. Kreise sind Versammlungen der jeweiligen Leitungsebene oder zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.
Die doppelte Verknüpfung zwischen den Kreisen sichert den Informationsfluss. Führungskräfte und Delegierte entscheiden gemeinsam im „Konsent“ auf der Basis der Gleichwertigkeit.	Die Kreise auf Leitungsebene sind nur einfach verknüpft über die jeweilige Führungskraft. Nur die Führungskräfte entscheiden und haben Mitentscheidungsrecht im oberen Kreis.
Der Delegierte sichert eine offene Feedbackschleife. Die Rückmeldungen im oberen Kreis müssen gehört werden.	Das Funktionieren der Feedbackschleife hängt von der Bereitschaft der Führungskraft ab, inwieweit sie Rückmeldungen hören möchte oder nicht.
Wahl der Funktionsträger mittels offener Aussprache und im Konsent aller Beteiligten.	Bestimmung der Funktionsträger durch die jeweils oberste Führungskraft oder durch ein eingesetztes Gremium, es gibt keine Wahlen.

3.1. DAS KONSENTPRINZIP

3.1.1. Definition, Entstehung und andere Entscheidungsformen

1. Grundprinzip der Soziokratie:

Der Konsent regiert die Beschlussfassung.

Das Konsentprinzip hat Endenburg Ende der 60er Jahre entdeckt, als er sich für drei Wochen in einem Retreat zurückgezogen hatte: „Wie können wir zusammenleben? Wie können wir unser Zusammenleben in der Organisation verbessern?“ Er kämpfte mit der Antwort ganze drei Wochen lang und kam zu keinem Ergebnis. Als Endenburg seine Taschen in den Wagen packte, erhielt er die Antwort wie einen Schlag: Konsent! In den technischen Wissenschaften arbeiten alle Elemente eines Systems auf der Basis von Konsent, der Abwesenheit eines schwerwiegenden Einwandes. Wenn ein Teil des Systems so gestresst oder überlastet ist, dass es nicht mehr funktionieren kann, dann ist das schwerwiegende „Nein“ da. Erst wenn alle Teile mitspielen, kann das Gesamtsystem laufen. Gibt ein Element das Stopp-Signal, dann kann das Gesamtsystem nicht mehr funktionieren und auch nicht das gemeinsame Ziel erreichen.³⁷

„Konsent“ heißt, es gibt keinen schwerwiegenden und argumentierten Einwand gegen einen Beschlussvorschlag.

- | | |
|-----------|---|
| „Konsent“ | ➤ kein schwerwiegender und argumentierter Einwand gegen einen Beschluss |
| | ➤ im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel |

Jedes einzelne Mitglied eines Kreises wird gefragt, wenn ein gemeinsam erarbeiteter Beschlussvorschlag vorliegt: „Kann ich diesen Beschluss ausführen? Liegt dieser Vorschlag innerhalb meiner Toleranzbreite im Hinblick auf unser gemeinsames Ziel? Kann ich mit dieser Entscheidung mitgehen und die Konsequenzen tragen, die sich daraus ergeben?“ Und wenn jetzt ein innerliches „Nein“ kommt, dann ist die zweite Frage, ob es ein „schwerwiegender“ Einwand ist, ob er die Person wirklich hindert, weiter zu machen und bei der Ausführung mitzuwirken. Und wenn der Einwand „schwerwiegend“ ist, wird weitergefragt, welches die Argumente sind, die dahinter stecken, welche Informationen der Kreis bei der gemeinsamen Erarbeitung noch nicht berücksichtigt hat. Liegen diese Argumente auf dem Tisch, wird ein neuer Beschlussvorschlag vom ganzen Kreis erarbeitet und erneut als Beschlussvorlage zum Konsent gegeben. Diese Runden gehen solange, bis ein Beschluss getroffen wird, bei dem keines der anwesenden Mitglieder mehr ein schwerwiegendes, argumentiertes Nein hat.³⁸

Es geht beim Konsentprinzip nicht darum zuzustimmen, sondern keinen schwerwiegenden argumentierten Einwand zu haben. Ich brauche kein „Ja“ zu haben, sondern darf nur kein „Nein“ haben. Wenn ein Mitglied aus vollem Herzen „Ja“ sagen kann, dann ist das auch möglich, wichtig ist, dass dieser Teilnehmer kein schwerwiegendes „Nein“ hat.

³⁷ Vgl. Buck, John/Villines, Sharon: people, 2007, S. 42/43, zusammengefasst und übersetzt von mir; ebenso in Millich, Ted: 008, Endenburg, S. 3+4.

³⁸ Vgl. Kapitel 4.2. Die soziokratische Moderation. Dort werde ich ausführlicher darstellen, wie eine Gruppe zu solchen Konsententscheidungen begleitet werden kann und was passiert, wenn die Gruppe nach einer bestimmten Zeit nicht zum Konsent kommt.

„Wer entscheidet, ob es sich um ein schwerwiegendes Nein handelt oder nicht?“

Die Person, die das „Nein“ eingebracht hat, entscheidet ganz individuell auf Basis ihrer eigenen Erfahrungen und Sichtweise. Die Person stellt sich die folgende Frage: „Kann ich mit diesem Beschluss weitermachen oder hindert er mich an dem Erreichen unseres gemeinsamen Zieles?“ Es gibt keine Instanz außerhalb der Person, die festlegt, ob das jetzt ein schwerwiegender Einwand ist oder nicht. Es mag sein, dass der Gesprächsleiter oder die anderen Teilnehmer nicht ganz nachvollziehen können, welche Argumente oder welche Informationen dahinter stecken und deshalb diese als nicht schwerwiegend einschätzen würden. Das kann auch gesagt werden, aber Entscheidungsträger für ein schwerwiegendes Nein ist jede Person für sich. Und ein solches Nein stoppt dann den Prozess und lädt ein, gemeinsam nach den Argumenten und neuen Lösungen zu suchen.

Dabei geht es prinzipiell nicht um die perfekte oder beste, sondern um eine machbare Lösung, die es dem Kreis ermöglicht weiterzuarbeiten und die im Toleranzbereich aller Teilnehmer liegt im Hinblick auf das gemeinsame Ziel. Das ist der Mindeststandard, der kleinste gemeinsame Nenner oder die größte gemeinsame Schnittmenge. Jede Entscheidung wird mit einem Prüfdatum und Messkriterien versehen und den Kreis blickt dann zurück, misst anhand der vereinbarten Kriterien, inwieweit die Praxis durch den gemeinsamen Beschluss abgebildet wird oder ob an dem Beschluss etwas verändert werden muss. Alle Entscheidungen haben eine Vorläufigkeit und können verändert werden, wenn neue wesentliche Informationen dazugekommen sind. Jedes Kreismitglied kann dann seinen Konsent zu einem gefassten Beschluss zurückziehen und den Punkt neu auf die Agenda setzen lassen. Das ist das Prinzip des dynamischen Steuerns, das Endenburg aus der Kybernetik übernommen hat und dass sich hier im Konsentprinzip wieder findet.

Der Konsent ist die Grundlage aller Entscheidungswege und das bedeutet auch, dass andere Entscheidungsprozesse möglich sind, wenn sie vorher im Konsent beschlossen wurden. So kann ein Team entscheiden, dass für eine bestimmte Dauer alle Entscheidungen zu einem bestimmten Projekt von dem Projektverantwortlichen autokratisch entschieden werden können.

Hier habe ich eine Liste von alternativen Entscheidungsformen zusammengestellt, um einen besseren Überblick zu haben, wie ein Kreis auf Basis des Konsentprinzipes noch entscheiden könnte:

- Chaos („Jeder macht, was er will!“)
- Theokratisch, ideologisch, magisch oder an anderen Glaubenssystemen orientiert (z.B. per Zufall, Gottesurteil)
- Autokratisch oder autoritär (eine Person entscheidet)
- Mehrheitsbeschluss – demokratisch (die Mehrheit entscheidet)
- Konsens (alle stimmen aus vollem Herzen zu)

Das Konsentprinzip gilt für die Kreisstruktur und auch für die lineare Struktur. Im Kreis kann die Entscheidungsform für die Linienstruktur geändert werden, z.B. in eine autokratische Entscheidungsform. Der Konsent regiert die Beschlussfassung.

3.1.2. Konsent als besondere Form des Konsenses?

Die Werkstatt für gewaltfreie Aktion hat den Begriff „Konsens“ weiter differenziert und ein Modell von sechs Konsensstufen mit unterschiedlichen Graden von Einwänden erstellt, das ich jetzt hier vorstellen und nachher mit dem Konsent in der Soziokratie vergleichen möchte:³⁹

	Konsensstufen und ihre Bedeutung	Inhalt + Aktion
	1. Vorbehaltlose Zustimmung Der Vorschlag entspricht meiner Meinung. Ich kann voll und ganz zustimmen.	Ich stimme zu, ich teile die Meinung
	2. Leichte Bedenken Ich habe leichte Bedenken, diese sind aber nicht so schwerwiegend, als dass ich nicht mit der Entscheidung leben könnte. Den Bedenkenträgern reicht es oft aus, dass sie gehört wurden.	Ich stimme zu und mache mit, habe aber leichte Bedenken.
	3. Schwere Bedenken Ich habe schwere Bedenken, würde die Entscheidung in dieser Form aber mittragen. Ich wünsche mir jedoch, dass ihr auf meine Bedenken eingeht und den Konsensvorschlag verändert.	Ich habe schwere Bedenken, trage die Entscheidung aber mit.
	4. Beiseite – Stehen Ich kann dem, was ihr beschließen wollt, nicht zustimmen und werde mich deshalb an der Umsetzung nicht beteiligen. Ich möchte euch aber nicht daran hindern, den Beschluss zu realisieren. Eventuell ergibt sich die Möglichkeit, mich an anderer Stelle nützlich zu machen.	Ich kann den Vorschlag nicht vertreten, lasse ihn aber passieren und beteilige mich nicht an der Umsetzung
	5. Enthaltung Die Frage ist mir nicht so wichtig bzw. ich kann mich nicht eindeutig positionieren. Ich werde die Gruppenentscheidung akzeptieren und mich an der Umsetzung beteiligen.	Ich überlasse euch die Entscheidung. Bei der Umsetzung bin ich aber dabei.
	6. Veto Ich kann nicht zulassen, dass die Gruppe diese Entscheidung trifft, ich blockiere den Konsens. Ein Veto ist das Zeichen für eine tiefgehende Meinungsverschiedenheit. Nach einem Veto gibt es die Möglichkeit, entweder die Entscheidung neu zu beginnen oder – wenn alle damit einverstanden sind – sie zu verschieben, um eine bessere Lösung zu finden.	Der Vorschlag widerspricht grundsätzlich meinen Vorstellungen. Es darf nicht ausgeführt werden.

Aus der Gruppe gehen Wenn trotz aller Bemühungen ein Veto nicht auszuräumen ist und die Gruppe trotzdem diese Entscheidung treffen will, stellt das die Zugehörigkeit der Veto-Einlegerin zur Gruppe in Frage. In diesem Fall bleibt als Lösung oder logische Konsequenz, dass sie die Gruppe verlässt oder die Gruppe sich von der Person trennt. Die Gruppe ist dann wieder handlungsfähig.	Meine prinzipiellen Bedenken (Veto) wurden von der Gruppe nicht akzeptiert. Ich verlasse die Gruppe.
---	--

³⁹ Werkstatt für Gewaltfreie Aktion Baden: Konsens, 2004, S. 45+46. Die beiden Kategorien Inhalt und Aktion habe ich zusammengefasst, da sie mir redundant erschienen.

Wikipedia definiert Konsens (und Konsensentscheidungen) wie folgt:

„**Der Konsens** [...] (lat. consentire = übereinstimmen) bedeutet die Übereinstimmung von Menschen – meist innerhalb einer Gruppe – hinsichtlich einer gewissen Thematik ohne verdeckten oder offenen Widerspruch.“⁴⁰

„**Konsensentscheidungen** verlangen keine offenkundige Zustimmung, aber offene Ablehnung. Alle Gruppenmitglieder müssen einverstanden sein, oder bereit sein, ihre abweichende Meinung, bzw. ihre Bedenken gegen die zu treffende Entscheidung aufzugeben oder zurückzustellen. Sie tragen dann die Entscheidung trotz ihrer Bedenken mit.“⁴¹

Prinzipiell gibt es viele Übereinstimmungen bei den Definitionen von Konsens- und Konsententscheidungen. Beide Modelle definieren sich über die Abwesenheit von entweder Widerständen oder schwerwiegenden Einwänden. Dabei werden die konkrete Abstufung möglicher Widerstände und die Auswirkung auf die Ausführung in dem sechsstufigen Konsensmodell sehr deutlich differenziert. Allerdings gibt es zwischen Konsens und Konsent feine und gravierende Unterschiede. In der Soziokratie gibt es nur zwei Varianten der Entscheidung, entweder ich gebe „Konsent“, d.h. ich habe keine schwerwiegenden Bedenken, oder ich gebe keinen „Konsent“. Es gibt nichts dazwischen. Dabei entspricht der Konsent vom Wort her der dritten Stufe dieses Konsensmodells, den schweren Bedenken. Allerdings ist in der Soziokratie der schwerwiegende Einwand ein Stoppsignal, ich kann die Entscheidung nicht mehr mittragen. Der Einwand und die dahinterstehenden Argumente müssen berücksichtigt werden. Der schwerwiegende Einwand ist dennoch kein Veto, sondern eine Aufforderung, das Argument hinter dem Nein zu finden und dann gemeinsam im Kreis eine neue Entscheidung zu treffen, die dieses Argument mit berücksichtigt. Dem „Nein“ folgt die Suche nach dem „Ja, wie dann?“.

In der Soziokratie werden die Argumente von den Menschen getrennt. Sagt eine Person ihren schwerwiegenden Einwand und nennt die dazugehörigen Argumente, dann sind sie Eigentum der ganzen Gruppe. Es geht nicht mehr darum, diese Person zu überzeugen oder auszuschließen, sondern als Gruppe eine Lösung für das nichtberücksichtigte Argument zu finden.

Gelingt das einer Gruppe nicht, liegt es in der Verantwortung der Gruppe mit dieser Nicht-Einigung umzugehen. Es gibt Lösungen wie z.B. nach einer Zeitspanne von 24 Stunden ein weiteres Treffen einzuberufen. Gelingt es auch dann nicht, eine Lösung zu finden, der alle ihren Konsent geben können, dann wird die Frage in den nächsthöheren Kreis delegiert. Dort wird dann die Entscheidung getroffen, wobei aufgrund der doppelten Verknüpfung sowohl der Leiter als auch ein Delegierter im oberen Kreis mitbestimmen.⁴²

Gelingt es einer Gruppe häufiger nicht, einen Konsent zu finden, dann kann das ein Hinweis sein, dass die Gruppe ihr gemeinsames Ziel aus den Augen verloren hat oder es keines mehr gibt, die Gruppe keine gemeinsame Basis mehr hat. So kann der fehlende Konsent als Diagnoseinstrument verwendet werden, ob die gemeinsame Ausrichtung noch vorhanden ist.

Das führt gleich zum nächsten Unterschied. Ein „Nein“ bzw. ein schwerwiegender Einwand ist immer an das gemeinsame Ziel geknüpft und die Frage, ob die jeweilige Person mitgehen kann oder nicht. In dem Konsensmodell gibt es keine genaue Beschreibung, welches die Kriterien für den Widerstand sind: die persönliche Einschätzung ob es funktioniert, die jeweilige Bereitschaft bei der Umsetzung mitzuwirken oder die Frage, ob die Entscheidung den persönlichen Werten entspricht. In der Sozio-

⁴⁰ <http://de.wikipedia.org/wiki/Konsens> (25.07.09)

⁴¹ <http://de.wikipedia.org/wiki/Konsensprinzip> (25.07.09)

⁴² Die Organisation legt in ihren Statuten fest, wie das Prozedere des Kreises ist, wenn er nicht zu einem Beschluss kommt. Ebengenanntes Verfahren hat sich in der Praxis bewährt und deshalb habe ich es hier eingefügt.

kratie ist der Fokus des Einwandes klarer definiert: „Kann ich persönlich mit diesem Beschluss leben und weiter mitarbeiten oder nicht?“ Es bleibt weiterhin eine zutiefst persönliche Einschätzung und Entscheidung, ist aber deutlich gekoppelt an die gemeinsame Ausrichtung mit der Gruppe.

Die Soziokratie fördert sehr stark die Stellungnahme jedes Kreismitgliedes. Bei der Konsentrunde wird jedes Mitglied nach dem Konsent gefragt. Da gibt es entweder einen Konsent oder einen schwerwiegenden Einwand, nichts dazwischen. Natürlich kann ein Kreismitglied nicht anwesend sein, dann delegiert es aber die Entscheidung an die vorhandenen Mitglieder und gibt Konsent kraft Abwesenheit. Dieses Integrieren aller Beteiligten macht Sinn, weil gerade auf der Kreisebene die Rahmen- und Grundsatzentscheidungen getroffen werden und die in der Regel auch alle Kreismitglieder betreffen. Die Entscheidungen einzelner Bereiche sowie die Frage der konkreten Ausführung werden woanders besprochen. Dabei zielt der Konsent auf eine machbare Lösung, eine Entscheidung, die es dem Kreis ermöglicht, weiter in Richtung des gemeinsamen Ziels zu gehen. Es geht nicht um eine perfekte oder 100%ige Lösung, sondern nur eine, bei der alle Kreismitglieder mitgehen können. Ändern sich die Umweltbedingungen, kann ja nachgesteuert, ein neuer Konsent gefunden werden.

3.2. DIE ORGANISATION WIRD IN KREISEN AUFGEBAUT

2. Grundprinzip der Soziokratie:

Die Organisation wird in Kreisen aufgebaut, die innerhalb ihrer Grenzen autonom ihre Grundsatzentscheidungen treffen.

Kreise spielen in der Soziokratie eine besondere Rolle. Ich gehe hier genauer auf drei Bedeutungsebenen des Wortes Kreis ein, auf

- die Kreisstruktur,
- den Kreisprozess und
- die Kreiskultur.

Alle drei Aspekte finden sich in dem zweiten Grundprinzip der Soziokratie wieder und müssen dennoch klar voneinander unterschieden werden.

Die Kreisstruktur ist die Etablierung einer zusätzlichen Entscheidungsebene über der linearen Struktur einer Organisation. Ein Großteil aller Organisationen ist stablinienförmig aufgebaut. Die Soziokratie fügt den linearen Ebenen Kreise hinzu, in denen die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen für die jeweilige Ebene getroffen werden. Kreisebene und lineare Ebene unterscheiden sich deutlich voneinander, existieren nebeneinander und überlagern einander. Dabei bestimmt die Kreisebene die Grenzen und Regeln für die lineare Ebene, ist quasi bestimmendes Element für die konkrete Arbeit im Stabliniensystem.

Der Kreisprozess ist die Übertragung des kybernetischen Kreislaufs von Leiten, Ausführen und Messen auf die Kreisstruktur. Auf der Kreisebene wird geleitet, indem bestimmte Rahmenbedingungen festgelegt werden und es wird dann gemessen, inwieweit sie im Tagesgeschäft eingehalten werden, und hilfreich sind. Über diese Rückmelde-schleifen können die Entscheidungen auf der Kreisebene den veränderten Realitäten in der Organisation angepasst werden. Es ist ein kontinuierlicher Lernprozess, eine Form des dynamischen Steuerns, das auch auf der linearen Ebene angewandt werden kann und in der Wertschöpfungskette praktiziert wird (Qualitätsmanagement).

Die Kreiskultur beinhaltet eine bestimmte Philosophie und Form des Miteinanders auf Basis von Gleichwertigkeit, gegenseitigem Verständnis und gemeinsamer Lösungssuche.

3.2.1. Kreisstruktur

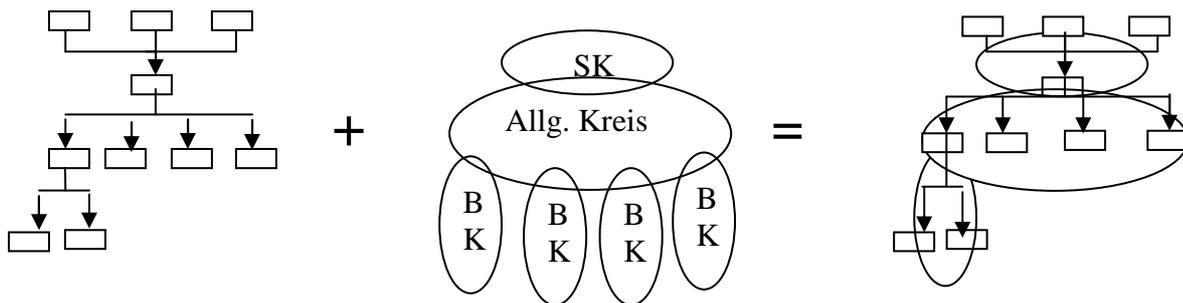
Ein Kreis ist eine semi-autonome und selbstorganisierte Einheit mit einem gemeinsamen Ziel. Eine Gruppe von Menschen möchte gemeinsam etwas Bestimmtes erreichen. Im Kontext der Soziokratie kann das eine ganze Organisation mit ihrer Vision, Mission und den konkreten Angeboten sein oder eine einzelne Abteilung mit ihren Dienstleistungen für externe oder interne Kunden. Das gemeinsame Ziel ist wesentlich für die Konstitution des Kreises, es ist seine Existenzgrundlage.

- | | |
|-------|--|
| Kreis | ➤ Semi-autonomes, selbstorganisiertes Team |
| | ➤ Mit einem gemeinsamen Ziel |

Der Kreis trifft die Grundsatzentscheidungen innerhalb des eigenen Herrschaftsbereiches und in den Grenzen, die von dem oberen Kreis vorgegeben wurden. Jeder Kreis bekommt von dem nächsthöheren Kreis bestimmte Rahmenrichtlinien vorgegeben und kann innerhalb dieser selbst die eigenen Grundsatzentscheidungen fällen. Der Kreis bestimmt zu einem hohen Grad über die für ihn relevanten Themen, er ist aufgrund der Einschränkungen von oben semi-autonom und aufgrund seiner Freiheit innerhalb der Grenzen selbstorganisiert.

3.2.1.1. Kreisstruktur und lineare Struktur

Es gibt immer die lineare Struktur und die Kreisstruktur, beides besteht nebeneinander, wobei die Kreisstruktur die lineare Struktur überlagert.



Die Kreisstruktur wird der linearen Struktur hinzugefügt und überlagert sie. Dabei werden auf der Kreisebene die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen getroffen, während diese auf der linearen Ebene ausgeführt werden. Der Kreis trifft sich alle vier bis sechs Wochen und beschließt im Konsent auf Basis der Gleichwertigkeit aller Mitarbeiter die Rahmenbedingungen, die für das Tagesgeschäft der jeweiligen Abteilung gelten. So kann der Bereichskreis (BK) Marketing/Werbung gemeinsam über eine neue Marketingmaßnahme entscheiden, den Budgetrahmen dafür festsetzen sowie wichtige Kriterien für dieses Projekt beschließen. In der linearen Struktur werden dann konkret die Maßnahmen geplant und innerhalb der Rahmenbedingungen des Kreises ausgeführt. Der Kreis trifft die normativen und strategischen Entscheidungen für seinen eigenen Herrschaftsbereich, während in der linearen Struktur die operationalen Entscheidungen getroffen werden.

Dabei regiert der Kreis die lineare Struktur, d.h. die funktionelle Leitung eines Kreises ist an die Vorgaben und Entscheidungen des Kreises gebunden. Der Leiter ist „Erfüllungsgehilfe“, „Diener“ des Kreises und muss seine Ausführungsentscheidungen im Kreis rechtfertigen, wenn diese den Kreisbeschlüssen widersprechen. Der Kreis grenzt die Macht des Leiters ein, wobei der Leiter selbst Mitglied des Kreises ist, an den Grundsatzentscheidungen beteiligt ist und gemeinsam im Kreis den Rahmen und die Richtung für seine Ausführung bestimmt.

Folgende Übersicht soll das verdeutlichen:

Kreisstruktur	Lineare Struktur
Grundsatz- und Rahmenentscheidungen	Ausführungsentscheidungen innerhalb der Rahmenbedingungen, die vom Kreis vorgegeben wurden, Ausführung der Grundsatzentscheidungen des Kreises
Entscheidung im Konsent. Im Konsent können auch andere Entscheidungsformen beschlossen werden	Wird als Rahmenentscheidung auf der Kreisebene getroffen, prinzipiell auch Konsent, meistens Top-down
Trifft sich alle 4-6 Wochen einmal	Tägliche Zusammenarbeit, ggf. Arbeitsbesprechungen für die Organisation der Ausführung
Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung, alle Kreismitglieder haben die gleichen Rechte und Möglichkeiten	Funktionale Hierarchie, der Leiter hat in der Regel Weisungsrecht, hat die Informationen aus oberen Stufen und einen besseren Überblick
Wahl des Gesprächsleiters im eigenen Kreis	Führungskraft wird bestimmt von oben, in soz. Unternehmen vom nächsthöheren Kreis gewählt

Welche Entscheidungen werden Kreis getroffen? Welche in der linearen Struktur?

Alle Grundsatz- oder Rahmenentscheidungen werden als Konsententscheidungen im jeweiligen Kreis getroffen, alle Entscheidungen der Ausführung bzw. des Tagesgeschäftes werden in der linearen Struktur getroffen.

Was sind nun Grundsatz- oder Rahmenentscheidungen, was Ausführungsentscheidungen?

Die Antwort darauf gibt sich jeder Kreis selbst im Konsent. Meistens sind Grundsatz- und Rahmenentscheidungen normative oder strategische Entscheidungen und geben Kriterien oder einen Rahmen für bestimmte Maßnahmen vor, die dann in der linearen Struktur konkret geplant und ausgeführt werden. Im Folgenden habe ich eine Liste von Themen aufgestellt, die eher Grundsatzentscheidungen zuzurechnen sind:⁴³

- Vision, Mission, Angebote, Jahresziele
- Strategische Entscheidungen/Pläne
- Fortschritt/Fortschreiten des Kreises (Controlling der strategischen Entscheidungen)
- Organisation der Prozesse, um die Ziele zu erreichen, Prozessmanagement
- Festlegen der Rahmenbedingungen für Unterabteilungen
- Budgetvorgaben für Projekte, Unterabteilungen

Daneben gibt es im Kreis auch Entscheidungen, die die Selbstorganisation des Kreises betreffen:

- Funktion und Aufgabenbeschreibung der Kreismitglieder
- Wahl der Kreismitglieder zu bestimmten Funktionen
- Einstellung/Entlassung von Kreismitgliedern
- Weiterbildungsplan/-maßnahmen des Kreises

Ausführungsentscheidungen werden in der linearen Struktur innerhalb der Rahmenbedingungen getroffen, die vom Kreis vorgegeben wurden. Sie ermöglichen das konkrete Steuern und Ausführen im Tagesgeschäft und sind auf den jeweiligen konkreten Fall bezogen.

⁴³ Vgl. Buck, John/Villines, Sharon: people, 2007, S.61, 77

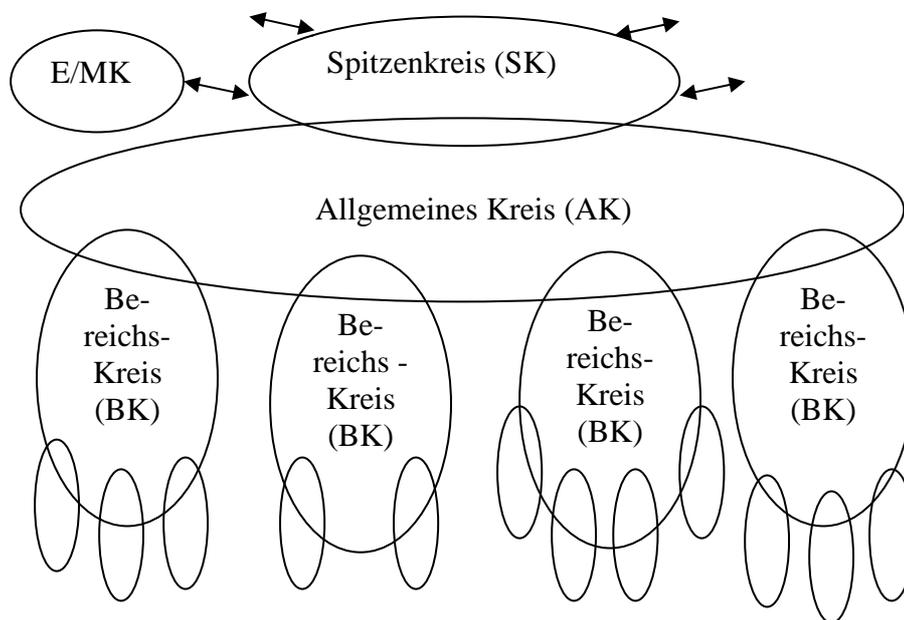
3.2.1.2. Die Organisationsstruktur auf der Basis der Kreisstruktur

Die Organisationsstruktur der Kreise orientiert sich am linearen Aufbau einer Organisation. Oberstes Organ ist normalerweise die Versammlung der Gesellschafter oder Mitglieder. Bei einigen Organisationen gibt es noch einen Aufsichtsrat oder ein Kontrollorgan. Als nächste Ebene kommt der Vorstand oder die Geschäftsführung der Organisation. Darunter sind die Bereiche, darunter die Abteilungen und darunter die Teams, wenn wir von einer Organisation mit vier Hierarchieebenen ausgehen.

Die Soziokratie fügt einerseits der linearen Struktur eine Kreisstruktur hinzu und verändert andererseits auch die Einflussmöglichkeiten besonders an der Organisationsspitze. Hier ist der Spitzenkreis oberstes Organ, während der Kreis der Eigentümer/Vereinsmitglieder beigeordnet wird. Unter dem Spitzenkreis gibt es den Allgemeinen Kreis, die Bereichs- und Abteilungskreise und die Teamkreise. Hier gibt es von dem vertikalen Aufbau her wenig Unterschied zu einer rein linearen Organisation. Zwei Unterschiede sind aber wesentlich: Zum einen ist die Zusammensetzung der Kreise anders als in den reinen Führungsteams, weil jeweils die Delegierten der unteren Kreise hinzukommen, und zum anderen basieren die Entscheidungen auf der Kreisebene im Konsent. Bei „normalen“ Managementteams entscheidet meistens die ranghöchste Führungskraft.

Jeder Kreis in der Soziokratie hat die Verantwortung, die Grundsatz- und Rahmenbedingungen für seinen Herrschaftsbereich sowie deren Ausführung zu organisieren. Dazu treffen sich die Kreise alle 4-6 Wochen, treffen Grundsatzentscheidungen und delegieren die Ausführung an ihre Mitglieder.

Graphisch sieht die Kreisstruktur für jede mögliche Organisation wie folgt aus:



Ich möchte die verschiedenen Kreise, ihre Zusammensetzung und Aufgaben zuerst in einer Übersicht darstellen, bevor ich sie genauer beschreibe:

Art	Zusammensetzung	Rechte und Aufgaben
E/MK: Eigentümer/Mitglieder Kreis	Je nach Rechtsform der Organisation Kreis aus den Eigentümern, Genossen oder Mitgliedern eines Vereins	Können einen Vertreter für den Spitzenkreis (SK) bestimmen; Abstimmung der eigenen Interessen

SK: Spitzen-Kreis	Vier externe Experten, wobei darunter ein Vertreter der Eigentümer/Mitglieder sein kann, CEO der Organisation und ein Delegierter aus dem AK	Oberstes Organ der Organisation, legt die grundsätzliche Strategie fest, die Rahmenbedingungen für den Allgemeinen Kreis sowie die kalkulierten Gewinne
AK: Allgem. Kreis	CEO, die Bereichsleiter sowie je ein Delegierte aus den Bereichskreisen (BK)	Koordiniert die Entscheidungen, die alle Bereiche betreffen, legen die Rahmenbedingungen für die Bereichskreise fest
BK: Bereichs-Kreis	Bereichsleiter, die Abteilungsleiter sowie je ein Delegierter aus den Abteilkreisen (AbK)	Koordiniert die Entscheidungen, die alle Abteilungen darunter betreffen, legen die Rahmenbedingungen für die Abteilkreise darunter fest
AbK: Abteilungs-Kreis	Abteilungsleiter, die Teamleiter sowie je ein Delegierter aus den Teamkreisen (TK)	Koordiniert die Entscheidungen, die alle Teams darunter betreffen, legen die Rahmenbedingungen für die jeweiligen Teams fest
TK: Teamkreis	Teamleiter und Mitarbeiter des Teams	Organisiert die eigene Arbeit innerhalb der Rahmenbeding. von oben

Nun möchte ich noch genauer auf die einzelnen Kreise eingehen:

Der **Eigentümer-/Mitgliederkreis** setzt sich je nach Rechtsform der Organisation aus den jeweiligen Eigentümern oder Mitgliedern zusammen. Bei einer GmbH sind es die Gesellschafter, bei einer AG die Aktionäre, bei einem eingetragenen Verein die stimmberechtigten Mitglieder und bei einer Genossenschaft die Genossen. Innerhalb des Kreises können die Teilnehmer einen Delegierten für den Spitzenkreis bestimmen sowie sich über ihre Interessen austauschen.

Der letzte Schritt der Implementierung der Soziokratie sieht die Begrenzung der absoluten Macht der Anteilseigner oder Mitglieder vor. Über den Vertreter dieses Kreises sind sie gleichwertig in der Beschlussfassung im Spitzenkreis. Die Gesellschafter alleine können nicht mehr direkten Einfluss auf die Gestaltung der Organisation nehmen. Die Eigentümer allein können weder die Organisation als Ganzes verkaufen oder mit einer anderen Organisation zusammenschließen noch den CEO entlassen. Das alles kann im Spitzenkreis auf der Basis des Konsents beschlossen werden, wenn der Vertreter des Eigentümer-/Mitgliederkreises diese Vorschläge und die jeweiligen Argumente eingebracht hat und die anderen Mitglieder (externe Experten, CEO, Delegierter des AK) ihren Konsent geben.

Es ist wichtig, dies organisatorisch und juristisch abzusichern, so dass die Anteilseigner an die Beschlüsse des Spitzenkreises gebunden sind (z.B. über eine Stiftung). Es kann sein, dass der Wechsel der Gesellschafter innerhalb des Eigentümer-/Mitgliederkreises allein bestimmt werden kann, solange es keine Auswirkungen auf die Gesamtorganisation oder den Spitzenkreis gibt.

Der **Spitzenkreis (SK)** ist das oberste Gremium in einer soziokratischen Organisation. Er verbindet die Organisation mit der Umwelt, integriert externes Experten-Knowhow und verhindert, dass die Organisation ein in sich geschlossenes System wird. Der SK besteht aus dem CEO und einem gewählten Delegierten aus dem Allgemeinen Kreis sowie meistens vier externen Experten:

- Finanz- oder Wirtschaftsexperte
- Rechtsexperte, Jurist
- Experte, der sich mit sozialen Systemen/ Organisationen auskennt
- Branchenexperte.

Bei einer traditionellen Aktiengesellschaft steht der Aufsichtsrat über dem Vorstand, bei einem e.V. ist es der Vorstand, wenn es auf der Ausführungsebene einen Geschäftsführer gibt. Beide Organe haben eine Art Überwachungsfunktion und können jeweils den Geschäftsführer absetzen und bestimmen. Sie sind nicht in das Tagesgeschäft involviert und arbeiten auch nicht in der Organisation, sie kommen von außen. Beim Spitzenkreis gibt es einige Überschneidungen mit diesen Gremien. Auch er wird von externen Experten besetzt, die direkt wenig mit dem Unternehmen zu tun haben. Auch sie können den Geschäftsführer absetzen oder wählen. Aber der Spitzenkreis hat im soziokratischen Modell eine aktivere Rolle, indem er nicht nur Überwachungsorgan ist, sondern die Organisation auf höchster Ebene gestaltet und die Rahmenbedingungen für den Allgemeinen Kreis vorgibt.

Der Spitzenkreis soll den Kontakt mit der Umwelt herstellen und ein Netzwerk aufbauen. So kann der Wirtschafts- und Finanzexperte aus der Hausbank stammen und eine Mitbestimmung im obersten Gremium erhalten. Damit ist auch die Bank mit den Belangen des Unternehmens verwoben, kann aktiv mitgestalten und verfolgt daher nicht mehr nur ihr eigenes Interesse. Ebenso könnte der Rechtsexperte z.B. auch ein Mitglied der Stadtverwaltung oder des Stadtrats sein und so eine Verbindung zur Gemeinde herstellen. Der Branchenexperte kann die Verbindung zur WK/IHK oder anderen Unternehmen der Branche herstellen.⁴⁴ Einer der externen Experten kann durch einen Vertreter aus dem Eigentümer-/Mitgliederkreis ersetzt werden. So sind ihre Interessen und Sichtweisen im höchsten Gremium vertreten und gleichzeitig durch das Konsentprinzip eingeschränkt. Bis auf den CEO und den Delegierten des Allgemeinen Kreises sind alle anderen Mitglieder nicht im Tagesgeschäft involviert und treffen sich alle vier bis sechs Wochen zu ihren Kreissitzungen.

Wie werden die Mitglieder des Spitzenkreises bestellt? Wer bestimmt das?

Bei der Implementierung der Soziokratie in eine Organisation wird normalerweise mit dem Allgemeinen Kreis begonnen. Dann wird die Kreisstruktur auf die bestehende lineare Struktur gesetzt. Erst nach einiger Zeit wird der Spitzenkreis gebildet. Es gibt unterschiedliche Auffassungen, wann der Spitzenkreis installiert werden soll, wobei das prinzipiell vom Allgemeinen Kreis entschieden wird. Die Mitglieder des Allgemeinen Kreises tragen die Verantwortung, die passenden Experten auszusuchen, und können natürlich diese Verantwortung z.B. an den CEO und den Delegierten des AK übertragen. Ist der Spitzenkreis etabliert, dann besetzt er sich selbst nach. Dabei bleibt zu berücksichtigen, dass der CEO und ein gewählter Vertreter des Allgemeinen Kreises Mitglieder im Spitzenkreis sind und deren Entscheidungen mittragen.

Der **Allgemeine Kreis** besteht aus dem CEO, den Leitern der Bereiche sowie jeweils einem gewählten Vertreter aus diesen Bereichen. Im Allgemeinen Kreis sitzen nur Angehörige des Unternehmens, während im Spitzenkreis vor allem Experten von außerhalb sitzen.

Er beschließt die Grundsatzentscheidungen für den gesamten Betrieb in dem vom Spitzenkreis vorgegebenen Rahmen. Daneben koordiniert er die gemeinsame Arbeit zwischen den Bereichen und setzt die Rahmenbedingungen für die verschiedenen

⁴⁴ Interessant könnte auch eine andere Zusammensetzung des Spitzenkreises sein, wenn z.B. die relevanten Stakeholder den Spitzenkreis ausmachen. Die Experten derzeit sollen die Organisation mit ihrer Expertise unterstützen und einen Blick von außen sichern. Mögliche Stakeholder haben auch den Blick von außen, sind deutlich von den Auswirkungen der Entscheidungen betroffen, aber können auch versuchen, ihre Eigeninteressen mehr als die des Unternehmens im Blickfeld zu haben. Mit diesem möglichen Nachteil im Hinterkopf könnte es ein spannendes Experiment sein für Unternehmen, denen Corporate Social Responsibility (CSR) sehr wichtig ist und die Interesse an Soziokratie haben, so die Stakeholder ins Unternehmen zu holen.

Bereiche.

Unter dem Allgemeinen Kreis befinden sich die einzelnen **Bereichskreise**, darunter die **Abteilungs-** und dann die **Teamkreise**, die alle jeweils die Grundsatzentscheidungen für ihren Kreis treffen, die einzelnen darunterliegenden Kreise koordinieren und mit entsprechenden Rahmenbedingungen ausstatten. In den jeweiligen Kreisen sitzen jeweils der funktionelle Leiter sowie die Leiter und Delegierten der darunterliegenden Kreise. Alle Kreise sind doppelt miteinander verknüpft.

Neben der fixen Kreisstruktur, die permanent gilt, gibt es auch zeitlich befristete Kreise, sogenannte **Hilfs- oder Projektkreise**, die für einzelne Aufgaben eingesetzt werden und sich nach Beendigung wieder auflösen.

3.2.1.3. Funktionen im Kreis (für jede Ebene anwendbar)

Für die Arbeit auf der Kreisebene gibt es vier **Funktionsträger**:

1. Funktionaler Leiter des Kreises/Führungskraft
2. Gesprächsleiter/Moderator der Kreism Meetings
3. Sekretär und Logbuchverwalter
4. Delegierter des Kreises im nächsthöheren Kreis

Diese Funktionsträger gibt es auf jeder Ebene vom Spitzenkreis bis hin zum Teamkreis, wobei der funktionale Leiter in der linearen Struktur zuhause ist, während der Gesprächsleiter, Sekretär und Delegierte jeweils ihre Aufgaben nur in der Kreisstruktur ausführen.

Der **funktionale Leiter** koordiniert die Ausführung, das operationale Geschäft des Kreises. Er ist die Führungskraft in der linearen Struktur und muss sich an die Rahmenbedingungen und Grundsatzentscheidungen seines Kreises halten. Wie der funktionale Leiter seine Entscheidungen trifft, entscheidet der Kreis im Konsent. In der Regel hat sich die autokratische-kooperative Form bewährt. Der funktionale Leiter hat keine Führungsfunktion auf der Kreisebene, dort nimmt er gleichwertig wie die anderen Kreismitglieder an der Entscheidungsfindung teil. Dabei lässt er seine Sichtweise und Verantwortung als Leiter auf der linearen Ebene einfließen. Der Leiter nimmt zusätzlich an den Versammlungen des nächsthöheren Kreises teil. Dort wird er auch gewählt und legitimiert. Die Führungskraft kann in ihrem Heimatkreis auch als Gesprächsleiter gewählt werden, aber nicht als Delegierter. Funktionaler Leiter und Delegierter müssen zwei unterschiedliche Personen sein, da die beiden Funktionen Leiten und Messen des Kreisprozesses getrennt gehören.⁴⁵

Der **Gesprächsleiter/Moderator** leitet die Kreissitzungen und ist verantwortlich, dass die soziokratischen Grundsätze der Moderation eingehalten werden und die Gruppe zu Konsententscheidungen kommt. Es wird empfohlen, dass der Gesprächsleiter nicht der funktionale Leiter ist, um wirklich die Gleichwertigkeit zu sichern und die beiden Leitungsfunktionen nicht zu vermischen.

Der **Sekretär und Logbuchverwalter** kümmert sich um den organisatorischen Rahmen der Kreistreffen und pflegt das Logbuch, das schriftliche Gedächtnis des Kreises. Er bereitet die Tagesordnung vor, lädt die Mitglieder des Kreises ein, bereitet den Raum vor und führt Protokoll. Desweiteren führt er das Logbuch, in dem folgenden Inhalte vermerkt werden sollten:⁴⁶

⁴⁵ Vgl. Kap. 3.2.2. der Kreisprozess sowie Kap. 3.3. das dritte Grundprinzip der Soziokratie: Die doppelte Verknüpfung der Kreise.

⁴⁶ Vgl. Buck, John/Villines, Sharon: people, 2007, S. 129.

- Vision, Mission, Ziele der Organisation und des Kreises
- Rechtliche Vorgaben, Organigramm
- Strategischer Plan für den Kreis
- Protokolle aller bisherigen Meetings
- Maßnahmenkataloge von aktuellen und abgelaufenen Projekten
- Entwicklungs- und Schulungsplan des Kreises.

Der **Delegierte** vertritt den Kreis im nächsthöheren und gibt Messungen weiter nach oben. Er kann selbstständig entscheiden auf Basis der Informationen im obigen Kreis und ist nicht an ein bestimmtes Mandat gebunden.

Gesprächsleiter, Sekretär und Delegierter werden im Konsent im eigenen Kreis gewählt und damit von den Kollegen und der jeweiligen Führungskraft legitimiert.⁴⁷

3.2.1.4. Ein Praxisbeispiel⁴⁸

Am Beispiel des Soziokratischen Zentrums Deutschland (SZD) möchte ich die organisatorische Praxis genauer erläutern:

Das SZD ist Ende 2007 entstanden und besteht zurzeit aus drei Personen, Pieter van de Meché, Isabell Dierkes und mir (Christian Rüter). Pieter van de Meché ist der Leiter unseres Zentrums und wurde von dem Globalen Kreis soziokratischer Zentren eingesetzt. Er ist auch die Verbindung zum Globalen Kreis und nach Holland, wo er im Soziokratischen Zentrum in Rotterdam arbeitet.

Einen Spitzenkreis haben wir noch nicht eingerichtet, dafür sind wir noch zu klein.

Unterhalb des Allgemeinen Kreises haben wir uns in drei Bereiche organisiert. Die jeweiligen Leiter habe ich in Klammern eingefügt:

1. Public Relations (Christian): Wie werden wir bekannt und wie können wir unsere Seminare + Ausbildungen verkaufen?
2. Ausbildung/ Training (Pieter): Welche Seminarangebote und Ausbildungsprogramme haben wir?
3. Administration (Isabell): Welche Dienstleistungen unterstützen die anderen vier Bereiche? (Verwaltung, Buchführung, eigene Weiterbildung)

Im Tagesgeschäft trägt jeder die Verantwortung für seinen Bereich und führt auch den Großteil der Arbeit selbst aus. Daneben unterstützen wir einander in der Ausführung. Es kann vorkommen, dass ich meine Kollegin bitte, als Marketingmaßnahme einen bestimmten Text für unsere Homepage zu übersetzen. Dann ist Isabell bei dieser Aufgabe meine Mitarbeiterin im Bereich Werbung/Akquise. Ebenso kann es sein, dass ich ein Konzept für eine Adressdatenbank erstellen soll und dann ist Isabell Dierkes als Leiterin für den Bereich Administration meine Vorgesetzte. Es ist also wichtig die Personen von den Funktionen zu trennen und in den Besprechungen zu zweit klar zu haben, in welchen Funktionen wir jetzt zusammen sitzen, welche „Hüte“ wir aufhaben, ob wir ein Kreistreffen des Allgemeinen Kreises mit Grundsatzentscheidungen haben oder eine Arbeitsbesprechung für einen Bereich in der linearen Struktur.

Derzeit haben wir einmal im Monat ein Treffen auf der Ebene des Allgemeinen Kreises und dazwischen alle zwei Wochen eine Arbeitsbesprechung. Weitere Absprachen erfolgen nach Bedarf. Wichtig ist auch zu sagen, dass wir an zwei verschiedenen Orten arbeiten, Isabell Dierkes in Deutschland und ich in Wien. Alle Treffen werden telefonisch abgehalten. Daneben treffen wir uns bei den von uns organisierten Seminaren sowie Netzwerktreffen und gemeinsam besuchten Ausbildungen.

⁴⁷ Vgl. Kap. 3.4. Die offene Wahl.

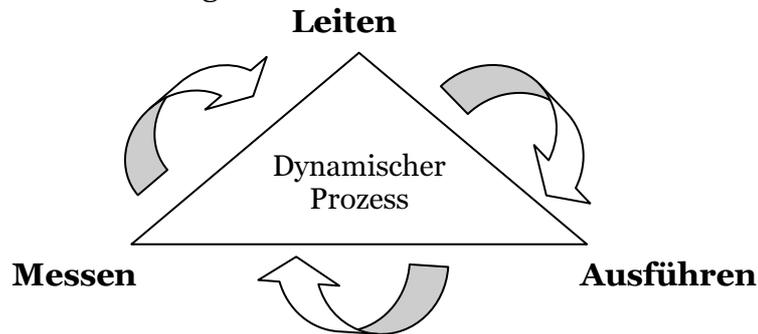
⁴⁸ Mir ging es um ein klares Beispiel aus der Praxis. Deshalb habe ich unser Zentrum genommen, auch wenn wir derzeit nur mit zwei Personen arbeiten. Ich habe leider keine genauere Einsicht in die Kreisstruktur der anderen soziokratischen Organisationen.

Die Funktionen auf der Kreisebene wurden alle gewählt. Pieter van de Meché wurde als Leiter im Globalen Kreis gewählt, die Abteilungsleiter in unserem Zentrum haben wir in einer Kurzform zu dritt gewählt ebenso wie die Funktion als Gesprächsleiter (Christian Rüter) und Isabell Dierkes als Sekretärin und Logbuchführerin gewählt. Die jeweilige Amtszeit beträgt ein Jahr und die konkrete Durchführung der Wahl war natürlich einfach und schnell, anders als bei mehreren Personen im Allgemeinen Kreis.

Unsere Struktur als Gerüst ist unabhängig von der Größe des Unternehmens. Nehmen wir an, die Soziokratie verbreitet sich rasant und wir wachsen auf eine Größe von 30 Mitarbeitern, dann können wir dieselbe Struktur behalten, die Funktionen bleiben, nur werden sie von anderen und mehreren Menschen bekleidet. Dann werden wir im Allgemeinen Kreis mit drei Bereichsleitern, drei Delegierten und einem Geschäftsführer zusammensitzen.

3.2.2. Kreisprozess

Als Kreisprozess wird der dynamische Prozess von Leiten – Ausführen – Messen bezeichnet. Endenburg hat hiermit versucht, seine Erkenntnisse aus der Kybernetik auf soziale Organisationen zu übertragen.



Leiten heißt, die Rahmenbedingungen festlegen, Planung und Steuerung der Ausführung, sowie Auswertung der Messergebnisse.

Ausführen ist das Tun anhand der von der Leitung vorgegebenen Richtlinien. Der Plan wird umgesetzt.

Messen ist die Rückmeldung, inwieweit der Plan umgesetzt werden konnte, welche Ergebnisse die Ausführung erzeugt hat.

Diese drei Funktionen laufen permanent hinter- und nebeneinander ab, so gibt es eine permanente Rückkopplung zwischen Leiten, Ausführen und Messen. Dieser dynamische Prozess gestaltet eine Vielzahl von Abläufen in alltäglichen und organisatorischen Kontexten.

In der Soziokratie ist das Beispiel Fahrradfahren sehr beliebt, was daher rührt, dass Holland das Land der Soziokratie und Fahrräder ist.

Als Fahrradfahrer möchte ich von A nach B, z.B. von mir im 7. Bezirk in Wien zu meiner Freundin in den 20. Bezirk. Das ist mein Ziel, meine Richtung. Dann werde ich Rahmenbedingungen festlegen für meine Reise: Ich möchte innerhalb von 20 Minuten da sein und mich dennoch nicht abhetzen, ich möchte mich im Wesentlichen an die Verkehrsregeln halten, zumindest keine Strafe zahlen, ich möchte einen mir vertrauten Weg wählen und gesund ankommen. Ich entscheide mich für meine Standardroute und schwinde mich auf meinen Drahtesel. Nun beginnt das dynamische Steuern innerhalb der mir gegebenen Rahmenbedingungen. Würde ich den Lenker fixieren, käme ich keine 10 Meter weiter, der direkte Weg ist selten möglich, immer ist es ein Ausbalancieren, das Finden eines Gleichgewichtes auf der Basis der Rahmenbedingungen und Lebenswirklichkeit.

Diese Balance findet statt zwischen dem leitenden Organ (Leitung), dem Gehirn, das Impulse an die Ausführung der Bein- und Armmuskeln schickt und Rückmeldungen (Messung) von den Augen, Ohren und dem Gleichgewichtsorgan bekommt. Dieser dynamische Prozess läuft permanent ab, auch wenn es dem geübten Radfahrer nicht mehr so bewusst ist.

Auf den ersten Metern schiebe ich das Fahrrad auf dem Bürgersteig. Dann fahre ich gegen die Einbahnstraße auf dem abgegrenzten Fahrradweg. Wenn ein Auto kommt (Messung), schickt mein Gehirn den Befehl „langsamer und nah am Bordstein fahren!“ (Leitung) an meine Muskeln, die ihn ausführen. Fahre ich dann auf der normalen Straße und eine Autotür öffnet sich, muss ich auch schnell reagieren, kann nicht die gerade Strecke verfolgen. So kommen immer wieder Hindernisse und Veränderungen aus der Realität, die meine Reise innerhalb meiner Rahmenbedingungen beeinflussen. Es könnte auch sein, dass mir kurz vorm Billa (Supermarktkette in Österreich) der Gedanke kommt, meine Freundin anzurufen und sie zu fragen, ob sie noch was brauche. Dann müsste ich ggf. die

Rahmenbedingungen ändern bzw. einmalig überschreiten, weil sich das dann nicht in 20 Minuten ausginge. Auch das ist möglich, wenn die neuen Informationen so wesentlich sind.

Dieses Beispiel lässt sich gut auf eine Organisation übertragen. Zuerst braucht sie ein gemeinsames Ziel. Für die gesamte Organisation sind das die Vision, das Bild einer gewünschten Gesellschaft und der Beitrag, um dieses Wunschbild zu ermöglichen (Mission). Dieser Beitrag wird konkretisiert in den Angeboten, den Produkten und Dienstleistungen, die die Organisation der jetzigen Gesellschaft anbietet, um sie hin zur gewünschten zu transformieren. Jeder Bereich oder jede Abteilung hat auf ihrer Ebene wieder konkrete Angebote für externe oder interne Kunden.

Nach dem gemeinsamen Ziel werden die Rahmenbedingungen für den Weg zur Erreichung des Zieles festgelegt. Diese Rahmenbedingungen geben den jeweiligen Ebenen Grenzen vor, innerhalb deren sie die Verwirklichung des Zieles erreichen können. Das können Budgetrahmen sein oder auch strategische Entscheidungen in bestimmten Sachfragen.

Nun beginnt der dynamische Prozess zwischen Leiten, Ausführen und Messen. Auf Basis der Messungen werden dann die Rahmenbedingungen oder die konkrete Ausführung angepasst und auf neue Umweltfaktoren wie eine Finanzkrise, das Verhalten der Konkurrenten oder technische Neuerungen reagiert. Es ist dabei unerheblich, was die externen oder internen Einflussfaktoren sind, wichtig ist das Aufrechterhalten dieses dynamischen Prozesses.

Der dynamische Kreisprozess wird durch das Hinzufügen der Kreisstruktur in einer Organisation auf zweierlei Art und Weise fest installiert. Zum einen bildet sich der Kreisprozess in der vertikalen Richtung durch die doppelte Verbindung zwischen den Kreisen ab. Der Leiter übernimmt die Funktion des Leitens und der Delegierte die Funktion des Messens. Beide Funktionen werden getrennt, um möglichst eine ungeschminkte Rückmeldung über die Realität im unteren Kreis zu bekommen. Der Delegierte hat das Vertrauen der anderen Kreismitglieder im unteren Kreis und ist normalerweise 100% mit der Ausführung beschäftigt, während der Leiter in der Regel einen guten Überblick hat, selbst in der Ausführung tätig ist und die Aufgabe hat, innerhalb der Rahmenbedingungen sein Team zu führen. Zum anderen bildet sich der Kreisprozess auf der Ebene des jeweiligen Kreises ab. Der Gesprächsleiter übernimmt die Rolle des Leiters in der Kreisversammlung und der Logbuchführer die Funktion des Messens. Dabei koordinieren Gesprächsleiter und Logbuchführer ihre beiden Funktionen, alle anderen Kreismitglieder können hier mitwirken, sie können Vorschläge für den Gesprächsverlauf machen und Rückmeldungen zu den bisherigen Beschlüssen geben. Wenn ein Mitglied Vorschläge zur Tagesordnung hat, dann wird das der Gesprächsleiter berücksichtigen. Wenn gemeinsam überprüft werden soll, ob getroffene Entscheidungen noch aktuell sind, dann wird gemeinsam gemessen, die Ergebnisse zusammengetragen. Dazu kommt noch, dass normalerweise jede Entscheidung auch mit Messkriterien versehen werden soll, damit eben diese Überprüfung leichter fällt und gesehen werden kann, ob nachgesteuert werden müsste.

Der Kreisprozess findet sich aber auch auf der linearen Ebene wieder. Der funktionelle Leiter wird Aufträge geben, die ausgeführt werden und deren Erfolg anhand bestimmter Kriterien gemessen wird. Die Mitarbeiter führen aus und geben der Führungskraft Rückmeldung, was wie funktioniert. Wenn sich diese Kultur des dynamischen Steuerns auch in der linearen Struktur durchgesetzt hat, wird der Leiter offen auf das Feedback der Mitarbeiter reagieren und seine Anweisungen ggf. korrigieren oder anpassen. Es wird auch auf dieser Ebene zu einer Kultur des Miteinanders kommen, in der der Kreisprozess so etwas wie eine Grundstruktur für die tägliche Arbeit liefert.

Die Wichtigkeit und Relevanz von Messkriterien erläutert John Buck am Beispiel eines Krankenhauses, das Erfolg zuerst anhand des Kriteriums `Betttage von Patienten`

gemessen hatte. Damit wurde aber auch der Nebeneffekt erzielt, dass das gesamte Personal möglichst viele `Betttage` erreichen wollte. Später wurde das Erfolgskriterium geändert in `Patienten gesund gemacht`, wobei `gesund` definiert wurde als `nicht ins Krankenhaus zurückgekehrt innerhalb von 30 Tagen`. Auch das hatte wieder Auswirkungen auf die tägliche Praxis, indem das Personal darauf bedacht war, die Patienten nachhaltig zu behandeln, unabhängig davon wie lange sie im Krankenhaus blieben.⁴⁹

⁴⁹ Buck, John/Villines, Sharon: people, 2007, S. 112.

3.2.3. Kultur des Kreises

Miteinander im Kreis zu sitzen, einander anzuschauen, nacheinander zu reden mit genügend Zeit und ohne Unterbrechungen, Entscheidungen zu treffen, die für alle passen, offener Austausch aller relevanten Informationen, ehrlich seinen Standpunkt zu sagen, das alles sind Elemente einer Kultur des Kreises.

- *Gibt es so etwas wie eine Kultur des Kreises?*
- *Wie schaut sie aus und gibt es andere Beispiele dafür?*

Manitonquat ist ein Ältester des Assonet Wampanoag (indigenes Volk aus den USA) und reist seit einigen Jahrzehnten durch die Welt, um die Kultur des Kreises zu erinnern und zu verbreiten, die auch schon von vielen Mitgliedern indigener Gruppen vergessen wurde. Er hat seine Erfahrungen in einem Buch „Der Weg des Kreises“ niedergeschrieben. Ich möchte einige Auszüge zitieren, einige Gedanken zusammenfassen sowie diese am Schluss mit der Soziokratie vergleichen.⁵⁰

Manitonquat geht davon aus, dass der Mensch von Beginn an in Gemeinschaften zusammengelebt hat, in denen über Kooperation das Überleben gesichert wurde. Es wurde miteinander gejagt, gewohnt, die Kinder erzogen, die notwendigen Gegenstände für das Überleben hergestellt, gemeinsam gefeiert, getanzt und Geschichten erzählt. Dieses friedliche Zusammenleben in Harmonie mit der Natur und untereinander dauerte bis vor ca. 6.000 Jahren, als sich über die Hochkulturen ein feudales System verbreitete, bei dem die Herrschaft an die Stelle von Kooperation gesetzt wurde.⁵¹

Für Manitonquat sind zwei Elemente wichtig für das Zusammensein im Kreis: Respekt und Offenheit. „Respekt ist das Zentrum des Kreises, wo immer er praktiziert wird und gut funktioniert. [...] Jemanden respektieren heißt nicht, dass du mit ihm einer Meinung sein musst. Aber du musst ihm zuhören, ihm den Raum geben, sich auszudrücken und ihm deine Höflichkeit zeigen, indem du ihm sorgfältig zuhörst. Auf diese Weise können wir auch noch das eine oder andere dazulernen. Zumindest lernen wir, wie eine andere Person denkt und fühlt, und das erweitert unseren Geist. Vielleicht finden wir einen Weg, dieser Person näher zu kommen, um uns gegenseitig zu unterstützen und für das Gute in der Schöpfung zu arbeiten. Das zweite Element, auf das ich am Anfang eines Kreises hinweisen will, ist Ehrlichkeit. Sie sollte nicht nur die Grundlage eines Kreises sein, sondern jeder Unterhaltung zwischen Menschen. [...] Es ist diese Offenheit, die uns hilft, anderen nahe zu sein. Intimität ist ohne Offenheit nicht möglich. Auf einer tieferen Ebene sehnen wir uns alle danach, anderen nahe zu sein. Das ist die Hauptanziehungskraft des Kreises. Unsere Ältesten drückten es so aus: `Sprich aus deinem Herzen.`“⁵²

Ein Kreis kann nach Manitonquat aus unterschiedlichen Gründen einberufen werden. „Eine Zeremonie ist z.B. ein sehr häufiger Grund für mein Volk. Oder es geht darum, sich den Angelegenheiten der Gemeinschaft zu widmen, eine Feier, ein anderes Ereignis oder eine Aktion der Gemeinschaft zu planen, zusammen zu arbeiten, zu spielen, zu tanzen oder

⁵⁰ Vgl. Christina Baldwin: *Calling the circle. The first and future culture*, Bantam books, 1998. Baldwin vertritt eine ähnliche Haltung und Sichtweise wie Manitonquat, aber aus Zeit- und Platzgründen berücksichtige ich sie nicht. Manitonquat ist für mich ein Fallbeispiel und gibt natürlich in keiner Weise etwas über die Vielfalt der Kreise in unterschiedlichen indigenen Völkern wieder. 2010 findet in Yukon eine Soziokratie-Konferenz statt, in der auch first nations ihre kulturellen Wurzeln einbringen und den Bezug zur Soziokratie herstellen, vgl. <http://ycweb.yukoncollege.yk.ca/riverflowsbothways/> (28.07.09)

⁵¹ Vgl. Manitonquat: *Weg*, 2000, S.8+9, ähnliche zeitliche Angaben machen auch Riane Eisler: *Kelch & Schwert, Unsere Geschichte, unsere Zukunft. Weibliches und männliches Prinzip in der Geschichte*, 2005 sowie Wink, Walter: *The Powers That Be: Theology for a New Millennium*, 1999.

⁵² Manitonquat: *Weg*, 2000, S. 23-25.

Geschichten auszutauschen. Es kann auch ein heilender Kreis sein, der für eine bestimmte Person oder Gruppe zusammengerufen wird. Oder es geht einfach darum, zu kommunizieren, die Gemeinschaft näher zusammenzubringen, Anstrengungen und Sorgen miteinander zu teilen und sich gegenseitig zu unterstützen. Das ist wahrscheinlich der häufigste Grund, warum man in einem Kreis zusammenkommt. [...] Ein weiterer Grund [...] kann sein, ein Thema von gemeinsamem Interesse zu diskutieren⁵³ und gemeinsam zu lernen.

Kreistreffen laufen gewöhnlich wie folgt ab: Begonnen wird mit einer Befindlichkeitsrunde, meistens mit der Frage: „Was kann ich Neues über mich erzählen und an mir wertschätzen?“ Zentrales Element in den Runden ist ein Redestab, der herumgeht und von dem jeweiligen Redner gehalten wird. Prinzipiell gibt es keine zeitliche Begrenzung bei den Wortmeldungen. Ist die Zeit des Treffens begrenzt, kann ein Zeithüter ernannt werden, der auf eine maximale Länge achtet und dem Redner Rückmeldung gibt.

Ist der Kreis zu groß, dann gibt es auch die Möglichkeit, Minikreise ab zwei Personen zu bilden, die nach dem gleichen Prinzip ablaufen. Meistens sind diese Minikreise zeitlich begrenzt und danach wird im großen Kreis weitergesprochen. Wichtig für dieses Zusammensein ist die Qualität geschenkter Aufmerksamkeit, d.h. dass die Zuhörer ganz da sind, sich auf die „Geschichte“ des Redenden einlassen und mitfühlend zuhören. Manchmal kann es wichtig sein, im großen Kreis einen primären Zuhörer zu haben, der neben der Person sitzt, sie berührt und Rückmeldungen gibt.

Für die Problembehandlung im Kreis schlägt Manitonquat einen viergliedrigen Ablauf vor:⁵⁴

- 1) Klare Definition des Problems
- 2) Brainstorming zu möglichen Lösungsvorschlägen
- 3) Bewertung der Vorschläge
- 4) Auswahl eines Vorschlages im Konsens

Hier kann es auch sein, dass ein Vorschlag adaptiert wird, wenn eine Person unzufrieden damit ist, oder dass zwei gute Vorschläge zusammengefasst werden.

Kultur des Kreises und Soziokratie – viele Gemeinsamkeiten

Bei Manitonquat haben Kreise eine andere Funktion und Intensität als in der Soziokratie. Die Vielfalt der Anlässe und Zwecke geht über das Organisieren einer Organisation hinaus und steht stark unter dem Aspekt der Begegnung, Heilung und Gemeinschaft. Allein das Treffen im Kreis, so Manitonquat, könnte viele Probleme von Gewalt und Ungerechtigkeit lösen. Allerdings finde ich bei Manitonquat keine Hinweise darauf, wie der Aufbau einer Organisation ausschauen könnte, die den „Weg des Kreises“ implementiert hat.

Das ist in Ansätzen in der Soziokratie zu finden. Dort dienen die Kreise dazu, die gemeinsame Arbeit auf der Basis der Gleichwertigkeit zu gestalten. Daraus kann eine Gemeinschaft entstehen, auch Begegnung, vielleicht auch Heilung. Das sind aber keine primären Ziele in der Soziokratie. Die jeweiligen Kreise legen die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen für die konkrete Ausführung in der Linienstruktur fest. Zusätzlich geht es beim Spitzenkreis um die Verbindung zur Umwelt und das Integrieren von externem Berater-Know-how. Die Kreise helfen die Organisation im Sinne des dynamischen Kreisprozesses zu steuern und beinhalten auch Elemente der Kreiskultur. Dabei werden sie in eine für die Organisationswirklichkeit passende Struktur gegossen. In der soziokratischen Moderation gibt es zwei Phasen, in denen die Kreiskultur verwirklicht scheint. In der ersten Phase der inhaltlichen Bearbeitung von Entscheidungen haben alle Kreismitglieder die Möglichkeit alle relevanten Informationen zu erhalten, die notwendig

⁵³ Manitonquat: Weg, 2000, S. 30/31.

⁵⁴ Vgl. Manitonquat: Weg, 2000, S. 56/57.

sind, um sich eine fundierte Meinung zu bilden. So gibt es ein offenes und ehrliches Bild der Organisation. In der darauffolgenden Meinungsrunde können und sollen die Mitglieder ihre ehrliche Einschätzung zu dem jeweiligen Thema abgeben. Es wird nacheinander im Kreis geredet und das sichert eine hohe Qualität des Zuhörens. Jeder kommt mit seinem Beitrag dran und kann seine Meinung ändern. So ist es auch möglich, aufmerksam den anderen Kreismitgliedern zuzuhören. Damit sind schon mal zwei wichtige Elemente der Kreiskultur, die Ehrlichkeit und das Zuhören, durch die Vorgaben für die soziokratische Moderation verwirklicht.

Es gibt weiterhin eine Vielzahl von Werten, die durch die Soziokratie transportiert werden. Ich möchte darauf näher im Kapitel 3.6. „Grundwerte der Soziokratie“ eingehen. Sie haben alle eine gewisse Nähe und Ähnlichkeit zu der bisher beschriebenen Kreiskultur.

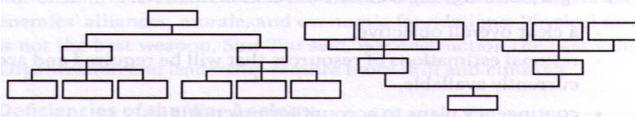
Dabei könnte der Begriff Kreiskultur auch erweitert werden auf die Sichtweisen und Philosophie der Quäker. Für mich gibt es viele Ähnlichkeiten zwischen den im Kap. 2.3.3. über die Quäker geschriebenen Grundaussagen und den Ausführungen von Manitonquat zum „Weg des Kreises“, wobei es bei den Quäkern auch einen direkten Anknüpfungspunkt zu Endenburg gäbe. Endenburg ist in eine Schule gegangen, die die Grundprinzipien der Quäker auf die Institution Schule übertragen hat. Mir ist nicht bekannt, dass sich Endenburg direkt mit der Kreiskultur indigener Völker beschäftigt hat, auch wenn es da viele Gemeinsamkeiten gibt.

„Fronterfahrungen“.

- **Doppeltes Vertrauen:** Die Führungskraft wird im oberen Kreis gewählt und erhält dessen Vertrauen, der Delegierte im unteren Kreis. Er hat das Vertrauen der eigenen Mitarbeiter und erhält dadurch auch mehr Informationen von seinen Kollegen, die oftmals einer Führungskraft nicht bekannt werden.

Dominique Ducornez, interner soziokratischer Berater der Mondriaangroup, einer psychiatrischen Einrichtung sagt über den Delegierten: „Wir haben sehr schnell herausgefunden, wie wertvoll die Messungen des Delegierten auf der nächsthöheren Ebene waren, weil sie eine andere Sichtweise transportieren. Und die Leute vertrauen dem Delegierten und wissen, dass er sie wirklich repräsentiert. Sie können nicht mehr vergessen werden.“⁵⁶

Endenburgs Modell verbindet sowohl den Top-Down- als auch den Bottom-Up-Ansatz.



Von oben wird der Leiter bestimmt, von unten kommt der Delegierte hoch und misst die Ergebnisse vom unteren Kreis. Beide Richtungen sind vertreten.

Kehren wir zurück zu Rensis Likert, der ähnliche Argumente und Vorstellungen wie Endenburg hatte, aber sie in einem anderen Modell verwirklicht sah:⁵⁷

Likert entwickelte aufgrund sozialwissenschaftlicher Untersuchungen eine Typologie von Managementsystemen und Führungsstilen, die sich wesentlich in der Form der Mitwirkung und -bestimmung unterscheiden. Er fand ein Kontinuum von vier verschiedenen Systemgruppen:

- 1) autoritär – ausbeutend
- 2) autoritär – wohlwollend
- 3) beratende Mitwirkung
- 4) kooperative Mitwirkung

Likert postuliert den Typ 4) kooperative Mitwirkung als Idealform, weil er annahm, dass dieser Ansatz zu einer gesteigerten Arbeitsmotivation führe.

Folgende Merkmale sieht Likert als Teil des Systems „Kooperative Mitwirkung“:

- „Angestellte werden als wesentlicher Teil der Unternehmung gesehen
- Menschliche Bedürfnisse haben einen hohen Stellenwert
- Zielsetzung und Entscheidungsprozesse werden durch das Mitwirken aller festgelegt
- Die Organisation besteht aus zusammenhängenden Gruppen, die durch ihre jeweiligen Vorgesetzten miteinander koordiniert werden“⁵⁸

Likert geht davon aus, dass die Motivation des Mitarbeiters steigt, wenn er von den anderen Mitgliedern der Organisation das Gefühl von Rückhalt und Anerkennung bekommt und einer oder mehreren wirksam funktionierenden Arbeitsgruppen angehört. Um das zu gewährleisten schlägt Likert Maßnahmen auf der horizontalen und vertikalen Ebene vor. Innerhalb der Arbeitsgruppen sollen möglichst viele Entscheidungen im Konsens getroffen werden. Allerdings kann der Leiter autokratisch bestimmen, welche Entscheidungen er allein und welche das Team im Konsens trifft. Ihm obliegt die Auswahl und damit besteht weiter das autokratische Prinzip: der Leiter bestimmt die Form der Entscheidungsfindung autokratisch. Daneben sollen Mitarbeiter über die Abteilungs- oder Teamgrenzen hinweg zusammenarbeiten. Dazu werden sie in zwei oder mehreren unterschiedlichen Teams eingesetzt und können so Verknüpfungen herstellen. Auf der

⁵⁶ Millich, Ted: 005, Dom, 2008, S. 3, übersetzt von mir.

⁵⁷ Vgl. Pfefferkorn, Polly: Linking Pin-Modell, 1991, S. 39-44

⁵⁸ Pfefferkorn, Polly: Linking Pin-Model, 1991, S. 41

vertikalen Ebene sind nur die Führungskräfte die Verbindungsglieder (Linking Pin) zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen.

Unterschiede zwischen Likerts Linking-Pin Modell und Enderburgs Soziokratie

Soziokratie	Linking-Pin Modell von Likert
Alle Grundsatzentscheidungen im Kreis werden auf der Basis des Konsents getroffen.	Der Leiter kann entscheiden, bei welchen Entscheidungen er die Partizipation der Mitarbeiter im Konsens zulässt und bei welchen nicht.
Es gibt eine doppelte Verknüpfung zwischen den Kreisen in vertikaler Ebene: sowohl Leiter als auch Delegierter nehmen an der Entschlussfassung in beiden Kreisen teil.	Es gibt nur eine einfache Verknüpfung in vertikaler Ebene: dem Leiter.
Die Mitarbeiter sind hierarchisch zugeordnet. Daneben gibt es Hilfs- und Projektkreise.	Die Mitarbeiter sind hierarchisch zugeordnet, sollen aber auch in anderen Abteilungen mitarbeiten.

Likert Organisationsmodell wird von der Soziokratie erweitert, indem alle Rahmenentscheidungen im Konsent getroffen werden und die Verknüpfung zwischen den Kreisen eine doppelte ist. Dabei gehören die Mitarbeiter im Wesentlichen einer Abteilung an und es fehlt die Grundintention der horizontalen Verknüpfung, indem Mitarbeiter bewusst in unterschiedlichen Abteilungen eingesetzt werden. Allerdings gibt es hier keine besonderen Vorgaben seitens der Soziokratie. Es wäre möglich, ist aber nicht prinzipiell vorgegeben. Wichtig ist die doppelte vertikale Verknüpfung über den Leiter und den Delegierten.

Zum Schluss möchte ich ein kurzes Zitat von Sonja Stilling, CEO bei Thuiszorg West-Brabant, einer NPO für Pflegedienste, Heimhilfe und Kinderbetreuung, über die doppelte Verknüpfung anfügen: „Die doppelte Verknüpfung ermöglicht Menschen an einem Tisch mit dem CEO zu sitzen, was normalerweise nicht üblich ist. Wir (die Führungsebene) hören dann Sachen, die wir normalerweise nicht mitbekämen, und sie (die Delegierten) bekommen ein besseres Verständnis von der Komplexität, mit der die Manager sich heutzutage auseinandersetzen müssen.“⁵⁹

⁵⁹ Millich, Ted: 018, Sonja Stilling, 2008, S.5, übersetzt von mir.

3.4. OFFENE WAHL

4. Grundprinzip der Soziokratie:

Die Kreise wählen die Personen für die Funktionen und Aufgaben im Konsent nach offener Diskussion.

Im 1. Grundprinzip wird festgelegt, dass der Konsent die Basis aller Entscheidungen auf der Ebene der Kreisstruktur ist. Und die Wahl ist nur eine besondere Form dieser Entscheidungen. Dabei gibt es folgende Funktionen, die im Kreis gewählt werden:

- Der Leiter des Kreises (vom nächsthöheren Kreis),
- der Moderator der Kreism Meetings,
- der Sekretär und Logbuchführer sowie
- der Delegierte für den nächsthöheren Kreis.

Neben diesen fixen Funktionen der Kreisstruktur gibt es auch einzelne Funktionen in der linearen Ebene und im Tagesgeschäft, wie z.B. Verantwortliche für einen Teilbereich, Projektleiter für einen bestimmten Hilfskreis sowie Ansprechpartner für bestimmte Personen. Auch diese werden im Konsent gewählt, wenn der Kreis dafür nicht eine andere Form der Bestellung beschlossen hat.

Ablauf der Wahl

Hier möchte ich zum besseren Verständnis des Grundprinzips den konkreten Ablauf einer Wahl vorstellen:⁶⁰

- Zuerst wird die Funktion genau beschrieben: das Aufgabenprofil, die Pflichten und der Verantwortungsbereich, die notwendigen Kompetenzen oder Anforderungen an die Stelle sowie die Zeitdauer. Dabei kann es sich um eine temporäre Aufgabe handeln, eine permanente Veränderung der Jobverteilung in dem Team oder eine Kreisfunktion (Gesprächsleiter, Delegierter, Sekretär).
- Dann bekommt jeder Teilnehmer einen Wahlschein und schreibt seine Präferenz auf, wen er für diese Funktion aus dem Kreis wählen würde:

Soziokratischer Wahlschein

Ich: _____

Meine Wahl: _____

- Der Wahlleiter sammelt alle Zettel, liest die Zettel vor und bittet jeweils um eine Begründung für die Wahl (positive Argumente, erste Runde).
- Der Wahlleiter fragt nach der ersten Runde, ob jemand aufgrund der bisher gehörten Argumente seine Meinung geändert hat (zweite Runde).
- Der Wahlleiter macht aufgrund der vorgetragenen Argumente, nicht der abgegebenen Stimmmehrheit, einen Wahlvorschlag und bittet um Konsent, wobei der vermeintlich Gewählte erst zum Schluss gefragt wird (Konsentrunde).
- Die Teilnehmer geben ihren Konsent oder nennen schwerwiegende Einwände gegen die Person (negative Argumente).
- Wenn es schwerwiegende Einwände gibt, dann versucht der Wahlleiter zuerst zu eruieren, ob es eine Lösung mit der betreffenden Person gibt. Bleiben die schwerwiegenden Einwände gegenüber einer Person ungelöst, kann sie auch nicht gewählt werden. Jetzt fragt der Wahlleiter die Wähler dieser Person, wem sie jetzt auf Basis der gehörten negativen Argumente ihre Stimme geben würden. Der Wahlleiter macht nun

⁶⁰ Vgl. Kap. 4.2. Die soziokratische Gesprächsführung.

einen neuen Vorschlag und stellt ihn zum Konsent.

- Die vorgeschlagene Person wird erst zuletzt gefragt. Wenn alle Kreismitglieder keinen schwerwiegenden Einwand gegen eine Person haben, ist sie gewählt. Wenn am Ende die vorgeschlagene Person ihren Konsent gibt, gilt das als Annahme der Wahl.

Dietmar Gottschall beschreibt im Managermagazin die Effekte der Wahl wie folgt: „Die Wahlvorgänge haben stets den gleichen Effekt: Die Kollegen erhalten Rückmeldungen über ihre Stärken und Schwächen, und die Gruppe als Ganzes schreitet in einem Prozess der Selbstfindung voran, in dessen Verlauf [...] irgendwann jeder in die für ihn beste Position rückt.“⁶¹

In den ersten beiden Runden der Wahl werden nur die Argumente FÜR einen Kandidaten gesammelt und auf Basis dieser positiven Rückmeldungen macht der Wahlleiter einen Vorschlag. Das erzeugt eine wertschätzende Atmosphäre, bei der die Qualitäten der Menschen im Vordergrund stehen und geprüft wird, ob die Qualitäten im Einklang mit dem Aufgabenprofil stehen. Erst wenn jemand seinen Konsent nicht geben kann, werden die Argumente erfragt, die GEGEN die betreffende Person sprechen, die hinter dem schwerwiegenden Einwand stehen. Das sind die Argumente, die verhindern, dass die jeweilige Person die zur Wahl stehende Aufgabe erfüllen kann. Sie sind an das Anforderungsprofil gebunden und geben Fakten wieder, die sich aus der gemeinsamen Arbeit ergeben haben. Die jeweilige Aufgabe ist eine Funktion auf der Kreis- oder linearen Ebene und es geht nicht um die persönlichen Präferenzen für eine bestimmte Person, sondern ob jeweils die Mitglieder mit dieser Person leben können, ob es keine schwerwiegenden Einwände gegen die Übernahme durch diese Person sprechen.

Unterschiede demokratische versus soziokratische Wahl

Dieses Konzept der Wahl widerspricht dem Modell der geheimen Wahl der heutigen Demokratien gleich in mehrfacher Weise:⁶²

- Die demokratische Wahl ist indirekt, es gibt keinen direkten Kontakt zu den Kandidaten. In der Soziokratie wählt der Kreis entweder direkt eine Person aus dem Kreis oder bestimmt die Kriterien und das Prozedere für mögliche externe Kandidaten. Auch diese werden dann von dem (Hilfs)Kreis im direkten Kontakt gewählt.
- Bei der demokratischen Wahl kann der Wähler nur ein Kreuz machen, in der soziokratischen Wahl werden seine Argumente gehört und seine schwerwiegenden Einwände können eine Wahl verhindern. Der Wähler kann sich mehr einbringen.
- Bei der demokratischen Wahl verliert die Minderheit und gewinnt die Mehrheit, in der soziokratischen Wahl gibt es keine Verlierer: Die gewählte Person hat die Legitimation und den Konsent von 100% der Wahlberechtigten.
- Die demokratische Wahl ist geheim, die soziokratische Wahl ist offen. Jeder Teilnehmer muss seinen Wahlvorschlag sowie die dazugehörigen Argumente für die Person nennen und ist nicht mehr anonym. Dadurch verliert er den Schutz der Anonymität und gewinnt an Einfluss. Es ist ein sehr transparentes Verfahren.
- In der soziokratischen Wahl wird zuerst ein Anforderungsprofil mit konkreten Kriterien erstellt. Dann werden die Argumente für die jeweilige Person anhand dieser Kriterien bewertet. Bei der demokratischen Wahl bleiben die Kriterien und die Gründe für die Wahl einer Person relativ unbekannt oder werden in den jeweiligen Parteispitzen eher geheim festgelegt.

⁶¹ Gottschall, Dietmar: Konsens, 1990, S. 153.

⁶² Ich habe diese Übersicht erstellt, damit das Prinzip der soziokratischen Wahl besser verstanden wird. In unserer Demokratie gibt es zurzeit wenig demokratische Organisationen und noch weniger soziokratische, also es finden wenig Wahlen auf der Organisationsebene statt. Ausnahme sind die politischen Parteien sowie die Wahl zum Betriebsrat, die gewerkschaftliche Mitbestimmung sowie Arbeiter- und Wirtschaftskammerwahlen.

3.5. WEITERE PRINZIPIEN

Offiziell gibt es nur die vier oben geschilderten Grundprinzipien. Ich möchte hier zwei weitere Prinzipien anfügen, die die Umsetzung der anderen Prinzipien in der Praxis sicherstellen sollen und mir sehr bedeutsam erscheinen.

3.5.1. Prinzip der integralen Schulung

Auf die Wichtigkeit der permanenten Weiterbildung weist Piet Sliker, Ex-CEO von Endenburg Elektrotechnik (EE) hin: „`Auf die Schulung der Methode hätten wir besser eher Wert legen müssen. Sofort bei der Einführung in den siebziger Jahren, denn erst wenn man sich mit der Methode in der Tiefe auseinandersetzt, kann man die Möglichkeiten voll ausschöpfen.`“

Darum folgten diverse Schulungsrunden, die letzte 2008. Dabei werden Delegierte, Gesprächsleiter und Führungskräfte besonders geschult, weil sie wichtige Funktionen innehaben und jeder neue Mitarbeiter erhält eine Basisschulung. Gerade die Delegierten benötigen eine umfassende Schulung, wie sich in der Praxis zeigte. Der Delegierte, der z.B. im Spitzenkreis sitzt, muss z.B. Bilanzen lesen können. `Die Soziokratie ist ein prima System´, findet Sliker, `vorausgesetzt man schult kontinuierlich und pflegt die Methode.`“⁶³

Der Ansatz der Soziokratie widerspricht sehr unserer Konditionierung. Sowohl im Elternhaus, in der Schule, als auch später auf einem normalen Arbeitsplatz gibt es autokratische Systeme, in denen von oben gesagt wird, was und wie etwas gemacht werden soll. Natürlich gibt es innerhalb der verschiedenen Systeme auch kooperative und konsensuale Formen der Führung, aber letztendlich entscheiden der Vorgesetzte, die Eltern, der Lehrer oder die jeweilige Führungskraft. Der Leitungsgebende entscheidet autokratisch, welche Form der Entscheidungsfindung er anwendet. In der Soziokratie entscheidet der Kreis im Konsent, welche Formen der Entscheidungsfindung angewandt werden. Der Kreis und der Konsent bilden die Grundlage der Macht und die Letztentscheidung. Diese Betrachtungsweise von Systemen und dieses Steuern von Macht sind ungewohnt und benötigen kontinuierliche Erinnerung durch eine gelebte Praxis und fortlaufende Schulungen.

Endenburg selbst empfiehlt, dass 5% der Ressourcen einer Organisation (Zeit und Geld) für die Entwicklung und das Lernen reserviert sein sollten.⁶⁴ Für ihn umfasst die integrale oder permanente Schulung drei Aspekte:⁶⁵

1. Weiterbildung in dem jeweiligen Fachgebiet
2. Weiterbildung in den Methoden der Prozesssteuerung von Organisation (Organisationsentwicklung)
3. Weiterbildung in den Methoden der Entscheidungsfindung

Seiner Erfahrung nach wird auf den ersten Aspekt in der Personalentwicklung großer Wert gelegt, die anderen werden allerdings kaum berücksichtigt. Daneben gibt es sicherlich auch eine Vielzahl von Angeboten zur „sozialen Kompetenz“ und Methoden, wie das Miteinander besser gestaltet werden kann. Allerdings hinterfragen diese Ansätze nicht das autokratische Grundprinzip. Ein soziokratisches Unternehmen wird auch auf die letzten beiden Punkte achten und darin seine Mitarbeiter schulen.

⁶³ Sliker, Piet: Interview, 2009, S. 3.

⁶⁴ Vgl. Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 165.

⁶⁵ Endenburg, Gerard: Rationale for a new social design, in Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 210.

Nur über die kontinuierliche Schulung kann gewährleistet werden, dass die anderen Prinzipien in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter weiterbestehen und die Praxis in einer Organisation bilden. Sie sichert die Soziokratie auf der individuellen Ebene, während das nächste Prinzip das auf der institutionellen Ebene schafft.

3.5.2. Prinzip der rechtlichen Gleichwertigkeit von Investoren und Angestellten

Das Prinzip der rechtlichen Gleichwertigkeit von Investoren und Angestellten sichert die Organisation institutionell ab und gibt Antwort auf folgende Fragen:

- *Wenn der Konsent alle anderen Entscheidungsformen regiert, wie verhält es sich mit dem Verkauf von Unternehmen oder Übernahmen?*
- *Wie kann das Konsentprinzip im Kontakt zwischen Kapitalgeber und Organisation verwirklicht werden?*

Der letzte Schritt bei der Implementierung der Soziokratie in eine Organisation ist die Übernahme soziokratischer Prinzipien in die Statuten. Dabei werden alle Prinzipien rechtlich in den Statuten verankert. Für die Übertragung des Konsentprinzips auf den Einfluss der Investoren gibt es zwei Möglichkeiten:

1. Installierung eines Investorenkreises, der einen Vertreter in dem Spitzenkreis stellt.
2. Das freie Unternehmen, das sich selbst gehört.

Bei einem Investorenkreis treffen sich die Anteilhaber einer GmbH oder AG regelmäßig und tauschen sich über ihre Interessen und Wünsche aus. Sie wählen einen Vertreter für den Spitzenkreis, der dann auf dieser Ebene die Sichtweise der Investoren mit einfließen lässt. Das können Wünsche für die Rendite der Anteilsscheine sein, bestimmte Wünsche, wer die Funktion des CEO übernimmt, Vorschläge zum Verkauf oder zur Fusion mit anderen Unternehmen sowie strategische Veränderungen. Es gibt hier keine Beschränkungen. Damit haben die Anteilseigner mehr Gestaltungsraum als z.B. die Aktionäre auf einer Hauptversammlung nach geltendem Recht. Sie können zudem permanent über den Spitzenkreis aktiv das Unternehmen mit-führen, sie sind nicht auf die meistens einmal jährlichen Versammlungen angewiesen. Der Unterschied zum herrschenden Recht besteht darin, dass die Vorschläge des Investorenvertreters im Spitzenkreis im Konsent beschlossen werden müssen. Ein Unternehmen kann weiterhin verkauft werden oder mit einem anderen fusionieren, wenn alle Mitglieder des Spitzenkreises ihren Konsent geben, der CEO, der Delegierte des Allgemeinen Kreises sowie die anderen drei externen Experten. Es kann von Seiten der Investoren nicht mehr allein entschieden werden, sondern braucht den gemeinsamen Konsent im Spitzenkreis.

Ähnlich verhält es sich bei eingetragenen Vereinen (eV) und Genossenschaften (eG). Bei einem eingetragenen Verein wird ein Kreis der stimmberechtigten Mitglieder und bei einer Genossenschaft der Kreis der Genossen gebildet, der ähnliche Befugnisse wie der Investorenkreis hat. Auch diese Kreise entsenden einen Vertreter in den Spitzenkreis und können dort auf der Basis des Konsents mitentscheiden.

Bei dem Freien Unternehmen gehört das Unternehmen sich selbst, es gibt hier keinen Kreis der Investoren mehr. Bei Endenburg Elektrotechnik (EE) wurde eine Stiftung gegründet, die sämtliche Aktien von EE übernommen hat. 1984 wurde der Wert der Anteilsscheine festgesetzt und innerhalb von 10 Jahren aus den Gewinnen von EE bezahlt. Jedes Jahr bezahlte EE aus seinen Gewinnen 10% des festgesetzten Wertes an den früheren Anteilseigner. Nach zehn Jahren waren sämtliche Aktien im Besitz der Stiftung, die damit alleiniger Eigentümer von EE war. Der Spitzenkreis der Stiftung ist identisch mit dem Spitzenkreis von EE, somit bestimmt derselbe Kreis über die Geschicke der Stiftung sowie von EE.

Beide Formen sind rechtlich machbar in den Niederlanden und den USA. Es gibt ausgearbeitete Statuten, die in beiden Ländern Anwendung finden. Inwieweit in Deutschland oder Österreich solche Konstruktionen möglich sind, kann ich derzeit nicht abschätzen.⁶⁶

⁶⁶ Die rechtliche Abschätzung ist mir in diesem Rahmen nicht möglich. Prinzipiell gehe ich davon aus, dass mit viel Kreativität auch im deutschsprachigen Raum sich Konstruktionen finden lassen, die die Soziokratie institutionell verankern helfen. Allerdings ist mir bewusst, dass es hier viele Herausforderungen gibt wie z.B. im Vereinsrecht, in dem der Vorstand als oberstes Organ gilt und von der Generalversammlung gewählt und entlastet wird.

3.6. GRUNDWERTE DER SOZIOKRATIE

Die Soziokratie ist einerseits "leer", das heißt, sie transportiert keine Inhalte oder bestimmte Lösungen für strategische Fragen. Sie ist ein Gerüst und als solches anwendbar auf jede Organisation, sie kann sowohl von einem kleinen mittelständischen Betrieb als auch von einem multinationalen Konzern implementiert werden. Auch die Branche oder die Ausrichtung als Non-Profit- oder Profit-Organisation spielen keine wesentliche Rolle, vom Konzept her ist sie universell anwendbar. Andererseits ist die Soziokratie wert-voll, nicht leer in den Grundwerten, die dem Organisationsmodell zugrunde liegen und hinter den Prinzipien und Instrumenten vorscheinen. Dabei wird Wert als ein abstrakter Begriff definiert, der unabhängig von Zeit, Raum und Person existiert. Er ist positiv konnotiert und universell gültig für alle Menschen, wie z.B. Autonomie, Wertschätzung, Freiheit oder gute Zusammenarbeit.⁶⁷

In der mir bekannten Literatur stoße ich immer wieder auf den Wert der Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung, ansonsten wird kaum der Fokus auf diese Wertebene gelegt. Ich habe versucht anhand der soziokratischen Praxis und mir bekannten Prinzipien einige Werte herauszuschälen und zu erläutern, die dahinter zum Vorschein kommen. Insgesamt habe ich bisher folgende Werte gefunden:

- Gleichwertigkeit aller Beteiligten, partnerschaftlicher Umgang
- Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeiter und Teams
- Transparenz
- Fairness, gerechter Ausgleich im Geben und Nehmen
- Inklusion, jede Stimme ist wichtig und wird gehört
- Empowerment und Wachstum

Bei der konkreten Beschreibung der Werte greife ich teilweise schon vor auf die Instrumente und Methoden der Soziokratie, die ich erst im nächsten Kapitel näher erläutern werde.

3.6.1. Gleichwertigkeit/partnerschaftlicher Umgang

Ein wesentliches Element in der soziokratischen Moderation sind die Kreisrunden: Zu einer bestimmten Frage kann jeder nacheinander seine Meinung sagen, wobei es mindestens zwei Runden gibt und jeder seine Meinung aufgrund der bisher gehörten wieder ändern kann. Es gibt keine Dialoge untereinander oder Diskussionen, in denen auf der Basis von Handzeichen oder Stimmlautstärke jemand drankommt. Gemeinsam werden die Argumente und Kriterien gesammelt, die für eine bestimmte Entscheidung wichtig sind. In der Konsentrunde sagt jeder hintereinander, ob es für ihn keinen schwerwiegenden Einwand gegen den Beschlussvorschlag gibt. Jeder kann sein „Nein“ einbringen und das dazugehörige Argument, jede Sichtweise zählt unabhängig von der jeweiligen Position, dem Rang oder der Betriebszugehörigkeit. Jeder kann ein Thema auf die Agenda setzen lassen und seinen Konsent zu einer bereits gefällten Entscheidung zurückziehen. Es herrscht auf der Kreisebene und in der soziokratischen Moderation absolute Gleichwertigkeit, es ist ein Miteinander auf Augenhöhe.

3.6.2. Selbstorganisation/-verantwortung der Mitarbeiter

Für mich korreliert die Selbstorganisation/-verantwortung stark mit dem Subsidiaritätsprinzip. Auf den unteren Ebenen sollen die Teams/Kreise all das selbst

⁶⁷ Vgl. die Definition von Bedürfnissen im Konzept der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) nach Marshall Rosenberg. Dabei sind die Worte Bedürfnis und Wert austauschbar, siehe eine Beschreibung der Bedürfnisse auf <http://www.gfk-training.com/wasistgfk-einfuehrung.htm> (28.07.09), eine Liste der Bedürfniswörter auf <http://www.gfk-training.com/beduerfnisse.htm> (31.07.09) oder Rosenberg, Marshall: Gewaltfreie Kommunikation, Junfermann, 2001, S. 61-77.

regeln, was sie selbst regeln können. Ihnen wird jeweils vom nächsthöheren Kreis ein Rahmen vorgegeben, in dem sie selbstverantwortlich bestimmen können. Und durch die doppelte Verknüpfung haben Leiter und Delegierter die Möglichkeit im nächsthöheren Kreis diesen Rahmen selbst mitzubestimmen.

Dieses System erzieht auch zur Selbstverantwortung. Auf der Ebene der Rahmenbedingungen kann jeder in seinem Kreis mitbestimmen und die Führungskraft muss sich dann an diesen Rahmen halten oder Abweichungen im Kreis argumentieren. So können die Mitarbeiter aktiv mitgestalten und nicht mehr den Leiter für die Missstände allein verantwortlich machen. Wenn jemand etwas anders machen möchte, kann er das tun.

3.6.3. Transparenz

Die Soziokratie basiert auf hoher Transparenz. Wer mitbestimmen soll, braucht auch die notwendigen Informationen. Dieser Grundsatz ist im Ablaufschema für die soziokratische Moderation gesichert. In der ersten Phase, der Bildformenden Runde, werden alle Informationen zusammengetragen, die für die Meinungsbildung der Kreismitglieder notwendig sind. Dazu ist absolute Transparenz nötig. Der Geist der Transparenz wird auch in einer kleinen Geste aus der Anfangszeit der Soziokratie deutlich, als Endenburg als neuer CEO sein Gehalt offenlegte.⁶⁸ Auch Piet Sliker war freiwillig bereit vor der Wahl zum CEO alle Ergebnisse aus seinem Assessment offenzulegen, auch die persönlichen. Er habe nichts geheim halten müssen, sagte Sliker.⁶⁹

3.6.4. Fairness/gerechter Ausgleich im Geben und Nehmen

Der Wert der Fairness und des gerechten Ausgleichs im Geben und Nehmen findet sich in der Umsetzung des soziokratischen Entlohnungssystems wieder. Eigenkapital und Arbeitskraft werden gleichermaßen in der Berechnung des Gewinns/Lohns berücksichtigt.⁷⁰ Dabei wird versucht über einen Gewichtungsfaktor die Gleichwertigkeit herzustellen. Dann können 100€ Arbeitseinsatz genauso viel wert sein wie 100€ Eigenkapital.⁷¹ Beide Gruppen werden zudem an den Gewinnen des Unternehmens beteiligt. Es gibt einen gerechten Ausgleich zwischen den einzelnen Produktionsfaktoren. Dazu kommt, dass die Gewinnverteilung im Spitzenkreis beschlossen wird, nicht mehr von einer Hauptversammlung oder dem CEO. Diese Gleichwertigkeit sichert die Fairness innerhalb der Organisation und verhindert die einseitige Berücksichtigung des Shareholder-Values.

3.6.5. Inklusion, jede Stimme ist wichtig und wird gehört

Auch der Wert der Inklusion steht in enger Beziehung zur Gleichwertigkeit. Jeder Teilnehmer zählt und wird berücksichtigt. In den Kreistreffen ist durch das Reden im Kreis gewährleistet, dass jede Stimme zu Wort kommt und niemand in Diskussionen zwischen den Wortgewaltigen untergeht. Jeder Teilnehmer muss seinen Konsent geben oder das schwerwiegende Nein begründen. Es gibt keine Stimmenthaltung in der Soziokratie. Auch wird in der Konsentrunde aktiv gefragt, Schweigen heißt hier nicht Zustimmung, sondern es werden eindeutige Zeichen oder Rückmeldungen erfragt.

Es ist auch notwendig in den gemeinsamen Austausch zu treten, weil jedes Kreismitglied eine andere Sichtweise hat und erst alle Sichtweisen ein komplettes Bild ergeben. Am besten lässt sich dieser Zugang anhand einer Geschichte erläutern:

⁶⁸ Persönliches Gespräch mit Endenburg: „Ich habe gleich zu Beginn mein Gehalt offengelegt. Ich hatte kein Problem damit.“

⁶⁹ Vgl. Sliker, Piet: Interview, 2009, S. 2.

⁷⁰ Vgl. Kap. 4.4. das soziokratische Modell der Kompensation

⁷¹ Letztendlich kann der Spitzenkreis das Verhältnis bestimmen und ggf. wird auch eine Verteilung 50 Euro Eigenkapital zu 100 Euro Arbeitseinsatz als fair angesehen. Es geht hier nicht um Gleichheit, sondern Gleichwertigkeit.

„Die Blinden und der Elefant“⁷²

Es waren einmal fünf weise Gelehrte. Sie alle waren blind. Diese Gelehrten wurden von ihrem König auf eine Reise geschickt und sollten herausfinden, was ein Elefant ist. Und so machten sich die Blinden auf die Reise nach Indien. Dort wurden sie von Helfern zu einem Elefanten geführt. Die fünf Gelehrten standen nun um das Tier herum und versuchten, sich durch ertasten ein Bild von dem Elefanten zu machen. Als sie zurück zu ihrem König kamen, sollten sie ihm nun über den Elefanten berichten. Die erste Weise hatte am Kopf des Tieres gestanden und den Rüssel des Elefanten betastet. Er sprach: *„Ein Elefant ist wie ein langer Arm.“* Der zweite Gelehrte hatte das Ohr des Elefanten ertastet und sprach: *„Nein, ein Elefant ist vielmehr wie ein großer Fächer.“* Der dritte Gelehrte sprach: *„Aber nein, ein Elefant ist wie eine dicke Säule.“* Er hatte ein Bein des Elefanten berührt. Der vierte Weise sagte: *„Also ich finde, ein Elefant ist wie eine kleine Strippe mit ein paar Haaren am Ende“*, denn er hatte nur den Schwanz des Elefanten ertastet. Und der fünfte Weise berichtete seinem König: *„Also ich sage, ein Elefant ist wie ein riesige Masse, mit Rundungen und ein paar Borsten darauf.“* Dieser Gelehrte hatte den Rumpf des Tieres berührt. Nach diesen widersprüchlichen Äußerungen fürchteten die Gelehrten den Zorn des Königs, konnten sie sich doch nicht darauf einigen, was ein Elefant wirklich ist.

Doch der König lächelte weise: *„Ich danke Euch, denn ich weiß nun, was ein Elefant ist: Ein Elefant ist ein Tier mit einem Rüssel, der wie ein langer Arm ist, mit Ohren, die wie Fächer sind, mit Beinen, die wie starke Säulen sind, mit einem Schwanz, der einer kleinen Strippe mit ein paar Haaren daran gleicht und mit einem Rumpf, der wie eine große Masse mit Rundungen und ein paar Borsten ist.“* Die Gelehrten senkten beschämt ihren Kopf, nachdem sie erkannten, dass jeder von ihnen nur einen Teil des Elefanten ertastet hatte und sie sich zu schnell damit zufrieden gegeben hatten.“

Natürlich sind die Mitarbeiter in einer Organisation nicht blind, höchstens eingeschränkt in ihrer Sichtweise. Sie haben jeweils unterschiedliche Blickwinkel, ein Buchhalter sieht die Organisation anders als ein Verkaufsmitarbeiter und der anders als ein Mitarbeiter in der Produktion. Sie alle vereint das gemeinsame Ziel, und die Aufgabe besteht darin, diese unterschiedlichen Sichtweisen zu verbinden bzw. zu integrieren in eine Gesamtlösung.

3.6.6. Empowerment und Wachstum

Die integrale Schulung ist ein wesentliches Element der Soziokratie, d.h. ca. 5% der Zeit und Ressourcen einer Organisation sollen für die Weiterentwicklung der Soziokratie im Unternehmen sowie für die Schulung der Mitarbeiter ausgegeben werden.⁷³ Durch die Schulung und das Mitspracherecht wachsen die Mitarbeiter, sie werden empowert. Ein Delegierter im Allgemeinen Kreis muss sich mit Bilanzen und Strategieentwicklung auseinandersetzen, er gewinnt so neue Erkenntnisse und kann mit diesem Wissen seine Funktion besser erfüllen.⁷⁴ Paradebeispiel ist Piet Sliker, der mehrfach als Delegierten für den Allgemeinen Kreis gewählt wurde und am Ende 14 Jahre lang Endenburg Elektrotechnik (EE) als CEO leitete. So ein Aufstieg ist in der Soziokratie möglich. Allerdings war hier die ungeheure Lernbereitschaft von Sliker eine wichtige Voraussetzung.

Gleichzeitig ist es schwierig in einer soziokratischen Organisation nicht zu wachsen. Jedes Mitglied ist in seinem Teamkreis involviert und nimmt zumindest an den Kreissitzungen teil. Das färbt dann ab und kann die Entwicklung zu mehr Selbstorganisation, partnerschaftlichem Umgang, Fairness sowie Transparenz fördern.

⁷² Schriftbild verändert, zitiert von <http://www.hassenstein.de/html/gruppen-coaching.html> (rechte Spalte/02.08.09)

⁷³ Vgl. Buck, John/ Villines, Sharon: *people*, 2007, S. 165.

⁷⁴ Vgl. Sliker, Piet: Interview, 2009 sowie http://www.sociocracyinaction.ca/faq%27slinked.htm#Q.-How_does_Sociocracy_motivate_people_to_get_involved_and_attend_meetings (06.07.09)

4.0. Instrumente und Methoden der Soziokratie

Ich habe im letzten Kapitel schon auf einige Methoden hingewiesen und möchte sie jetzt genauer vorstellen. Die bisher geschilderten Werte und Grundprinzipien stehen nicht im luftleeren Raum, sondern werden mit Hilfe konkreter Instrumente und Methoden auf die praktische Ebene der Organisation übertragen. Dabei möchte ich die folgenden Instrumente und Methoden genauer beschreiben:

- Vision – Mission – gemeinsames Ziel (allgemeines Angebot) als Richtungsgeber
- Soziokratische Moderationsmethode als Hilfe zu Konsententscheidungen zu kommen
- 9-Schritte-Plan als Prozessplanungshilfe
- Soziokratische Vergütungsmodell als fairer Ausgleich zw. Investoren und Mitarbeitern

Alle Instrumente haben einen jeweils unterschiedlichen Fokus. Vision, Mission und Angebote geben der Organisation und den jeweiligen Kreisen eine Ausrichtung, ein gemeinsames Ziel. Die soziokratische Moderationsmethode unterstützt den jeweiligen Kreis, effektiv zu Konsentlösungen zu kommen und der 9-Schritte-Plan hilft als Prozessplanungshilfe, den Produktionsprozess lückenlos und effizient zu gestalten. Das soziokratische Vergütungsmodell sichert die Gleichwertigkeit zwischen Kapital-Geber und Arbeit-Geber und sorgt für die gerechte Verteilung

Ich werde diese Methoden zuerst aus der Innensicht der Soziokratie beschreiben und dann in Bezug zu anderen Ansätzen/Modellen setzen.

4.1. VISION – MISSION – GEMEINSAMES ZIEL (ALLGEMEINES ANGEBOT)

Ich habe die drei Begriffe zu Anfang gewählt, weil sie aus Sicht der Soziokratie die Richtung angeben, in die sich eine Organisation bewegt. In diesem Kapitel werde ich zuerst die Brille der Soziokratie aufsetzen, die Begrifflichkeiten in ihrem Sinn definieren und auf eine Organisation anwenden. Danach werde ich die Begriffe mit anderen Konzepten aus der Organisationslehre sowie dem Alltagsgebrauch vergleichen und zum Schluss folgt eine Conclusio mit Kritikpunkten an der soziokratischen Zugangsweise.

4.1.1. Definition und Beispiele

Nur wenige Aufgaben in einer Organisation können von einer Person allein ausgeführt werden. Ein Kreis ist eine Gruppe von Menschen, die eine gemeinsame Vision der Gesellschaft hat und einen Beitrag zu dessen Verwirklichung leisten möchte (Mission). Die Angebote der Organisation sollen helfen, die derzeitige in die gewünschte Gesellschaft zu transformieren. Durch den Erwerb der Produkte und Dienstleistungen verändert sich die derzeitige Welt in die gewünschte Richtung.

Eine **Vision** ist das gewünschte zukünftige Bild der Umgebung (Welt oder Gesellschaft). Das zukünftige Bild bezieht sich auf die Welt außerhalb der Organisation, das mit Hilfe der Produkte und Dienstleistungen erreicht werden soll. Folgende Fragen können bei Beschreibung der Vision helfen:

- Welches Bild der Zukunft wünschen wir und streben wir mit unserer Arbeit an?
- Wie würde die Welt aussehen, wenn alle Menschen unsere Produkte oder Dienstleistungen erwerben würden?

Die Vision ist positiv formuliert und kann aufgrund von gemeinsam geteilten Werten beschrieben werden. Es kann schwierig sein, eine solche Vision für einen Bäcker, Automobilzulieferer oder Rüstungskonzern zu finden, anders als vielleicht bei Non-Profit-Organisationen, die für sich schon oftmals für einen „guten Zweck“ stehen. Und dennoch stellt die Soziokratie diese Frage und beschäftigt sich nicht mit einem sehr häufig genannten Motiv in der Wirtschaft: „Wir wollen Profit machen!“ So ein Profit ist aus Sicht der Soziokratie kein Ziel einer Organisation und zudem noch ganz nach Innen gerichtet. Es ist wichtig über sich hinaus zu denken in Richtung potentieller Kunden. Dabei kann der Kunde eine kleine Gruppe von Menschen oder individuelle Personen sein, eine ganze Stadt oder die ganze Welt, je nach Reichweite der Organisation und Art der Produkte. So könnte der Bäcker die Vision haben, dass sich die Menschen gesund ernähren, der Automobilzulieferer, dass die Menschen sich ökologisch und nachhaltig fortbewegen und eine Schule, dass die jungen Menschen die Skills erwerben, die für ein erfolgreiches und glückliches Leben notwendig sind.

Die **Mission** ist der Gesamtbeitrag der Organisation, um die jeweilige Vision zu erfüllen:

- Welchen Beitrag wollen wir leisten, um unsere Vision zu erfüllen, die Umgebung (Gesellschaft/ Welt) in diese Richtung zu bewegen?
- Was liegt in unserem Verantwortungsbereich zur Realisierung der Vision?

Dabei fasst die Mission in ein paar Sätzen das gesamte Angebot der Organisation zusammen und gibt einen ersten Überblick.

Das **gemeinsame Ziel** beschreibt die Existenzgrundlage der Organisation und die gemeinsame Ausrichtung. Dabei handelt es sich um die allgemeinen Angebote als Tauschangebote für die Umgebung, damit sich diese in Richtung Vision entwickelt. Das gemeinsame Ziel konkretisiert die Mission und ist gleichzeitig abstrakter als konkrete Produkte. Die Unterscheidung zwischen Mission und gemeinsamem Ziel (allgemeines Angebot) ist nicht immer leicht zu treffen. Das allgemeine Angebot (gemeinsame Ziel) ist

- ein benennbares Produkt oder Dienstleistung,
- das sich klar von anderen Produkten/ Dienstleistungen unterscheidet
- und in einer Terminologie beschrieben ist, die der Kunde versteht.

Die Unterscheidung wird später bei den Beispielen deutlicher, wobei ich hier im Weiteren das „gemeinsame Ziel“ und das „allgemeine Angebot“ synonym verwenden werde.

Mission und allgemeines Angebot sind die Existenzgrundlage einer Organisation, ihr Tauschangebot für die derzeitige Gesellschaft, um eine gewünschte Welt zu erschaffen, die derzeitige Gesellschaft in die gewünschte Richtung zu transformieren. Wenn z.B. die Vision einer Welt ist, dass jeder Mensch in den Entwicklungsländern leichten Zugang zum Internet hat, dann kann es die Mission sein, preiswerte Notebooks für Entwicklungsländer herzustellen, und das gemeinsame Ziel Notebooks in einer bestimmten Preisstufe mit bestimmten Features.

Eine Vision kann sehr unterschiedliche Missionen und Angebote nach sich ziehen. So könnte in diesem Beispiel eine andere Firma die Mission haben, preiswerte Lösungen für die konkrete Internetverbindung herzustellen. Das allgemeine Angebot wären dann USB-Modems und Ähnliches, die das Notebook mit den örtlichen Mobilfunknetzen verbinden und so einen Zugang zum Internet bieten.

Wenn es die Vision einer Organisation ist, dass erneuerbare Energien genutzt werden, dann kann es auch hier unterschiedliche Missionen geben, wie z.B. die Nutzung von Windenergie oder Sonnenenergie. Daraus ergeben sich unterschiedliche allgemeine Angebote, wie z.B. die Herstellung von Windrädern oder die Beratung von Haushalten bei dem Einbau von Solaranlagen usw. Eine Vision kann mehrere unterschiedliche Missionen nach sich ziehen, die wieder unterschiedliche Angebote enthalten können.

Bei der Implementierung wird die Ausrichtung einer Organisation oder eines Kreises gleich zu Beginn behandelt. Meistens werden Vision, Mission und gemeinsames Ziel vom Spitzenkreis beschlossen und dann die unterschiedlichen Ziele der Abteilungen vom Allgemeinen Kreis. Die gemeinsame Ausrichtung ist die Existenzgrundlage einer Organisation, das Fundament. Bei jeder Konsentsentscheidung spielt diese Richtung eine wichtige Rolle: „Habe ich einen schwerwiegenden Einwand in Hinblick auf das gemeinsame Ziel, die gemeinsame Richtung?“ Das gemeinsame Ziel ist die Klammer für die Organisation, der Existenzzweck und die Grundlage der gemeinsamen Arbeit.

Wie die drei Komponenten zusammenhängen und ausformuliert werden können, möchte ich an dem soziokratischen Zentrum Deutschland illustrieren:⁷⁵

Vision (Ideale Umgebung (Gesellschaft/Welt), die wir wünschen)

Eine Vielzahl von Gemeinschaften und Organisationen im deutschsprachigen Raum organisiert sich nach folgenden Prinzipien:

- auf der Basis von Konsentsentscheidungen, d.h. keiner der wesentlich Beteiligten hat einen schwerwiegenden, argumentierten Einwand gegen eine Grundsatzentscheidung (Inklusion + Herrschaft des Arguments)
- dynamisch und sich selbst entwickelnd, d.h. mit Rückmeldeschleifen und ausgerichtet auf ein gemeinsames Ziel (Selbstorganisation)
- auf der Basis der Gleichwertigkeit zwischen den einzelnen Personen (ICH), dem Gesamtinteresse der Organisation (WIR) und der betroffenen Umwelt (ES)

Alle Menschen arbeiten darin konstruktiv zusammen, tragen die gemeinsamen Entscheidungen selbstverantwortlich mit und entwickeln sich als einzigartige und individuelle Persönlichkeiten weiter.

⁷⁵ Übernommen von unserer Homepage: <http://www.soziokratie.org/ueber-uns.htm> (28.07.09)

<p><u>Mission (Unser Beitrag zu dieser idealen Gesellschaft)</u> Wir machen die Soziokratie im deutschen Sprachraum bekannt. Wir bilden Personen für ihre jeweiligen Funktionen aus.</p>
<p><u>Unsere Ziele/allgemeinen Angebote, die die Mission konkretisieren</u> ➤ verschiedene Trainings zur Soziokratie ➤ Website/Internetaustausch (Newsgroups/Foren) zur Soziokratie ➤ Publikationen zur Soziokratie</p>

Mit Hilfe unseres Angebotes an Seminaren, Beratungen etc. möchten wir unseren Beitrag leisten, dass eine von uns gewünschte Gesellschaft entsteht, in der Organisationen auf Basis der Gleichwertigkeit aufgebaut sind. Alle Mitarbeiter sollen darin die Möglichkeit haben, ihre Talente, Ressourcen und Sichtweisen einzubringen und mitzuentcheiden. Wir glauben, dass so einerseits die Mitarbeiter motivierter sind, gerne zur Arbeit gehen, und andererseits auch die Qualität der Produkte und Dienstleistungen steigt.

John Buck hat einige Beispiele von Vision, Mission und Angeboten zusammengestellt, die ich zur weiteren Ergänzung und Illustration anfügen möchte:⁷⁶

<p>Feuerwehr einer Stadt <u>Vision:</u> Eine Stadt ohne Todesopfer durch Feuer; niedrigste nationale Rate von Toten durch Zwischen- und Störfälle <u>Mission:</u> Aufbau einer herausragenden Feuer-Sicherheits-Infrastruktur <u>Ziel/allgemeines Angebot:</u> ➤ Netz von Feuerwahrstationen über die Stadt verteilt ➤ Feueralarmanlagen in allen öffentlichen Gebäuden ➤ Beratung und Trainingsangebote für Feuerprävention und –löschung</p>
<p>Automobilzulieferer – stellt spezielle Federn für Stoßdämpfer her <u>Vision:</u> Menschen fahren komfortabel auch auf schlechten Straßen <u>Mission:</u> Mitarbeit an der Herstellung von Stoßdämpfern für die Automobilindustrie <u>Ziel/allgemeines Angebot:</u> hochwertige Federn für Stoßdämpfer</p>

4.1.2. Darüber hinaus – interne Kategorien und ein soziokratisches Leitbild

Im Wikipedia wird das Leitbild wie folgt definiert:

„Ein Leitbild ist eine klar gegliederte, langfristige Zielvorstellung eines Unternehmens oder einer Institution und beinhaltet, mit welchen Strategien diese Unternehmensziele erreicht werden sollen. Insofern ist das Unternehmensleitbild die Ausformulierung der Unternehmenskultur in Hinblick auf folgende Funktionen und Inhalte:

- Orientierungsfunktion: Werte, Normen, Regelungen und Paradigmen
- Integrationsfunktion: Wir-Gefühl - also die Corporate Identity, Kommunikationsstil
- Entscheidungsfunktion: Regeln für das Krisenmanagement, Entscheidungsspielraum
- Koordinierungsfunktion: Mitarbeiter, Führungskräfte, Mediation, Öffentlichkeitsarbeit

Ein Leitbild enthält damit alle relevanten Aussagen zur angestrebten Kultur (Umgang, Auftreten, Benehmen) in einem Unternehmen oder einer Institution. Es stellt die Verbindung von gewachsenem Selbstverständnis, der Unternehmensphilosophie (Gesellschafts- und Menschenbild, Normen und Werte) und der beabsichtigten Entwicklung, den quantitativen und qualitativen Unternehmenszielen dar.“⁷⁷

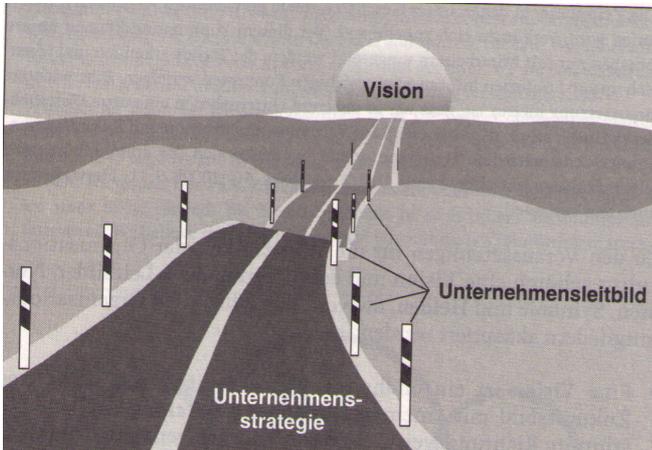
Für das Online-Verwaltunglexikon Olev umfasst das Leitbild einer Organisation: „kurz und prägnant den Auftrag (Mission), die strategischen Ziele (Vision) und die wesentlichen Orientierungen für Art und Weise ihrer Umsetzung (Werte). Es soll damit allen

⁷⁶ Vgl. Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 157.

⁷⁷ [http://de.wikipedia.org/wiki/Leitbild_\(Unternehmen\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Leitbild_(Unternehmen)) (07.07.09)

Organisationsmitgliedern eine einheitliche Orientierung geben und die Identifikation mit der Organisation unterstützen. Es gehört zum normativen Management und ist wesentliches Element einer Corporate Identity.“⁷⁸

Für Dietmar Vahs geben Leitbilder „den Rahmen für die Unternehmensstrategie vor, die gewissermaßen den `Weg zum Ziel` beschreibt. [...] Sie setzen die Vision in allgemeine, idealisierte und damit relativ abstrakte



Aussagen über die anzustrebenden Ziele, Werte, Normen und Aktivitäten des Unternehmens um. Hierzu gehört die Einstellung beispielsweise zum Kunden, zur Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen in der Organisation, zum Wettbewerb oder zur Umwelt. Die Leitbilder weisen im Unterschied zu einer Vision einen deutlichen Gegenwartsbezug auf: Wie wollen wir uns verhalten, um unsere Ziele zu erreichen? Damit übernehmen sie als Handlungsrahmen

und Verhaltenskodex eine integrierende und steuernde Funktion innerhalb der Organisation – vorausgesetzt, sie werden organisationsweit akzeptiert und bringen nicht nur die Werte und Normen der obersten Hierarchieebene zum Ausdruck.“⁷⁹

All diese Leitbilddefinitionen sind primär auf das Innenleben einer Organisation gerichtet, unterscheiden sich in der Begrifflichkeit und Zusammensetzung recht deutlich voneinander und sind allesamt natürlich umfassender als der Begriff der Mission und der Angebote in der Soziokratie. Die beiden Worte allein reichen kaum aus, um die Vielfalt der inneren Wirklichkeit einer Organisation zu beschreiben. Dazu kommt noch, dass die soziokratische Definition des Begriffs „Vision“ ausschließlich nach draußen zielt, auf eine gewünschte Gesellschaft, und nicht nach innen, auf eine gewünschte Organisation. Diese interne (nach innen gerichtete) Vision allerdings findet sich in allen Leitbilddefinitionen wieder. Man kann die Vision je nach ihrer Richtung wie folgt unterscheiden:

1. Externe Vision = das Zukunftsbild von der Gesellschaft, d.h. „Vision“ im Sinne der Soziokratie, nach außen gerichtete Vision.
2. Interne Vision = das Zukunftsbild der Organisation an sich, des inneren Aufbaus, der Werte, Unternehmenskultur, nach innen gerichtete Vision.

Im deutschsprachigen Raum hat sich das Leitbild als generelle Beschreibung einer Organisation mit ihrer Ausrichtung und Werten bewährt. Leider sind die Konzepte für Leitbilder recht unterschiedlich (siehe oben) und die Frage noch nicht geklärt, inwieweit die Soziokratie mit ihren Elementen in ein Leitbild passt.

Deshalb möchte ich als Versuch eine Leitbilddefinition anbieten, die externe Vision, Mission und Ziele (allgemeines Angebot) beinhaltet und gleichzeitig die unterschiedlichen Komponenten eines klassischen Leitbildes berücksichtigt.

⁷⁸ <http://www.olev.de/l/leitbild.htm> (07.07.09)

⁷⁹ Vahs, Dietmar: Organisation, 2005, S.128-9, die Abbildung stammt auch aus dem Buch.

Unter **Leitbild** würde ich alle internen Konzepte fassen, die die Organisation in ihrem Inneren und ihrem Daseinszweck beschreiben und als Ganzes die Unternehmenskultur ausmachen, wie z.B.:⁸⁰

- die nach außen gerichtete (externe) Vision, also das Zukunftsbild der Gesellschaft, das sich die Organisation wünscht
- die nach innen gerichtete (interne) Vision, d.h. das Zukunftsbild der Organisation an sich, des inneren Aufbaus und ihrer Werte, die Organisationsphilosophie
- Grundwerte und Ethik der Organisation – Welche Werte leiten unser Zusammenleben intern und extern?
- Normen als kodifizierte Grundwerte der Organisation
- „Mission“ im Sinne der Soziokratie = Unternehmenszweck, Beitrag zum Erreichen der externen Vision, das (Kern-)Geschäft
- Produkte/Dienstleistungen, konkretere Beschreibung der Mission,
- Strategie als Gesamtheit der Maßnahmen und Entscheidungen, um die interne oder externe Vision zu erreichen sowie die Produkte/Dienstleistungen an den Mann/Frau zu bringen
- Leitlinien und Ziele als konkrete Ausformulierung der externen/internen Vision und Strategie. Damit sind die „smarten“ Ziele gemeint, die z.B. für jedes Geschäftsjahr erreicht werden sollen.

Eine solche Leitbilddefinition, die die soziokratischen Elemente der externen Vision, der Mission und der konkreten Angebote umfasst, ist sicherlich umfassender und hilfreicher für die konkrete Arbeit mit Organisationen. So können das Innenleben differenzierter betrachtet werden und im Rahmen der zuständigen Kreise Grundsatzentscheidungen über den inneren Aufbau und die Ausrichtung getroffen werden.

Dabei kann es hilfreich sein, zu Beginn erstmal eine Kurzfassung des Leitbildes aufzustellen, das sich aus folgenden Komponenten zusammensetzen könnte:⁸¹

- (externe) Vision, Mission und Angebote
- interne Vision, Organisationsphilosophie.

⁸⁰ Später ist mir aufgefallen, dass Dillerup, Ralf/ Stoi/ Roman: Unternehmensführung, München: Vahlen, 2008, fast alle Größen als Elemente normativer Unternehmensführung bezeichnen. Für sie ist die Mission das Soll-Selbstbild und sie rechnen die Unternehmenskultur als „gelebte Werte und Verhalten“ dazu, vgl. S.52. Für mich ist die Unternehmenskultur der Oberbegriff, der eng mit dem Leitbild verbunden ist.

⁸¹ Vgl. Kap. 9.1.1.+9.1.2. Checklisten zu Vision, Mission, Angebote, Organisationsphilosophie und Ziele.

4.2. DIE SOZIOKRATISCHE MODERATION/GESPRÄCHSFÜHRUNG⁸²

Die soziokratische Moderation ist ein bewährtes Hilfsmittel, um einen Kreis zu Konsentscheidungen zu führen. Dabei geht es zum einen um eine Grundhaltung des Gesprächsleiters, die von Offenheit, Geduld und klarer Führung gekennzeichnet ist, und zum anderen um konkrete Hilfen und Ablaufschemata, die sich bewährt haben und den Prozess fördern. Beide möchte ich im Folgenden näher erläutern.

4.2.1. Die Grundhaltung und Rolle des Gesprächsleiters

Für mich gehören zur Grundhaltung und -kompetenz des Gesprächsleiters folgende Qualitäten:

- Wertschätzung für die Person und die Beiträge jedes Einzelnen.
- Hubschrauberperspektive – die Fähigkeit jederzeit aus dem Geschehen herauszutreten und zu schauen, wo im Ablauf und Prozess sich die Gruppe befindet und was der nächste Schritt ist.
- Selbstlosigkeit in der Rolle des Gesprächsleiters – die Fähigkeit, die eigene Meinung und den eigenen Standpunkt zurückzustellen und sich in den Dienst des Kreises zu stellen. Die Möglichkeit, zwischen der Rolle des Gesprächsleiters und der des Teilnehmers wechseln zu können, die Fähigkeit beides auseinander zu halten, ohne dass das eine das andere negativ beeinflusst.
- Gute Balance zwischen „Leine anziehen“ und „Leine lassen“ – einerseits die Zeit und den Ablauf im Hinterkopf behalten, andererseits auch Raum für Chaos, Kreativität und Umwege lassen, so dass neue Lösungen gefunden werden können.
- Inneres Vertrauen in den Ansatz, ein Dahinterstehen.
- Geduld, d.h. die Fähigkeit, die innere Ruhe zu bewahren, wenn Einwände kommen, und immer wieder die Bereitschaft, die Argumente hinter den Einwänden zu suchen.
- Präsenz und die Fähigkeit, aktiv und empathisch zuzuhören.
- Offenheit auch für Verfahrensvorschläge aus der Gruppe, die Bereitschaft momentanes Nicht-Weiterwissen auszudrücken und so die Unterstützung der Gruppe zu bekommen. Offenheit und Bereitschaft, sich durch die Teilnehmer des Kreises korrigieren zu lassen.

Der Gesprächsleiter wird von dem jeweiligen Kreis gewählt und damit von der Gruppe legitimiert, die er leitet. Der Kreis legt vor der Wahl die Kriterien und das Anforderungsprofil fest, das sich von meinem oben geschilderten natürlich unterscheiden kann.

Der Gesprächsleiter hat immer eine Doppelrolle, zwei Hüte. Zum einen ist er als Gesprächsleiter verantwortlich für den Ablauf der Kreissitzung und zum anderen bringt er als „normaler“ Teilnehmer seine eigene Meinung und Sichtweise zu den behandelten Themen mit ein. Die Kunst besteht darin, diese beiden Hüte deutlich voneinander zu trennen und nicht die eigene Meinung und eigenen Argumente höher zu bewerten als die der anderen.

⁸² Ein Großteil des Textes basiert auf meinen Erfahrungen in soziokratischer Moderation. Zum einen in der Rolle des Kreismitgliedes bei Treffen von unserem Soziokratischen Zentrum Deutschland, wo ich Isabell Dierkes und Pieter van de Meché erleben konnte, dann bei Treffen des Globalen Kreises Soziokratischer Zentren in Holland, wo ich John Buck und Gilles Charest erleben konnte sowie bei Treffen in GFK-Netzwerken, wo ich Katharina Ossko und andere Kolleginnen erleben konnte. Zum anderen habe ich selbst im Soziokratischen Zentrum Deutschland und bei den Sitzungen des Vereins Netzwerk Gewaltfreie Kommunikation Österreich moderiert, sowie bei einem kleinen Architekturbüro und einer (Lebens-)Gemeinschaft. Es gibt also ausreichend Erfahrungen, die ich hier reflektiert wiedergebe und wobei ich mich auch auf die Erfahrungen der Kollegen stütze, ohne jetzt formelle Interviews geführt zu haben.

4.2.2. Was kennzeichnet die Gesprächsführung in der Soziokratie?

Hier möchte ich ein paar Grundprinzipien für die soziokratische Gesprächsführung aufzeigen. Die folgenden Elemente kennzeichnen die besondere Form in der Soziokratie und machen die Unterschiede zu anderen Moderationsmethoden deutlicher:

- Das Finden der Konsententscheidungen liegt in der Verantwortung aller Mitglieder des Kreises; der Moderator unterstützt die Gruppe dabei
- das Reden nacheinander im Kreis
- das Ändern der Meinungen bei neuen Informationen
- die zentrale Instanz des Arguments
- „Macht mit“ statt „Macht über“
- machbare Lösungen – „Tue mehr mit ungefähr“
- Akzeptanz von Fehlern, eine positive Fehlerkultur – Fehler sind Messungen

Ein wichtiges Element ist **das Reden im Kreis**, nacheinander, ohne Diskussion zwischen einzelnen Teilnehmern. Im inhaltlichen Teil gibt es meistens zwei Meinungsrunden, in denen jeder nacheinander im oder gegen den Uhrzeigersinn seine Position ausdrücken kann. In der zweiten Runde kann jeder auf die bisher gehörten Argumente eingehen und sich auf die anderen beziehen. Das begünstigt eine konstruktive, ruhige Atmosphäre, in der jeder seinen Platz hat und seine Sichtweise kundtun kann. Meistens notieren sich einzelne Teilnehmer ein paar Worte, wenn sie sich mit ihrem Beitrag später auf andere beziehen möchten, damit nichts verloren geht.

Ein weiteres wichtiges Element ist die **Meinungsänderung**. Im Laufe der Kreisrunden hören die Teilnehmer die Argumente und Sichtweisen der anderen und modifizieren dadurch ihre eigene Meinung. Alles ist vorläufig und kann aufgrund neuer Argumente und Informationen verändert werden. So funktioniert das dynamische Steuern im Kreisprozess. Getätigte Kreisbeschlüsse können beim nächsten oder einem späteren Treffen wieder auf die Agenda kommen, wenn in der Zwischenzeit neue Informationen aufgetaucht sind oder sich die Umweltbedingungen verändert haben. Jedes Kreismitglied kann Wünsche zur Agenda stellen oder seinen Konsent zu einer alten Entscheidung zurückziehen. Die Steuerung ist flexibel, pragmatisch. Wenn sich etwas an den Bedingungen/Ergebnissen ändert, kann sofort darauf reagiert werden. Daneben haben alle Beschlüsse ein Verfalldatum, an dem sie noch einmal auf die Agenda kommen und geprüft wird, ob der Beschluss noch so passt oder ob sich die Umwelt und die Informationen geändert haben und eine neue Lösung notwendig ist.

Die Soziokratie hat einen sehr pragmatischen Zugang, um Probleme zu lösen oder Gruppenentscheidungen zu finden. **Das Argument ist die zentrale Instanz bei den Entscheidungen**. Es zählt nicht die Anzahl der Stimmen oder der Rang der Mitglieder in der linearen Struktur, sondern welche Argumente vorgebracht werden. Emotionen haben auch ihren Platz, allerdings vornehmlich als Anzeiger für bestimmte Argumente, die noch nicht genug gewürdigt sind. Dabei versuchen der Gesprächsleiter und die Gruppe, die Argumente hinter den Emotionen zu finden. Das Gleiche geschieht in der Konsentrunde bei den schwerwiegenden Einwänden gegen einen Beschluss. Hinter jedem schwerwiegenden Nein steckt ein noch nicht gehörtes Argument oder eine wichtige Information, die noch nicht berücksichtigt wurde.

Es wird eine **Form von „Macht mit“** statt „Macht über“ gefördert: Alle Rahmen- und Grundsatzentscheidungen werden im Konsent getroffen. Dazu muss jedes Kreismitglied mündlich seinen Konsent geben (oder nicht). Das gibt allen Beteiligten die gleichen Möglichkeiten der Mitsprache und jedes Argument zählt. Es gibt keine Abstufung nach Position oder Dauer der Betriebszugehörigkeit oder Ausbildung. Alle Kreismitglieder sind

gleichwertig in der Beschlussfassung, die Macht wird mit-einander geteilt und in eine Richtung gelenkt.

In der Soziokratie geht es darum, **machbare Lösungen** zu finden und nicht perfekte. In der Konsentrunde fragt der Gesprächsleiter, ob keines der Kreismitglieder ein schwerwiegendes „Nein“ hat im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel, ob es innerhalb der Toleranzbreite des Kreismitgliedes liegt und es weiter mitgehen kann. Es geht um machbare Entscheidungen, die dem Kreis jetzt erlauben weiter zu gehen und weitere Erfahrungen zu sammeln.

Über den Kreisprozess und das Prinzip des dynamischen Steuerns hat der Kreis die Möglichkeit, flexibel auf die Umwelt zu reagieren. Wenn neue Informationen kommen, Hindernisse auftreten, der abgesteckte Rahmen verlassen wird, können neue machbare Lösungen gefunden werden.

Daraus leitet sich auch die **Akzeptanz von Fehlern**⁸³ ab. Es gibt in der Soziokratie eine konstruktive Fehlerkultur. Fehler sind einfach Messungen, die ein Verlassen des Zielkorridors anzeigen. Sie dienen als Rückmeldung, um wieder auf die Spur zu kommen oder die Spur zu wechseln. Fehler sind erlaubt, notwendig, gehören zum Prozess dazu. Das heißt nicht, dass ungenau oder fahrlässig entschieden werden soll, sondern einfach, dass Fehler akzeptiert werden. „Tue mehr mit Ungefähr“ beschreibt diese Sichtweise sehr treffend.

4.2.3. Ablaufschemata und Orientierungshilfen für die Praxis

In der Soziokratie haben sich einige Ablaufschemata etabliert, die sowohl dem Gesprächsleiter als auch dem Kreis Orientierungshilfe für den zeitlichen Ablauf geben. Zuerst werde ich das Ablaufschema für das Gesamtmeeting beschreiben und dann auf die verschiedenen Formate eingehen, wie zu einzelnen Tagesordnungspunkten Konsententscheidungen getroffen werden können.

4.2.3.1. Der viergliedrige Ablauf eines ganzen Kreismeetings:

1.)	<i>Eröffnungsrunde</i>	Ankommen und Einstimmen auf das gemeinsame Ziel
2.)	<i>Administrativer Teil</i>	Zeitdauer, Protokoll, nächstes Treffen, Agenda gemeinsam festlegen
3.)	<i>Inhaltlicher Teil</i>	Abarbeiten einzelner Themen/Beschlüsse
4.)	<i>Abschlussrunde</i>	Messen der Effektivität des Meetings, offene Agendapunkte sammeln

Die Eröffnungsrunde soll den Übergang vom Tagesgeschäft und der „normalen“ Arbeit hin zum soziokratischen Kreistreffen erleichtern. Es beginnt mit einer Runde, in der jeder kurz sagt, wie es ihm gerade geht und welche Wünsche er für die Agenda hat. Diese erste Runde hilft sehr anzukommen, sich innerlich auf das Treffen einzulassen und die Gedanken zu der sonstigen Arbeit loszulassen. Die zusätzlichen Wünsche zur Agenda ergänzen die bereits eine Woche vor dem Treffen ausgeschickte Tagesordnung, die der Logbuchführer und die Leitung für das jeweilige Treffen vorbereitet haben. Viele Themen müssen auf- und vorbereitet werden. Hier in der Eröffnungsrunde können noch ergänzende Punkte oder Präferenzen für den Ablauf genannt werden.

Im administrativen Teil werden alle organisatorischen Dinge behandelt und am Schluss die Tagesordnung gemeinsam im Konsent festgelegt. Zu den organisatorischen

⁸³ Vgl. den Artikel von Isabell Dierkes: Fehler, rechnen sie damit, im Kaffeeklatsch 03/2009 zu finden auf <http://www.soziokratie.org/dokus/fehler-rechnensiedamit-isabelldierkes-kaffeeklatsch.pdf>

Angelegenheiten gehören die Genehmigung des Protokolls der letzten Sitzung, Terminabsprachen sowie Informationen, die für das jetzige Treffen wichtig sein könnten, weil sie den Ablauf beeinflussen, wie z.B. „Ich muss früher gehen!“ oder „Mein Handy ist eingeschaltet, weil ich einen wichtigen Kundenanruf erwarte.“ Ebenso werden Messungen gesammelt, die sich aus vorherigen Beschlüssen ergeben haben. Der Abschluss des administrativen Teils ist die gemeinsame Festlegung der weiteren Tagesordnung, das heißt, welche Themen und Punkte im inhaltlichen Teil besprochen werden. Dies ist die erste Konsententscheidung des Treffens.

Im inhaltlichen Teil werden die einzelnen Agendapunkte abgearbeitet und jeweils mit einem Konsentbeschluss abgeschlossen. Auf den konkreten Ablauf werde ich auf den nächsten Seiten noch genauer eingehen.

In der Abschlussrunde sagt jeder Teilnehmer, wie ihm das Treffen im Hinblick auf Effektivität und Qualität der Zusammenarbeit gefallen hat. Es ist die Messung des Kreistreffens und soll der Gruppe und dem Gesprächsleiter Rückmeldung geben, damit das nächste Treffen noch besser ablaufen kann. Hier können auch die offenen Punkte gesammelt werden.

4.2.3.2. Ablaufschemata für den inhaltlichen Teil

Im Weiteren geht es jetzt konkret um die einzelnen Entscheidungen im inhaltlichen Teil. Es gibt ein Langformat, das ich hier erläutern möchte, und zwei Kurzformate, die ich später darstelle.

4.2.3.2.1. Das Langformat wird angewendet, wenn es keine konkreten Vorschläge gibt, sondern nur eine Fragestellung oder ein offenes Thema. Dieses Ablaufschema gibt einerseits einen zeitlichen Ablaufplan und andererseits eine Landkarte für die Entscheidungsfindung. Es gibt einen dreigliedrigen Ablauf: ⁸⁴

1. <i>Bildformende Runde/ Informationssammlung und erste Ordnung (Input)</i>	Die Bedürfnisse und Ziele erläutern, die einzelnen Kernpunkte identifizieren sowie alle Informationen sammeln, die für die Meinungsbildung notwendig sind oder von den Kreismitgliedern erfragt werden.
2. <i>Meinungsbildende Runde (Transformation)</i>	Meinungsaustausch zu dem Thema, Ideen, Meinungen und Kriterien sammeln; die Ideen/ Kriterien miteinander verknüpfen und einen gemeinsamen Vorschlag erarbeiten; Sicherstellen, dass der Vorschlag alle Kernpunkte enthält.
3. <i>Konsentrunde (Output)</i>	Aufschreiben des Vorschlages; Konsentrunde zu dem Vorschlag mit Bearbeitung der schwerwiegenden Einwände; Beschluss verkünden und Feiern.

In der bildformenden Runde werden alle relevanten Informationen gesammelt, die nötig sind, damit sich die Kreismitglieder eine erste Meinung bilden können. Bei komplexeren Entscheidungen werden da schon im Vorfeld die Daten gesammelt, analysiert und aufbereitet, bei weniger komplexen Themen reicht die Frage: „Wer braucht noch welche Informationen zu diesem Punkt, um sich eine erste Meinung bilden zu können?“ In dem Element der bildformenden Runde steckt ganz deutlich der Wert Transparenz und Offenheit. Alle Mitglieder erhalten prinzipiell den vollständigen Einblick in Kennzahlen oder andere relevante Informationen, es gibt keine Geheimnisse und

⁸⁴ Vgl. Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 231, der diesen Ablaufplan in Form des 9-Schritte-Plans beschrieben hat, auf den ich im Kapitel 4.3. näher eingehen werde. Hier soll zunächst eine hilfreiche Übersicht für die Praxis gegeben werden, deshalb entspricht es nicht dem 9-Schritte-Plan.

Informationsvorsprünge. Hier ähnelt die Soziokratie der Open-Book-Philosophie⁸⁵, die auch für eine höchstmögliche Transparenz im Unternehmen steht. Auf Basis aller notwendigen Informationen werden die wesentlichen Kernthemen identifiziert und geschaut, welche Unterpunkte ggf. später behandelt werden können oder in einen anderen Themenbereich gehören.

Im inhaltlichen Teil geben alle Mitglieder des Kreises nacheinander im oder gegen den Uhrzeigersinn ihre Meinung zum Thema kund. Es wird nicht unterbrochen oder direkt auf einen Redner reagiert, sondern nacheinander geredet. So entsteht eine Atmosphäre des gemeinsamen Denkens und Suchens. Jeder Teilnehmer kann sichergehen, dass er zu Wort kommt, kann die Argumente der Anderen hören und sich auf dieser Basis eine fundierte Meinung bilden. Dafür gibt es fast immer eine zweite Kreisrunde, in der jeder neue Ideen und Gedanken einbringen oder sich auf die Beiträge der anderen beziehen kann. Jeder darf auch zu jeder Zeit seine Meinung ändern, sagen, dass er diesen Aspekt bisher noch nicht beachtet hatte und es ihn anspricht. Der Gesprächsleiter kann nach den zwei Runden die wesentlichen Aspekte oder Kriterien aufschreiben oder zusammenfassen, auch die Spannungsfelder zwischen zwei Polen, wenn sie in den Meinungsrounden aufgetaucht sind. Das schafft mehr Transparenz und Klarheit. Als nächstes wird ein gemeinsamer Vorschlag erarbeitet, entweder in offener Diskussion „Wir haben jetzt folgende Kriterien und Differenzen erarbeitet, was könnte eine Lösung sein, in der alles berücksichtigt wird, die wir zum Konsent stellen könnten?“ oder der Gesprächsleiter macht selbst schon einen Vorschlag, der für ihn konsentfähig erscheint. Während dieser Vorschlagsarbeit wird noch gemeinsam gecheckt, ob alle Kernpunkte aus der Bildformung enthalten sind, also keine wesentlichen Unterpunkte vergessen wurden. Wir befinden uns jetzt in der Übergangsphase vom inhaltlichen Teil zur Konsentrunde, in der die Entscheidung getroffen werden soll.

In der Konsentrunde wird der gemeinsam erarbeitete oder vom Gesprächsleiter formulierte Beschlussvorschlag zum Konsent gestellt. Der Gesprächsleiter wird ihn zuerst schriftlich auf einem Flipchart o.Ä. festhalten, um Verständnisfragen bitten und ihn dann zum Konsent stellen. Hilfreich ist es hier, wenn der Gesprächsleiter noch einmal an die gemeinsame Vision, Mission und konkrete Zielsetzungen des Kreises erinnert, denn Konsent heißt: „Ich habe keinen schwerwiegenden Einwand gegen diesen Vorschlag im Hinblick auf das gemeinsame Ziel. Ich kann mitgehen. Ich bin bereit und fähig, diesen Beschluss auszuführen.“ So kann der Blick und Fokus auf das gemeinsame Ziel gerichtet werden und weg von einer rein persönlichen Befindlichkeit. Jedes Kreismitglied sagt nun hintereinander, ob es konsentieren kann oder nicht. Ein einfaches „Ja“ oder „Nein“ reicht hier aus, auch wenn einige Mitglieder gerne ihre Entscheidungen näher erläutern möchten. Kommt ein „Nein“, wird der Gesprächsleiter nachfragen, ob es sich um ein schwerwiegendes „Nein“ handelt, und dann weiter im Kreis fragen. Zuerst werden nacheinander alle Entscheidungen gehört und erst dann wird auf eventuelle Einwände eingegangen.

Diese Entscheidung, ob es sich um einen „schwerwiegenden“ Einwand handelt ist für jedes Kreismitglied eine Nagelprobe: *„Liegt die Entscheidung innerhalb meines Toleranzbereiches oder nicht mehr? Ist es wirklich ein schwerwiegender Einwand oder nicht? Und was ist das Argument dahinter? Wieso kann ich da nicht mitgehen? Und was werden die anderen vielleicht dazu sagen?“* Die Entscheidung, ob es ein schwerwiegender Einwand ist oder nicht, trifft das jeweilige Kreismitglied ganz persönlich. Es gibt keine äußere Stelle, die festlegt, was einen schwerwiegenden Einwand von einem einfachen Einwand unterscheidet, es ist das jeweilige Individuum. Der Gesprächsleiter kann sogar, wenn der Teilnehmer sagt, es sei ok, aber seine Körpersprache anders scheint, dieses

⁸⁵ Vgl. Case, John: Open-book Management. The coming business revolution, Harper Business, 1999.

körperliche „Nein“ als „schwerwiegend“ interpretieren bzw. den Teilnehmer nochmal fragen. Jeder schwerwiegende Einwand ist wichtig, weil dahinter eine wesentliche Information steckt, die der Kreis noch nicht genügend beachtet hat.

Sollte es nach der ersten Konsentrunde schwerwiegende „Neins“ geben, dann fragt der Gesprächsleiter die jeweiligen Personen nacheinander, welche Argumente hinter dem „Nein“ stehen, welche Sichtweisen oder Informationen noch nicht ausreichend berücksichtigt wurden. Sobald es schwerwiegende Einwände gibt, sind sie „Eigentum“ des Kreises. Der Gesprächsleiter wird darauf hinweisen und die gesamte Gruppe fragen, wie sie damit umgehen können. Damit soll verhindert werden, dass der Einwand personalisiert wird und nach und nach alle auf denjenigen einreden und Druck ausüben, der den Einwand formuliert hat. Diese Person ist so etwas wie ein Anzeiger für ein nicht gesehenes Argument und der Kreis als Ganzes versucht nun, dieses Argument durch eine Modifikation der Beschlussvorlage zu integrieren.

Für diese Modifikation der Beschlussvorlage gibt es drei hilfreiche Strategien, die sich in der Praxis bewährt haben:

- Integrieren eines zusätzlichen Aspekts in den Beschlussvorschlag, die Ergänzung um eine weitere Komponente, oder
- zeitliche Begrenzung für den Beschluss festlegen sowie konkrete Messkriterien, anhand deren geprüft werden kann, ob der Beschluss weiter gültig ist oder geändert wird. Dabei kann es sinnvoll sein, die skeptischste Person als Prüfer einzusetzen: *„Probieren wir den Beschluss für vier Wochen aus und messen wir bei der nächsten Kreisversammlung, ob deine Bedenken eingetroffen sind oder nicht. Du bist dann für das Messen verantwortlich und berichtest beim nächsten Mal.“* oder
- Einrichten eines Hilfskreises mit bestimmten Rahmenbedingungen und Kompetenzen, bestehend aus dem funktionellen Leiter bzw. einer oder mehreren „neutralen“ Mitgliedern sowie den beiden Trägern polarisierender Sichtweisen. Wenn zwei Mitglieder des Kreises gegensätzliche Positionen haben und sich nicht einigen können, dann kann man z.B. beide zusammen mit zwei „neutralen“ Kreismitgliedern in einen Hilfskreis delegieren und sie so an einer Lösung arbeiten lassen. Dabei wird dann der Beschluss zur Einrichtung eines Hilfskreises zum Konsent gestellt.

Die Gruppe sucht jeweils gemeinsam nach Lösungen, die den schwerwiegenden Einwand beheben können. Dabei ist das Kreismitglied, das den schwerwiegenden Einwand eingebracht hat, auch Prüfer, inwieweit durch die jetzigen Modifikationen der schwerwiegende Einwand aufgelöst ist. Ist das geschehen, wird die neue Beschlussvorlage wieder allen Kreismitgliedern zum Konsent gestellt. Es kann sein, dass es hier zu neuen schwerwiegenden Einwänden kommt oder der Beschluss sich qualitativ so verbessert hat, dass die anderen gut ihr „Okay“ geben können. Gibt es zu einem Vorschlag in der Konsentrunde mehrere schwerwiegende „Neins“, dann kann es auch hilfreich sein, zuerst alle nacheinander zu hören und dann auf Basis aller Argumente nach einer neuen Lösung zu suchen. Bevor man diese Einwände wirklich aufzulösen sucht, werden die jeweiligen Personen gefragt, ob es sich jeweils um einen schwerwiegenden Einwand handelt. Diese Bewertung wird individuell getroffen, aber durch die Rückfrage wird nach einer bewussten Einschätzung gefragt.

Was passiert, wenn ein Kreis nicht zu einer Konsententscheidung kommt?

Sollte ein Kreis nicht zu einer Konsentlösung kommen, dann ist es Aufgabe des Kreises, eine geeignete Vorgehensweise zu beschließen. Das kann z.B. die Installierung eines Hilfskreises sein, der eine Beschlussvorlage erstellt, oder es kann ein weiteres Treffen in kurzem Abstand sein oder die Delegation der Entscheidung in den nächsthöheren Kreis. Meistens ist es in den Statuten festgelegt, dass in wichtigen und dringenden Ent-

scheidungen ein Kreis sich nach Ablauf von 24 Stunden noch einmal trifft. Sollte dann weiterhin keine Konsentlösung gefunden werden, wird die Entscheidung in den nächsthöheren Kreis delegiert. Aufgrund der doppelten Verknüpfung sind im nächsthöheren Kreis Leiter und Delegierter vertreten und können bei der Entscheidungsfindung mitwirken. Sollte ein Kreis häufig nicht zu Entscheidungen kommen, dann könnte das als Symptom gedeutet werden, dass der Kreis kein gemeinsames Ziel, keine gemeinsame Ausrichtung mehr hat. Dann wäre es sinnvoll, genau das zuerst zum Thema zu machen: Wohin wollen wir eigentlich? Was ist der Daseinszweck unseres Kreises? Und wie möchten wir unsere Zusammenarbeit gut organisieren?

Was ist mit komplexen Entscheidungen, die sich nicht in einer Kreissitzung beschließen lassen können, wie ein Strategiewechsel, Erschließung neuer Geschäftsfelder oder Erwerb von Immobilien?

In der Kreisstruktur werden nur Grundsatz- und Rahmenentscheidungen im Konsent getroffen, alle anderen Entscheidungen gehören in die lineare Ebene. Bei komplexen Entscheidungen kann es notwendig sein, einen Hilfs- oder Projektkreis zu bilden, der das weitere Vorgehen organisiert und ausführt. Dabei gibt der Kreis die Rahmenbedingungen und Kriterien vor, die für die Arbeit des Hilfskreises gelten. Dazu gehört auch, dass geklärt wird, welche Entscheidungskompetenzen der Hilfskreis hat, ob er regelmäßig dem Kreis berichtet und das weitere Vorgehen mit ihm abgesprochen wird oder es nur zu einer Endpräsentation kommt. Dieser Hilfskreis kann dann seine Arbeit anhand von Projektmanagementstandards oder anderen Vorgehensweisen organisieren, er kann jede Technik und Form benutzen, solange die Entscheidungen am Ende im Konsent getroffen werden.

Wer entscheidet, ob es sich bei einem Thema um eine Grundsatzentscheidung handelt, die auf die Agenda gehört, oder um eine Ausführungsentscheidung, die in der Linearen Struktur entschieden wird?

Jedes einzelne Kreismitglied. Wenn ein Kreismitglied meint, eine Entscheidung ist für ihn eine Grundsatzentscheidung, dann muss dieses Thema auf die Agenda des Kreistreffens gesetzt werden. Das gibt jedem Kreismitglied eine große Macht, die nicht von dem Gesprächsleiter oder dem funktionalen Leiter beschnitten werden kann. Ähnlich verhält es sich in der Konsentrunde. Jedes einzelne Kreismitglied entscheidet, ob ein „Nein“ wirklich ein „schwerwiegendes Nein“ ist, es also keinen Konsent zu einer Beschlussvorlage gibt. Das wird individuell bewertet und als dieses anerkannt. Kein Gesprächsleiter kann dem widersprechen. Genauso kann jedes einzelne Mitglied ein Thema auf die Agenda setzen lassen. Wie dann die Agenda in der Abfolge aufgebaut ist, entscheidet wieder der Kreis im Konsent auf der Basis von Argumenten.

Wie sieht es mit dem Gebrauch von anderen Moderationsmethoden, -ansätzen und -abläufen aus? Sind die ausgeschlossen oder inwiefern können sie in die soziokratische Moderation übernommen werden?

Ausgeschlossen ist wenig. Was auf jeden Fall zu einer Moderation gehört, die sich soziokratisch nennt, sind die Eröffnungsrunde, der gemeinsame Konsent zur Tagesordnung, also auch zu dem Gebrauch der Methode, der Konsent zu jedem inhaltlichen Beschluss und die Abschlussrunde. Das Konsentprinzip regiert die Beschlussfassung im Kreis und dieser Konsent kann nicht ausgelassen werden. Sehr oft werden Runden verwendet, das Nacheinanderreden im Kreis, weil es ein konstruktives, offenes und zuhörendes Miteinander fördert. Aber es könnten auch andere Techniken und Methoden benutzt werden. Der Kreis kann gemeinsam Erfahrungen sammeln und anhand von bestimmten Kriterien messen, inwieweit andere Vorgehensweisen hilfreich sind oder nicht. Wie dieser Konsent erreicht wird und wie auf Einwände eingegangen wird, kann

durchaus unterschiedlich sein. Wichtig ist, dass am Schluss keiner der Beteiligten ein schwerwiegendes „Nein“ gegen den Vorschlag hat.

4.2.3.2.2. Kürzere Formate bei Entscheidungen im inhaltlichen Teil

John Buck hat in Ergänzung zum langen Format, das ich oben beschrieben habe, zwei kürzere Formen entwickelt, die ich hier auch noch anfügen möchte:⁸⁶

Einfache Konsentrunde

Einfache Konsentrrunden werden eingesetzt, wenn keine Diskussion erwartet wird, schon weitestgehend Einigkeit herrscht oder es sich nur um ergänzende Entscheidungen handelt, bei denen schon vorher eine erfolgreiche Konsententscheidung getroffen wurde, z.B. der Zustimmung zum Protokoll oder der Ausformulierung einer Aufgabenbeschreibung für eine Person, die schon als Koordinator bestimmt wurde und wo es schon allgemeine Rahmenbedingungen gibt.

Die einfache Konsentrrunde besteht aus zwei Schritten:

1. Vorschlag des Gesprächsleiters
2. Konsentrrunde wie gehabt mit dem bereits bewährten Umgang mit Einwänden

Kurzformat mit konkretem Vorschlag

Dieses Ablaufschema kann dann angewendet werden, wenn schon ein sehr konkreter Vorschlag vorliegt, der im besten Falle in einem Hilfskreis erarbeitet oder von einer Person auf Basis vorheriger Diskussionen zusammengestellt wurde. Die Meinungsbildung und gemeinsame Lösungssuche wurden entweder delegiert oder hatten schon in einer anderen Form stattgefunden. Aus diesem Grund wird auch die Meinungsrunde hier verkürzt zu einer Reaktionsrunde.

1.) Präsentation des Vorschlages	möglichst konkret mit Zeitraum und Messkriterien
2.) Klärende Fragen zu dem Vorschlag	Verständnisfragen, keine Kommentare oder Änderungswünsche
3.) (schnelle) Reaktionsrunde	kurze Rückmeldungen, Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse, andere Strategien, die im Bezug zu dem Vorschlag stehen, gewöhnlich als Runde im Kreis
4.) Konsentrrunde	wie gehabt, bei schwerwiegenden Einwänden werden diese in einen neuen Vorschlag eingearbeitet und erneut zum Konsent gestellt

⁸⁶ Vgl. Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S.230 – zusammengefasst, ergänzt und übersetzt von mir

4.3. DEN PRODUKTIONSPROZESS GESTALTEN MIT HILFE DES 9-SCHRITTE-PLANS

4.3.1. Was ist der 9-Schritte-Plan?

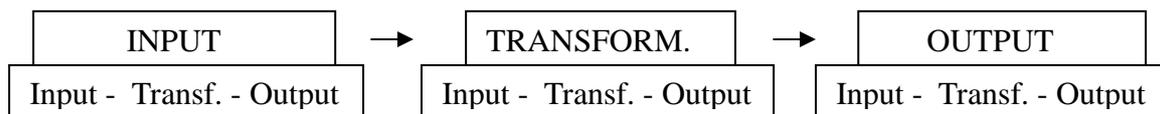
Wenn die Vision, Mission und die konkreten Produkte (als die Existenzgrundlage eines Kreises, das gemeinsame Ziel) klar sind, ist es wichtig den Prozess zur Produktherstellung zu gestalten: Wie können wir möglichst effizient, effektiv und sinnvoll produzieren?

Aus der Kybernetik übernimmt die Soziokratie das einfache Input-Transformation-Output-Modell und überträgt das auf den Produktionsprozess. Der wird verstanden als eine Reihe von Aktivitäten, die aus bestimmten Inputs (Rohstoffe, Arbeit, Maschinen, Knowhow, Energie) über einen Verwandlungsprozess (Produktion im engeren Sinne) einen bestimmten Output (Endprodukt) erzeugen.



Die Soziokratie betrachtet dabei den Wertschöpfungsprozess aus Kundensicht. Der Input ist der Vertrag mit dem Kunden, die Transformation die Herstellung des Produktes oder die Ausführung der Dienstleistung und der Output die Übergabe und Bezahlung.

Die Soziokratie fächert dieses Drei-Schritte-Modell noch weiter auf, indem jedes dieser drei Elemente noch einmal selbst in „Input – Transformation – Output“ aufgeteilt wird.



Nehmen wir die INPUTphase⁸⁷ als Beispiel: Der Input in der INPUTphase ist die Werbung, alle Maßnahmen, um einen Kunden anzuziehen, sei es die Gestaltung einer Homepage, das Erstellen von Werbematerialien und andere Formen des Marketings. Die Transformation ist dann der konkrete Kundenkontakt und das Verkaufsgespräch. Einigen sich Kunde und Verkäufer, kommt der Kaufvertrag zustande und damit der Output der INPUTphase.

Der Vertrag ist der Ausgangspunkt für die eigentliche Transformation und ist ein Element des Inputs für die TRANSFORMATION. Daneben beinhaltet der Input alle Vorarbeiten, um ein Produkt herzustellen oder eine Dienstleistung ausführen zu können. Dabei müssen alle Produktionsfaktoren wie Werkstoffe, Betriebsmittel und menschliche Arbeit⁸⁸ so vorbereitet werden, dass die Transformation stattfinden kann. Beim Produktionsprozess gibt es pro Produkt einen klar gegliederten Ablauf, wie die Ausgangsmaterialien in das Endprodukt verwandelt werden. Während dieses Prozesses gibt es fortwährend interne Qualitätskontrollen, um frühzeitig Fehler beheben zu können. Das fertige Produkt wird zum Schluss auch noch einmal getestet, bevor es zum Kunden ausgeliefert wird. Bei der Durchführung einer Dienstleistung geschieht Ähnliches, nur dass der eigentliche Transformationsprozess meistens mit dem Kunden stattfindet. Der Masseur massiert den Kunden, der Bankberater berät den Kunden und der Lehrer unterrichtet die Schüler. Hier gibt es in der Ausführung schon neben der internen Kontrolle durch den Dienstleister bereits die externe Rückmeldung von Seiten des Kunden. Das geschieht beim Produktionsprozess erst nach Auslieferung der Ware. Sowohl für die Produktion wie für

⁸⁷ Ich benutze ab jetzt für die drei großen Phasen die GROSSBUCHSTABEN und für die Unterteilung innerhalb der Phasen die normale Schreibweise. So wird der Unterschied deutlicher und es kommt zu weniger Missverständnissen.

⁸⁸ Vgl. die Aufteilung der Produktionsfaktoren der BWL in <http://de.wikipedia.org/wiki/Produktionsfaktor> (17.07.09)

die Dienstleistung bildet die Fertigstellung und die interne Kontrolle den Output des TRANSFORMATIONsprozesses.

Der OUTPUT unterscheidet sich beim Produktionsprozess und der Ausführung von Dienstleistungen, weil die Übergabe der Dienstleistung mit der Durchführung einhergeht. Bei der Produktion wird nach dem internen Test die Übergabe vorbereitet, das Produkt verpackt und zum Kunden transportiert. Dort wird das Produkt dem Kunden übergeben (Transformation des OUTPUTs) und dann nach Test vom Kunden angenommen und bezahlt. Der Kunde prüft vorher, ob es das Produkt ist, das er bestellt hat und es in der Qualität oder mit den Funktionen geliefert wurde, wie es im Vertrag ausgehandelt war, und drückt die Annahme mit der Bezahlung der Rechnung aus. Die bezahlte Rechnung ist der Output des OUTPUTprozesses.

Genauso verhält es sich auch bei der Dienstleistung. Hier kann es nach der Durchführung eine Nachbesprechung oder Evaluation über die Qualität geben und inwieweit die vertraglich vereinbarten Leistungen erbracht wurden. Das wäre das externe Testen, wenn es nicht schon während der Durchführung erfolgt ist. Ist der Kunde zufrieden mit der Übergabe/Durchführung, bezahlt er die Rechnung.

In einer Übersicht lässt sich der 9-Schritte-Plan vereinfacht wie folgt darstellen:

1) INPUT	Input	Werbung, Kontakt herstellen, Erstgespräch vereinbaren
	Trans.	Abstimmung Angebot und Nachfrage/Verhandeln
	Output	Vertragsabschluss
2) TRANS- FORMA- TION	Input	Vorbereitung der Dienstleistung/Produktion
	Trans.	Dienstleistung/Produktion
	Output	Internes Testen der Dienstleistung/Endproduktes, stimmt das Ergebnis mit dem Kaufvertrag überein?
3) OUTPUT	Input	Vorbereitung Übergabe
	Trans.	Übergabe
	Output	Annahme durch den Kunden, Bezahlung, Feedback

Das Modell lässt sich gut anhand von zwei simplen Beispielen näher erläutern, dem Verkauf einer Pizza und dem Verkauf und Durchführung eines Inhouse-Seminars:

Beispiel Verkauf einer Pizza

1) INPUT	Input	Werbung per Flyer oder Homepage
	Trans.	Kunde ruft an und bestellt Pizza, fragt nach bei Sonderwünschen
	Output	Pizzaverkäufer notiert Auftrag und Telefonnummer, Zeit der Lieferung wird vereinbart
2) TRANS- FORMA- TION	Input	Einkauf/Bereitstellen der Zutaten, heißer Ofen, Ausbildung zum Pizzabäcker
	Trans.	Prozess des Pizzabackens, Teig bearbeiten, belegen und in den Ofen schieben, Pizza rausnehmen, schneiden + in den Karton legen
	Output	Kontrolle währenddessen - Backvorgang kontrollieren Kontrolle danach: Stimmt Pizza mit Bestellung überein? Pizzaqualität wie erwünscht?

3) OUTPUT	Input	Pizzakarton in Wärmetasche legen, dem Boten Pizza + Adresse mitgeben, er fährt zur Wohnung
	Trans.	Übergabe der Pizza an der Haustür, Kunde testet, ob es die bestellte Pizza ist
	Output	Bezahlung der Pizza durch den Kunden

Beispiel Verkauf und Durchführung eines Soziokratie-Seminars

1) INPUT	Input	Homepage, Direktmarketing, Mundpropaganda, Erstgespräch vereinbaren
	Trans.	Inhalte, Rahmenbedingungen Seminar verhandeln
	Output	Vertragsabschluss mit der Personalentwicklung
2) TRANS- FORMA- TION	Input	Ausbildung zum Trainer + Soziokratieexperten, Trainerplan schreiben, Flips, Materialien, Koffer packen, Seminarraum herrichten
	Trans.	Durchführung des Seminars
	Output	Selbstreflexion während und am Ende des Seminars
3) OUTPUT	Input	Nachbesprechungstermin vereinbaren, ggf. Auswertung der Feedbackbögen bekommen, Rechnung vorbereiten
	Trans.	Gespräch mit Auftraggeber über den Erfolg/Misserfolg des Seminars, Übergabe der Rechnung
	Output	Bezahlung der Rechnung

In der Soziokratie werden den jeweiligen Phasen konkrete Handlungen zugeordnet, es entsteht ein idealtypischer Prozessablauf, der sich auf alle Produktions- und Dienstleistungsprozesse übertragen lassen kann. Dabei bildet der 9-Schritte-Plan den logischen Ablauf ab, nicht den zeitlichen. Bevor der Kunde die Pizza bestellt hat, hat der Pizzabäcker seine Ausbildung absolviert, die Zutaten eingekauft und vorbereitet. Auch testet der Kunde bei der Massenproduktion von Konsumgütern meistens erst nach dem Kauf. Hier wird ein Vertrag oder Auftrag von internen Kunden am Beginn der TRANSFORMATION stehen und nicht der mit einem externen Kunden. Der interne Kunde ist meist die Geschäfts- oder Bereichsleitung, die aufgrund von erwartetem Umsatz, Marktforschungen, Erfahrungen mit anderen Produkten, Vorbestellungen die Produktionsmenge in Auftrag gibt. Der logische und zeitliche Ablauf deckt sich weitestgehend bei Gütern, die individuell für einen Kunden hergestellt werden, wie z.B. die Pizza oder der Neuwagen mit Sonderausstattung oder das Traumhaus.

Der 9-Schritte-Plan ist eine Hilfe, um den Produktionsprozess möglichst effektiv zu gestalten. Der erste Schritt dafür ist die Dokumentation der Abläufe und der Versuch, diese Abläufe dann zu optimieren. Dafür gibt es eine Vielzahl von Methoden wie Kaizen, TQM oder KVP. Allen ist gemeinsam, dass sie den kybernetischen Prozess von Leiten/Planen, Ausführen und Messen integrieren. Die Qualität wird anhand bestimmter Kriterien festgelegt, es wird produziert und dann gemessen, inwieweit die Soll-Vorgaben erreicht wurden. Ähnliches macht die Soziokratie, indem sie die Funktionen des Leitens/Planens und des Messens dem 9-Schritte-Plan hinzufügt und daraus dann einen 27-Schritte-Plan erstellt.

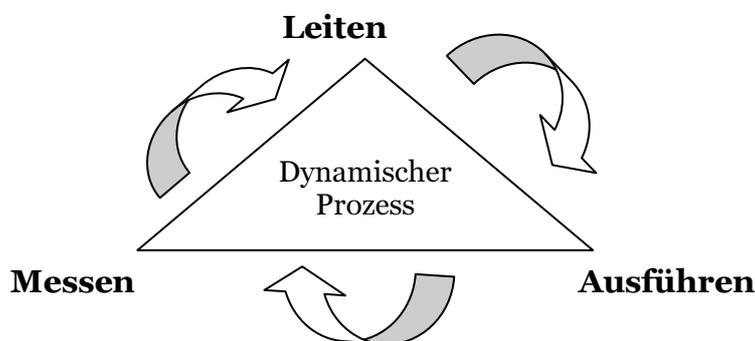
4.3.2. Vom 9-Schritte-Plan zum 27-Schritte-Plan

„Erich Gutenberg etabliert die Aufteilung der Produktionsfaktoren in Elementarfaktoren sowie dispositive Faktoren. Die menschliche Arbeit kann demnach als Elementarfaktor in objektbezogene Arbeit (Ausführung, Arbeit am Erzeugnis) und als dispositiver Faktor, also Arbeit, die der Leitung, Planung, Organisation und Kontrolle etc. dient, aufgeteilt werden. [...] Der dispositive Faktor ist hinsichtlich der optimalen Faktorkombination wichtig und bildet den planerischen und strategisch-operativen Einsatz der Elementarfaktoren im Unternehmen ab. Es handelt sich also um ein immaterielles Gut, welches nur im begrenzten Umfang substituiert werden kann.“⁸⁹

Diese Aufteilung von Gutenberg ist hilfreich, um die Erweiterung des 9-Schritte-Plans zu verstehen. Bei den „9 Schritten“ handelt es sich um die Ausführungsebene, den konkreten Produktionsprozess mit Hilfe der Elementarfaktoren. Hier sind die dispositiven Faktoren der Leitung, Planung, Organisation und Kontrolle noch nicht berücksichtigt. Jede Ausführung findet in einem Rahmen statt von bestimmten Ablaufprozessen und als Ausdruck bestimmter Konzepte von Produktion und Qualität und ist eingebettet in eine Strategie oder ein Leitbild eines Unternehmens. Bei der Erweiterung zum 27-Schritte-Plan werden beide Produktionsfaktoren miteinander verbunden:

1. 9-Schritte-Plan der Ausführung (Elementarfaktoren)
2. Leiten und Messen als Teile des Kreisprozesses (dispositive Faktoren)

Für jeden einzelnen Schritt in der logischen Abfolge des Produktionsprozesses (9-Schritte-Plan) werden die beiden Elemente Leiten und Messen hinzugefügt. Damit besteht jeder Schritt aus den drei Elementen Leiten, Ausführen und Messen und das macht aus 9 Schritten dann 27 Schritte. Auf diese Weise wird der Kreisprozess auf den Produktionsprozess übertragen. So lässt sich auch die Produktion dynamisch steuern:



Dabei umfassen die Leitungsaufgaben alle der Ausführung vorgelagerten Handlungen wie z.B.:

- einen Auftrag zur Ausführung geben
- Rahmenbedingungen für bestimmte Ausführungen geben
- zwischen Vorgaben und Messergebnissen vergleichen und neue Aufträge geben
- konkrete Vorschläge und Strategien erarbeiten

Dabei können es prinzipiell Aufträge an andere oder an mich selbst sein.⁹⁰

⁸⁹ Gefunden und leicht angepasst aus dem Wikipediaartikel „Die Aufteilung der Produktionsfaktoren der BWL“ auf <http://de.wikipedia.org/wiki/Produktionsfaktor> (17.07.09). Dabei beziehen sich die Ausführungen auf das Buch von Erich Gutenberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre - Band 1: Die Produktion; Berlin: Springer-Verlag, 1983

⁹⁰ Vgl. das Beispiel mit dem Fahrradfahren, wo mein Gehirn den Muskeln Aufträge gibt, die Messergebnisse mit den Vorgaben vergleicht und wieder neue Aufträge gibt.

Vielleicht wird das an dem Beispiel des Pizzabäckers deutlicher:

Nehmen wir ein Element aus der INPUTphase heraus, den Input der INPUTphase: Wie kann der Kontakt zum Kunden hergestellt werden? Pizzabäcker haben eine Menükarte, die meistens als Folder gefaltet an alle Haushalte in der Umgebung verteilt wird. Daneben gibt es einen Eintrag im Telefonbuch, die Gestaltung des Geschäftslokals und das Festlegen von Aktionen, wie z.B. jede abgeholte Pizza kostet nur 5.50 Euro oder ab einem Bestellwert von 20 Euro gibt es einen Liter Cola extra hinzu. Das könnte der erste Schritt des 9-Schritte-Plans auf der Ausführungsebene sein.

Leiten bedeutet in diesem Beispiel Rahmenbedingungen und Entscheidungen zu treffen, wie die Werbung konkret ausschauen soll, und Erfolgskriterien dafür festzulegen:

- Was ist die sinnvolle Werbestrategie für den Pizzabäcker?
- Welche konkreten Werbemaßnahmen gibt es und wie sollen sie optimal eingesetzt werden?
- Wieviel Budget soll dafür zur Verfügung stehen?
- Welche Rahmenbedingungen gibt es für die einzelnen Werbemaßnahmen? Worauf muss da geachtet werden?
- Welche Kriterien oder Messgrößen können Aussagen über den Erfolg der einzelnen Maßnahmen geben?

Messen bedeutet anhand der vorher festgelegten Erfolgskriterien den IST-Zustand wertfrei zu erheben und festzustellen. Das könnte z.B. anhand des Umsatzes oder der Zahl der Bestellungen über einen bestimmten Zeitraum sein oder es könnte über die Auswertung einer Kundenbefragung erfolgen.

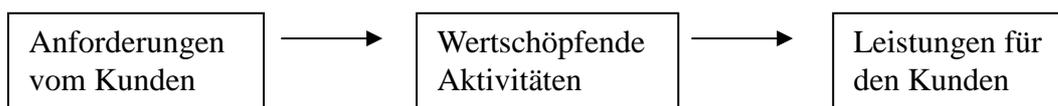
Die Bewertung und Einordnung dieser Messergebnisse sowie das Reagieren darauf ist wieder eine Leitungsaufgabe.

Diese Fragen stehen über und vor der einfachen Ausführung. Dabei kann sich der Pizzabäcker bewusst diese Fragen stellen oder es einfach wie seine Konkurrenz machen. Wird beim ersten Schritt bewusst geleitet, dann wird er zuerst die Rahmenbedingungen für die Werbung festlegen und danach die konkreten Messkriterien, um Rückmeldung über den Erfolg der Ausführung zu bekommen. So wird die konkrete Ausführung eingebettet in den kybernetischen Prozess von Leiten, Ausführen und Messen. Damit entwickelt er eine umfassende Werbestrategie für seine Produktion.

Was auffällt ist, dass diese dispositive Ebene des Leitens recht unabhängig von den produzierten Gütern und damit von der konkreten Ausführung ist. Die gleichen Fragen könnte sich auch der Anbieter von Inhouse-Seminaren stellen, um eine passende Ausführung für den ersten Schritt zu gestalten.

4.3.3. Der 9-Schritte-Plan im Lichte des Geschäftsprozessmanagements

Schmelzer und Sesselmann definieren das einfache Input – Transformation – Output-Modell als „Prozess“ und grenzen davon den Geschäftsprozess ab, der „aus der funktions- und organisationsübergreifenden Verknüpfung wertschöpfender Aktivitäten [besteht], die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen.“⁹¹



Zu Beginn des Geschäftsprozesses stehen die Wünsche oder Anforderungen des Kunden, darauf folgen wertschöpfende Aktivitäten, die als fertiges Produkt eine Leistung für den Kunden darstellen. Ähnlich wie beim soziokratischen 9-Schritte-Plan rückt der Kunde in den Mittelpunkt und wird der logische Ablauf zwischen Kundenwunsch und Endprodukt

⁹¹ Schmelzer/ Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement, 2008, S. 64.

aus der Sicht des Kunden dargestellt. Schmelzer und Sesselmann unterscheiden zwei Arten von Kunden, den externen und internen Kunden, und darauf aufbauend zwischen primären Geschäftsprozessen (für externe Kunden) und sekundären Geschäftsprozessen (für interne Kunden). Desweiteren unterscheiden sie bei den primären Prozessen zwischen denen für Produktions- und Dienstleistungsbetriebe.⁹²

Primäre Prozesse bei Produktionsbetrieben	und bei Dienstleistungsbetrieben
➤ Innovationsprozess	---
➤ Produktplanungsprozess	➤ Dienstleistungsplanungsprozess
➤ Produktentwicklungsprozess	➤ Dienstleistungsentwicklungsprozess
➤ Vertriebsprozess	➤ Dienstleistungsvertriebsprozess
➤ Auftragsabwicklungsprozess	➤ Auftragsabwicklungsprozess
➤ Serviceprozess	➤ Serviceleistungsprozess

Sekundäre Prozesse für die internen Kunden sind:

- Strategieplanungsprozess
- Personalmanagementprozess
- Finanzmanagementprozess
- Ressourcenmanagementprozess
- IT-Managementprozess
- Qualitätsmanagementprozess
- Controllingprozess.

Der 9-Schritte-Plan unterscheidet nicht näher, um welchen Prozess es sich handelt (interne/externe Kunden – Dienstleistung/Produktion), er kann für alle Abläufe angewandt werden. Bei der Beschreibung des 9-Schritte-Plans habe ich schon auf die verschiedenen Besonderheiten bei der Übertragung auf den Produktions- und Dienstleistungsprozess hingewiesen. Für mich scheint eine Unterscheidung zwischen internen und externen Kunden nicht weiter notwendig, beide können leicht mit dem 9-Schritte-Plan beschrieben werden.

Schmelzer und Sesselmann erläutern noch weitere Modelle, die bei der Prozessplanung zu berücksichtigen sind, wie z. B. die organisatorischen Gestaltungsregeln, die Prozessbeschreibung und –dokumentation sowie die Rollen und Funktionen im Prozessmanagement. Ich möchte all diese Modelle hier kurz beschreiben und mit dem soziokratischen Instrumentarium vergleichen:

Organisatorische Gestaltungsregeln für Geschäftsprozesse

1. „Jeder Geschäftsprozess beginnt und endet bei den Kunden, die Leistungsanforderungen stellen und Prozessergebnisse erhalten
2. Jeder Geschäftsprozess ist in Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte zu unterteilen
3. Jeder Geschäftsprozess hat einen Verantwortlichen
4. In jedem Geschäftsprozess wird ein Prozessobjekt komplett bearbeitet
5. Nicht-wertschöpfende Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte sind zu eliminieren
6. Für jeden Geschäftsprozess ist eine zeit- und ressourcengünstige Ablaufstruktur festzulegen
7. Falls erforderlich sind Prozessvarianten zu bilden
8. Mit Lieferanten der Geschäftsprozesse sind Leistungsvereinbarungen zu treffen.“⁹³

⁹² Vgl. Schmelzer/Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement, 2008, S. 70.

⁹³ Schmelzer/Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement, 2008, S. 129.

Der 9-Schritte-Plan als Ganzes entspricht der ersten organisatorischen Gestaltungsregel nach Schmelzer und Sesselmann. In der Soziokratie führt jeder Arbeitnehmer ein individuelles Logbuch, in dem er unter anderem seine Arbeitsprozesse dokumentiert. Diese persönliche Dokumentation kann dazu führen, dass zumindest Teilprozesse des gesamten Geschäftsprozesses identifiziert (Regel 2) sowie nicht-wertschöpfende Teilprozesse eliminiert werden (Regel 5). Ansonsten sind mir keine weiteren Regeln zu dem 9-Schritte-Plan aus den Quellen zur Soziokratie bekannt. So können die Hinweise von Schmelzer und Sesselmann die konkrete Umsetzung des 9-Schritte-Planes in der Unternehmenspraxis weiter differenzieren.

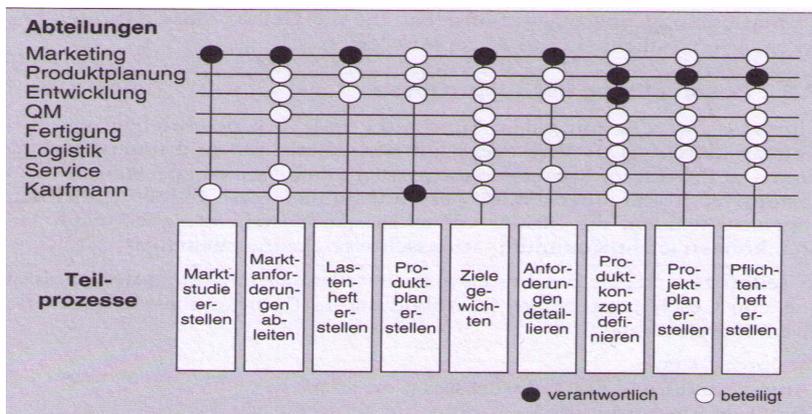
Letztendlich entscheidet aber der jeweilige Kreis, ob und wie weitere Vorgaben notwendig sind.

Prozessbeschreibung und –dokumentation

Bei der Prozessbeschreibung geben Schmelzer und Sesselmann ein einfaches Formblatt vor, mit dem auch die jeweiligen Teilprozesse erfasst werden sollten.

Dabei werden folgende Punkte festgehalten:

- Prozessname
- Von – Bis (gemeint ist die Einbettung in den logischen Ablauf)
- Prozessverantwortlicher
- Zweck + Objekt
- Prozessinput + Lieferanten
- Prozessergebnisse + Kunden
- Prozessmessgrößen + Prozesszielgrößen
- Vorschriften + Richtlinien
- Methoden, Verfahren, IT-Tools
- Teilprozesse



„Neben Teilprozessbeschreibungen sollen auch **Prozess-Organisations-Diagramme** (PO-Diagramm) erstellt werden, die die Beziehungen zwischen den Teilprozessen und der Aufbauorganisation aufzeigen.“⁹⁴

So kann jeder Beteiligte leicht einen Gesamtüberblick erhalten und seine persönliche Mitwirkung nachvollziehen.

Bei der Prozessdokumentation unterscheiden Schmelzer und Sesselmann drei Ebenen und ordnen den jeweiligen Ebenen die dazugehörigen Dokumente zu. Dabei beziehen sie die von ihnen schon vorher formulierten Regeln mit ein⁹⁵:

1.	Übersicht ➤ Unternehmensprozessmodell und Prozesslandkarte
2.	Geschäftsprozesse ➤ Beschreibung Geschäftsprozesse ➤ Aufbaustruktur Geschäftsprozesse ➤ Rollenbeschreibung Geschäftsprozessverantwortliche, Managementteam, Prozessteam

⁹⁴ Schmelzer/Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement, 2008, S. 145.

⁹⁵ Schmelzer/Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement, 2008, S. 147.

3.	Teilprozesse <ul style="list-style-type: none"> ➤ Beschreibung Teilprozesse ➤ Ablaufstruktur Teilprozesse ➤ PO-Diagramm Teilprozesse ➤ Rollenbeschreibung Teilprozessverantwortliche, KAIZEN-Teams ➤ Leistungsvereinbarungen mit Lieferanten
----	---

In der Literatur zur Soziokratie gibt es einige Anregungen für das Logbuch, die Dokumentation für die jeweiligen Kreise und Kreismitglieder⁹⁶, aber kein so genaues System wie Schmelzer und Sesselmann. Auf der Ebene des Kreises sollen z.B. die Namen, Funktionen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten aller Mitglieder aufgelistet sein, daneben soll jedes Kreismitglied ein individuelles Logbuch führen, in dem auch seine Funktionen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten stehen, sowie eine Zusammenfassung des Arbeitsprozesses und ein Ablaufdiagramm für die eigenen Tätigkeiten.

Personenbezogene Rollen im Geschäftsprozessmanagement

Schmelzer und Sesselmann unterteilen folgende Rollen im Geschäftsprozessmanagement:⁹⁷

Einführung	GPM-Projektleiter	Verantwortlich für die Einführung des Geschäftsprozessmanagements
	Prozessberater	Konzeptionelle und methodische Unterstützung in der Einführungsphase
Durchführung	[...] Prozessmanager	Verantwortlich für die Zielerreichung und Optimierung eines Geschäfts- bzw. Teilprozesses
	Prozessverantwortlicher	Verantwortlich für die Weiterentwicklung und Durchführung des Prozesscontrolling
	Prozessmitarbeiter	Verantwortlich für die Aufgabendurchführung in den Prozess- und Arbeitsschritten

Schmelzer und Sesselmann unterscheiden die Rollen nach zwei Phasen, ob es sich um die Einführung eines Geschäftsprozesses handelt oder um die Durchführung eines etablierten Prozesses. Diese Unterscheidung gibt es in der Soziokratie nicht. Die Ein- und Durchführung wird vom jeweiligen Kreis beschlossen und dann von den einzelnen Mitarbeitern und dem Logbuchführer ausgeführt. Bei der Einführung wird auch entschieden, wie das Controlling konkret aussieht.

4.3.3. Conclusio

Das soziokratische Instrumentarium des 9-Schritte-Plans, erweitert zum 27-Schritte-Plan, sowie die Dokumentation der Geschäftsprozesse im jeweiligen Logbuch des Mitarbeiters und des Kreises sind einfache Hilfen für das Prozessmanagement. Schmelzer und Sesselmann beschreiben darüberhinaus weitere Instrumente, die die Soziokratie ergänzen könnten. Meiner Ansicht nach ist der 9-Schritte-Plan ein hilfreiches, einfaches Instrument für das Geschäftsprozessmanagement, das eine klare Richtung und Ordnung vorgibt. Der 9-Schritte-Plan beschreibt die Basislogik des Geschäftsprozessmanagements und kann beliebig differenziert, ergänzt und erweitert werden.

Ein großer Vorteil ist die aktive Beteiligung und Involvierung der Mitarbeiter im Geschäftsprozessmanagement. Die Mitarbeiter sind aufgrund des soziokratischen Vergütungsmodells an den Erfolgen der Abteilung beteiligt, sie können über die Abläufe und Strukturen auf Kreisebene mitbestimmen und sind damit stark intrinsisch und

⁹⁶ Vgl. Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 326.

⁹⁷ Schmelzer/ Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement, 2008, S. 152.

extrinsisch motiviert, Geschäftsprozesse zu optimieren. Das kann sich von dem Umgang in „normalen“ Unternehmen stark unterscheiden, in denen es keine direkten Mitwirkungsmöglichkeiten der Angestellten gibt, die Prozessoptimierung „von oben“ verordnet wird und die Ergebnisverbesserungen nicht dem Mitarbeiter zugute kommen, sondern den Anteilseignern.

Ein eindrückliches Beispiel für die Wirksamkeit und Qualität des 9- bzw. 27-Schritte-Plans gibt es bei Endenburg Elektrotechnik (EE). John Buck schreibt in seinem Buch über die Zertifizierung von EE mit ISO 9000: „EE war in der Lage die ISO 9000 Zertifizierung innerhalb eines Jahres zu erhalten ohne die umfassende Vorbereitung, die normalerweise für das Audit nötig ist. Mit der Hilfe von Roland Angenent, der damals ein Doktorand war, haben alle Arbeiter ihre Standards und Geschäftsprozesse überarbeitet und in ihr Logbuch eingetragen. Daneben wurden einige zusätzliche Formulare ausgefüllt, wobei die Hauptarbeit in der Übersetzung der Dokumentation in ISO-akzeptierte Terminologie lag. EE brauchte keine externen Berater engagieren, kein Training besuchen oder Zeit für die Vorbereitung der Audits aufbringen. Sie hatten bereits nach deren Prinzipien gearbeitet.“⁹⁸

⁹⁸ Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 75, deutsche Übersetzung von mir.

4.4. DAS SOZIOKRATISCHE MODELL DER KOMPENSATION

4.4.1. Die Theorie⁹⁹

Im soziokratischen Modell der Kompensation geht es um einen fairen Ausgleich zwischen Geben und Nehmen. Normalerweise gibt es in einem Unternehmen zwei „Geber“:

1. Die Geld-Geber, darunter verstehe ich jetzt im engeren Sinne die Geber von Eigenkapital, also Anteilseigner, geben ihr Geld.
2. Die Arbeitnehmer, die eigentlich Arbeit-Geber sind, geben ihre Arbeit.

Das Nehmen auf Seite der Geld-Geber ist der an sie ausgeschüttete Gewinn und der gesteigerte Unternehmenswert, das Nehmen auf der Seite der Arbeit-Geber ist der Lohn, der sich aus einem Fix-Gehalt und einem variablen Anteil zusammensetzt. Eine einfache Übersicht kann Auskunft geben über die Praxis der Vergütung in „normalen“ Unternehmen sowie in „soziokratischen“ Unternehmen. Dadurch wird deutlich, wie sich in einem soziokratischen Unternehmen die beiden Werte des fairen Ausgleichs und der Gleichwertigkeit bei der Kompensation und Mitbestimmung wiederfinden:¹⁰⁰

Organisation	Geber	Fixe Kompensation	Variable Kompensation	Entscheidungsträger auf höchster Ebene
Hierarchisch	Kapital	Nein	Ja	Ja
	Arbeit	Ja	Teilweise	Nein, tw. Mitwirkung
Soziokratisch	Kapital	Ja	Ja	Ja
	Arbeit	Ja	Ja	Ja

In der rein hierarchischen Organisation bekommen die Investoren keinen fixen, aber einen gewinnabhängigen Ertrag für ihr Kapital und die Mitarbeiter eine Mischung aus fixem und variablem Gehalt. Die Anteilseigner bestimmen auf höchster Ebene allein über die Belange des Unternehmens. Nur die gesetzlichen Vorgaben der Mitbestimmung erlauben eine eingeschränkte Mitwirkung der Arbeitnehmer. Kurz gefasst gilt die Regel: „Wer zahlt, bestimmt!“

In einem soziokratischen Unternehmen bekommen alle Beteiligten sowohl eine fixe als auch eine variable Kompensation und alle bestimmen mit. Es gibt eine Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung. Kurz gefasst: „Wer mitwirkt, bestimmt mit!“ Die fixe Kompensation für die Arbeitnehmer ist ein garantiertes Grundeinkommen, für die Eigenkapital-Geber ist es der garantierte Return of Investment (ROI). Das gesicherte Grundeinkommen soll zumindest eine einfache Lebensführung der Arbeitnehmer gewährleisten. Neben diesem garantierten Einkommen gibt es kurzfristig und langfristig gemessene variable Vergütungen, wobei kurzfristig bezogen auf ein bestimmtes Projekt und langfristig bezogen auf das jeweilige Geschäftsjahr heißt. Die kurzfristige projektbezogene Vergütung wird nach dem Abschluss ausbezahlt, die langfristige Vergütung am Ende des Geschäftsjahres.

Zusammengefasst gibt es folgende variable Einkunftsarten:¹⁰¹

- kalkulierte (langfristige) Einkünfte, das heißt der im vor hinein geplante Gewinn, der am Ende des Geschäftsjahres ausbezahlt wird-

⁹⁹ Hauptquellen für diesen Abschnitt sind Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 109-19, 167-73; Endenburg, Gerard: design, 1998, S. 95-103 und Endenburg, Gerard: organization, 1998, S. 39-50.

¹⁰⁰ Übernommen, übersetzt und angepasst aus Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 118.

¹⁰¹ Die soziokratische Terminologie nennt die kalkulierten Gewinne langfristige Gewinne und die nicht kalkulierten Gewinne kurzfristige Gewinne. Diese Begriffsdefinition ist weder trennscharf, noch passend, und schon gar nicht sinnvoll. Sie führt zu Missverständnissen, weil „kurz- und langfristig“ eine Dauer bezeichnen und sich aber auf erwartete oder unerwartete Gewinne beziehen.

- nicht kalkulierte, zusätzliche (kurzfristige) Einkünfte, das sind die nicht geplanten Gewinne, die sich aufgrund von Produktionssteigerung oder besseren Einstandspreisen ergeben können.

Im Folgenden möchte ich beschreiben, wie – von der Theorie her – die erwarteten und unerwarteten Gewinne so verteilt werden, dass alle Beteiligten ihren gerechten Anteil erhalten:

Der Spitzen- oder Allgemeine Kreis legt zu Beginn eines Geschäftsjahres aufgrund der Entwicklung des letzten Jahres, der Markteinschätzung und anderer Komponenten fest, wieviel Gewinn pro Jahr jede Abteilung erwirtschaften soll. Dabei gelten diese Vorgaben nur für die produzierenden Abteilungen, nicht für interne Dienstleister.

Als nächstes werden unternehmensweite Gewichtungsfaktoren für alle nicht direkt produzierenden Beteiligten berechnet. Dazu gehören die Eigenkapitalgeber, der Rücklagenfond sowie die indirekt Beteiligten, das heißt die Beschäftigten, die nicht selbst Gewinne mit Kunden erwirtschaften, aber die Produktion durch ihre Dienstleistungen unterstützen. Das sind zum Beispiel die Arbeitnehmer der Personalabteilung, Buchhaltung, des Controllings (soweit es nicht abteilungsintern angebunden ist), des IT-Bereiches und des Marketings.

Der jeweilige Gewichtungsfaktor wird errechnet aus der Division von Umsatz des letzten Jahres (B) durch den Wert des jeweiligen Beitrages (A) in der Bilanz. Damit wird ausgedrückt, wie hoch der jeweilige Anteil am Umsatz des letzten Jahres ist.

	Wert des Beitrages (A) in der Bilanz	Umsatz des letzten Jahres (B)	Gewichtungsfaktor (A durch B)
Rücklagen	500.000	10 Mio.	0,05 (5%)
Buchwert des Eigenkapitals	1 Mio.	10 Mio.	0,1 (10%)
Indirekt Beteiligte, Personalkosten	1 Mio.	10 Mio.	0,1 (10%)

Wie kann nun ein solcher Gewichtungsfaktor für die direkt Beteiligten ermittelt werden?

Beim Gewichtungsfaktor der direkt Beteiligten errechnet sich genauso wie bei den indirekt Beteiligten aus dem erwirtschafteten Umsatz geteilt durch die dafür bezahlten fixen Lohnkosten. Dabei kann entweder pro Team oder Abteilung gerechnet werden oder pro Auftrag. Der Einfachheit halber berechne ich hier den Gewichtungsfaktor pro Auftrag.

Beispiel:

Ein Team hat einen Auftrag über 50.000 Euro bearbeitet, kalkuliert und wie folgt abgerechnet. Durch neue effektivere Arbeitsabläufe, die von den drei Arbeitnehmern selbstständig entwickelt wurden, ist die Gesamtzahl der gearbeiteten Stunden gesunken und damit auch die Lohnkosten um 1.000 Euro. Damit entsteht ein nicht geplanter Gewinn von 1.000 Euro für diesen Auftrag.

	Kalkuliert	Real erwirtschaftet
Lohnkosten	25.000	24.000
Materialkosten	23.000	23.000
Gewinn fix geplant	2.000	2.000
Gewinn nicht geplant	0	1.000
Auftragssumme	50.000	50.000

Der Gewichtungsfaktor für die direkt Beteiligten ermittelt sich aus der Division des Wertes des Gesamtauftrages durch die kalkulierten fixen Personalkosten:

	Wert des Gesamtauftrages (A)	Personalkosten der direkt Beteiligten (B)	Gewichtungsfaktor (A durch B)
Direkt Beteiligte	50.000	25.000	0,5 (50%)

Der Anteil des Gesamtteams errechnet sich hier aus der Division des Gesamtwertes 50.000 Euro durch die Summe der fixen Lohnkosten 25.000 Euro. Für das Gesamtteam gibt es also einen Faktor von 0,5 (50%).

Der Anteil jedes einzelnen Arbeitnehmers wird ähnlich berechnet, indem der Anteil der fixen Lohnkosten jedes einzelnen im Verhältnis zu dem Wert des Gesamtauftrages berechnet wird.

Arbeitnehmer	Stundenzahl	Garantiertes Grundeinkommen pro h	kalkulierte fixe Lohnkosten	Wert des Gesamtauftrages	Gewichtungsfaktor
A	200	40/ h	8.000	50.000	0,16 (16%)
B	200	35/ h	7.000	50.000	0,14 (14%)
C	250	40/ h	10.000	50.000	0, 2 (20%)
Gesamtteam					0,5 (50%)

Vereinheitlichung der Gewichtungsfaktoren und Verteilung des Gewinnes

Nun haben wir Gewichtungsfaktoren für alle Beteiligten berechnet (A) und müssen sie nur noch aufeinander beziehen, vergleichbar machen. Dafür werden alle Gewichtungsfaktoren addiert und die Summe mit 100% gleichgesetzt. Daraus werden die der gemeinsame vergleichbare Gewichtungsfaktor berechnet (B). Jetzt gibt es einen vergleichbaren Gewichtungsfaktor für alle Beteiligten. Anhand dessen wird jetzt der nicht geplante Gewinn von 1.000 Euro aufgeteilt:

Partei	Gewichtungsfaktor (A)	Anteilig auf 100% gesetzter Faktor (B)	Anteil am nicht geplanten Gewinn (C)
Rücklagenfond	0,05	0,067 (6,7%)	67 Euro
Investoren	0,1	0,133 (13,3%)	133 Euro
Indirekt Beteiligte	0,1	0,133 (13,3%)	133 Euro
A	0,16	0,213 (21,3 %)	213 Euro
B	0,14	0,187 (18,7 %)	187 Euro
C	0,2	0,267 (26,7 %)	267 Euro
Summe kurzfristiger Gewinn	0,75	1,00 (100%)	1.000 Euro

Auch die geplanten, langfristigen Gewinne werden nach dem gleichen Schlüssel verteilt. In unserem Beispiel gab es einen kalkulierten Gewinn von 2.000 Euro und auch der wird mit Hilfe des gemeinsamen Gewichtungsfaktors verteilt:

Partei	Gewichtungsfaktor (A)	Anteilig auf 100% gesetzter Faktor (B)	Anteil am nicht geplanten Gewinn (C)
Rücklagenfond	0,05	0,067 (6,7%)	134 Euro
Investoren	0,1	0,133 (13,3%)	266 Euro
Indirekt Beteiligte	0,1	0,133 (13,3%)	266 Euro

A	0,16	0,213 (21,3 %)	416 Euro
B	0,14	0,187 (18,7 %)	374 Euro
C	0,2	0,267 (26,7 %)	534 Euro
Summe: geplanter langfristiger Gewinn	0,75	1,00 (100%)	2.000 Euro

In dieser Berechnung des Gewinns steckt der Grundsatz der Gleichwertigkeit von Kapital und Lohn für die Arbeitnehmer. 100 Euro Eigenkapital ist gleichwertig zu 100 Euro Lohn. Durch diese Form der Kompensation wird auch deutlich, dass alle Beteiligten in einem Boot sitzen. Beide Seiten sind daran interessiert, einen Ertrag zu erwirtschaften, damit das Unternehmen wächst oder zumindest bestehen bleibt und sie ihre variablen Bezüge erhalten.

Die soziokratische Kompensation ist transparent und basiert auf dem Konsent aller Beteiligten. Gemeinsam mit den jeweiligen Delegierten werden auf der Ebene des Spitzen- oder Allgemeinen Kreises sowohl das prinzipielle Gehaltsgefüge als auch die kalkulierten Gewinne festgesetzt. Gegebenenfalls kann auch den unteren Bereichen oder Abteilungen die Möglichkeit eingeräumt werden, Teile ihrer Kompensation mitzubestimmen. Es geht bei Gehaltsverhandlungen nicht mehr um das Gespräch zwischen Leiter/Personalchef und Mitarbeiter, sondern alle gemeinsam entscheiden im Kreis. Auch werden die Verhandlungen nicht an die Tarifpartner delegiert, sondern selbst in die Hand genommen. Dabei muss noch geklärt werden, inwieweit die soziokratische Kompensation mit der geltenden Tarifautonomie und dem Tarifrecht zusammenpasst.

Ein Vorteil des soziokratischen Entlohnungssystems ist, dass es die Dynamik der wirtschaftlichen Ergebnisse berücksichtigt, jeder unmittelbar am Erfolg beteiligt ist oder den Misserfolg auch zu spüren bekommt. Das Modell ist transparent und gibt direktes Feedback über den Erfolg der eigenen Arbeit.

4.4.2. Die Praxis

Als Gerard Endenburg noch CEO von seiner Firma war, war dieses Kompensationsmodell nicht nur Theorie, sondern auch Praxis. In dem 1990 erschienenen Artikel im Manager Magazin schreibt Dietmar Gottschall: „Mit dem Modell führte er [Endenburg] gleichzeitig eine Gewinnbeteiligung ein. Denn jeder sei schließlich an Erfolg und Misserfolg beteiligt, gleichgültig ob er in der Produktion oder der Administration tätig sei, ob Direktor, Arbeiter oder Kapitalgeber; sogar der Kunde könne als `Teilhaber` in Betracht kommen. Als "kurzfristigen Anreiz" erhalten die Endenburg-Mitarbeiter außer ihrem Grundgehalt einen variablen, von der Leistung (und der Höhe des Grundgehalts) abhängigen Anteil des Betrags, der nach Abzug sämtlicher Kosten zuzüglich des in der Vorkalkulation festgelegten Gewinnanteils vom erwirtschafteten Erlös übrigbleibt. Das Geld wird sofort ausbezahlt, wenn ein Projekt abgerechnet worden ist. Das prompte Feedback auf die erbrachte Leistung hat motivierende Kraft, auch wenn es manchmal nur wenige Gulden sind. Außerdem gibt es zum Jahresende als "langfristige Stimulans" eine Prämie, die der Spitzenkreis festlegt. `Alles in allem macht die Gewinnbeteiligung etwa zwei Monatsgehälter im Jahr aus`, so Piet Sliker, Leiter in der Administration. Bedeutsamer als der materielle Gewinn ist freilich der immaterielle - für beide Seiten.“¹⁰²

Ca. 20 Jahre später, im Jahre 2008, sieht das bei Endenburg Elektrotechnik (EE) wieder anders aus. Der damalige CEO Piet Sliker berichtet, dass er das Modell von Gerard Endenburg sehr schätzt, sie aber ein einfacheres Modell entwickelt hätten. Vor allem die Unterteilung der variablen Bezüge in kurzfristige, und langfristige wäre derzeit bei EE so

¹⁰² Gottschall, Dietmar: Konsens, 1990, S. 156/57.

nicht einsetzbar, weil einige Kreise auf den unteren Ebenen nicht so gut funktionieren.¹⁰³

Marten Disberg, Geschäftsführer von Reekx, beschreibt ihr eigenes Entlohnungssystem wie folgt: „Die Frage im Spitzenkreis war, ob wir Gleichwertigkeit für Aktienbesitzer und Arbeit wollen. Sie haben eine Übersicht der verschiedenen Funktionen gemacht und Gehälter für diese Funktionen festgelegt. Man kann zusätzlich einen Bonus verdienen. Reekx hat keine kurz- oder langfristigen Anreize. Jeder bekommt sein Basisgehalt und jeder kann einen Bonus verdienen, wenn er einen messbaren Profit erwirtschaftet hat. Wenn es einen Extra-Gewinn gibt, entscheidet der Spitzenkreis, wieviel davon in jede Abteilung zurückfließt. Er muss aufpassen, dass es nicht zu Konkurrenzsituationen zwischen den Abteilungen kommt. Unterschiedliche Abteilungen erhalten unterschiedliche Beträge und wir wollen, dass sie kooperieren. Einmal kamen zwei Abteilungen zusammen, um dieses Problem [auf der Ebene] zu lösen. [...] Sie haben eine Lösung gefunden, bei der sie das Geld für beide Abteilungen zuerst zusammenlegen und dann gerecht aufteilen.“¹⁰⁴

4.4.3. Kompensationsformen im Personalmanagement

Klimecki und Gmür haben einen umfassenden Überblick zu verschiedenen Leistungsarten erstellt, den ich hier wiedergeben möchte.¹⁰⁵ Sie unterscheiden grob zwischen

- freien materiellen Leistungen. Das sind das tätigkeitsbezogene Gehalt und Erfolgsbeteiligungen; sie sind ungebunden und werden in Geldeinheiten ausbezahlt.
- gebundenen materiellen Leistungen. Das sind Versicherungsleistungen, Kapitalbeteiligungen sowie Naturalleistungen; damit sind alle materiellen Leistungen gemeint, die nicht direkt in Geldeinheiten ausgezahlt werden.
- nicht-Materiellen Leistungen.

„**Freie materielle Leistungen** sind Auszahlungen, die entweder auf Basis der individuellen Arbeitstätigkeit (tätigkeitsbezogenes Gehalt) oder auf Grundlage der Geschäftstätigkeit des Unternehmens oder seiner Einheiten (Erfolgsbeteiligung) erfolgen.“¹⁰⁶

Tätigkeitsbezogenes Gehalt	
Anforderungsorientiert	Zeitlohn/ Fixgehälter Anforderungsbezogene Zulagen Soziallohn
Leistungsorientiert	Prämienlohn, Akkordlohn Provisionen Sonderentgelte, Leistungszulagen
Erfolgsbeteiligung	
Gewinnbeteiligung	Unternehmensgewinn Ausschüttungsgewinn Substanzgewinn
Ertragsbeteiligung	Umsatz Netto- oder Rohertrag Wertschöpfung
Leistungsbeteiligung	Produktivitätssteigerung Kostensparnis Produktionsvolumen

¹⁰³ Vgl. Millich, Ted: 012, Piet Sliker 2, S. 2.

¹⁰⁴ Millich, Ted: 014 Marten Disberg 2, S. 1.

¹⁰⁵ Klimecki, Rüdiger/ Gmür, Markus: [Personalmanagement, 2005], S. 289-96.

¹⁰⁶ Klimecki, Rüdiger/ Gmür, Markus: [Personalmanagement, 2005], S. 291, die Tabelle ist auf S. 290.

„**Gebundene materielle Leistungen** sind zwar ebenfalls geldwerte Leistungen (und werden auch steuerrechtlich so behandelt), der Empfänger erhält sie jedoch nicht unmittelbar, sondern entweder zeitverzögert, wie dies bei allen Versicherungsleistungen der Fall ist, oder als Naturalleistung.“¹⁰⁷

Versicherungsleistungen	
Gesetzlich	Renten-, Krankenversicherung Arbeitslosenversicherung Unfallversicherung
Freiwillig	Betriebsrente Zusatzversicherungen
Kapitalbeteiligung	
Fremdkapital	Obligationen und Schuldverschreibungen Mitarbeiterdarlehen
Eigenkapital	Offene Beteiligung (z.B. Belegschaftsaktien) Stille Beteiligung Genussscheine Indirekte Beteiligung über eine Mitarbeitergesellschaft
Naturalleistungen	
Betriebliche Infrastruktur	Betriebskantine Betriebskindergarten, -arzt Betriebssport und Freizeitangebote
Reale Zusatzleistungen	Dienstwagen Werkswohnung Weiterbildungsfinanzierung Sonderkonditionen für Unternehmensprodukte

„**Nicht-materielle Leistungen** sind nur beschränkt in Geldwerten auszudrücken, weil der ihnen zugesprochene Wert immer nur relativ zur Bedürfnisstruktur des Individuums zu bestimmen ist. Aus diesem Grund ist ihre relative Bedeutung kaum abzuschätzen und die Lenkungswirkung als Entgeltbestandteil ungewiss.“¹⁰⁸

Persönliche Freiräume	Selbstkontrollierte Arbeitsgestaltung Arbeitszeitsouveränität
Macht	Führungspositionen
Entwicklungsangebote	Weiterbildung Fachlaufbahn Führungslaufbahn
Statussymbole	Auszeichnungen und Titel
Soziale Kontakte	Arbeitsbeziehungen Eintrittsmöglichkeiten in geschlossene soziale Gruppen
Sicherheit	Arbeitsplatzgarantie

Seit den 60er Jahren gibt es in den USA auch den **Cafeteria-Ansatz**, bei dem der Mitarbeiter selbst bestimmen kann, wie er seine Ansprüche aus den Erfolgsbeteiligungen sowie der gesetzlich nicht vorgeschriebenen gebundenen materiellen Leistungen zusammenstellt. „Beispiel: Anstelle einer Geldprämie erhalten die Mitarbeiter eine Anzahl von Prämienpunkten, für die sie alternativ während eines ganzen Jahres einen Dienstwagen nutzen, Optionen auf Kapitalanteile am Unternehmen erwerben oder

¹⁰⁷ Klimecki, Rüdiger/ Gmür, Markus: [Personalmanagement, 2005], S. 291, die Tabelle ist auf S. 290.

¹⁰⁸ Klimecki, Rüdiger/ Gmür, Markus: [Personalmanagement, 2005], S. 293, die Tabelle ist auf S. 290.

bezahlte Weiterbildungstage in Anspruch nehmen können.“¹⁰⁹

Prinzipien der Entgeltgerechtigkeit

Klimecki und Gmür haben vier Prinzipien entdeckt, die als Spannungsfeld unterschiedliche Ansätze für das Entgeltsystem darstellen:¹¹⁰

1. Anforderungsgerechtigkeit – das Entgelt wird gemessen anhand der physischen und psychischen Anforderungen an den Mitarbeiter
2. Leistungsgerechtigkeit – das Entgelt wird gemessen an der erbrachten Leistung
3. Marktgerechtigkeit – das Entgelt wird gemessen an dem Arbeitsmarktwert des Mitarbeiters
4. Sozialgerechtigkeit – das Entgelt wird gemessen an dem Beitrag, den ein Mitarbeiter zur Realisierung der sozialpolitischen Ziele einer Gesellschaft beiträgt

Alle diese Prinzipien bewegen sich ausschließlich auf Arbeitnehmerseite und berücksichtigen nicht das Verhältnis Investor – Arbeitnehmer wie bei Endenburg.

4.4.4. Conclusio

Das soziokratische Entlohnungsmodell verbindet die Aufteilung des wirtschaftlichen Erfolges mit dem kybernetischen Kreisprozess innerhalb der Organisation. Damit wird die Entlohnung dynamisiert, indem die Einkünfte als Messinstrument für den wirtschaftlichen Erfolg installiert werden. Die einzelnen Teams und Abteilungen erhalten so eine direkte Rückmeldung darüber, inwieweit sie am Markt bestehen können und auch die Einnahmen für die Entlohnung generieren. So werden sie mehr zu Mit-Unternehmern und der Lohn nicht mehr etwas, was von oben gezahlt wird und unabhängig von dem Output eines Teams oder einer Abteilung ist.

Das soziokratische Entlohnungsmodell steht für mich etwas gesondert da im Vergleich zu den anderen Instrumenten, da es einen inhaltlichen Vorschlag formuliert. Prinzipiell gibt die Soziokratie wenig inhaltliche Vorschläge, welche Strategie z.B. die zielführendste ist oder welche Marketingmaßnahmen jetzt angebracht wären, sondern gibt Hilfen und Strukturen, „wie“ solche Entscheidungen auf den Prinzipien der Gleichwertigkeit getroffen werden können. Die Soziokratie hat die dispositiven Produktionsfaktoren wie Leitung, Organisation, Kontrolle im Blickfeld und nicht inhaltliche Fragen, wie ein Entgeltsystem oder ein Weiterbildungssystem auszuschauen hat.

Das Entlohnungsmodell von Endenburg ist auch nicht in den soziokratischen Normen zu finden, es taucht nur als Begriff auf, aber nicht als beschriebenes Konzept. Dahingegen beschreibt Endenburg in seinen Büchern sein Modell umfassend und auch John Buck widmet der Frage zwei Kapitel. Deshalb ist davon auszugehen, dass es dennoch eine wichtige Rolle spielt. Ich betrachte das Modell von Endenburg als einen Vorschlag auf die Frage: Wie könnte ein Entlohnungsmodell ausschauen, das einerseits eine zeitnahe Rückmeldung über den Erfolg der Arbeit (als Messgröße in dem dynamischen Modell von Leiten – Ausführen – Messen) gibt und andererseits die Gleichwertigkeit der unterschiedlichen Beteiligten (Kapitalgeber – Arbeitnehmer) berücksichtigt?

Inwieweit der Vorschlag übernommen wird oder ein anderes Modell für die jeweilige Organisation entwickelt wird, liegt in der Verantwortung des jeweiligen Kreises und wird im soziokratischen Sinne im Konsent getroffen. Anhand der drei geschilderten Beispiele ist auch deutlich geworden, dass jeweils andere Systeme der Kompensation gewählt wurden.

¹⁰⁹ Klimecki, Rüdiger/ Gmür, Markus: [Personalmanagement, 2005], S. 294.

¹¹⁰ Klimecki, Rüdiger/ Gmür, Markus: [Personalmanagement, 2005], S. 296/7, wobei ich das Prinzip der Sozialgerechtigkeit bisher in keinem mir bekannten Unternehmen gefunden habe. Vielleicht gibt es das bei öffentlichen Arbeitgebern oder NPOs.

Endenburgs Modell der Kompensation geht über alle mir bekannten Modelle hinaus, weil darin nicht nur die Arbeitnehmer, sondern auch die Investoren berücksichtigt sind. Normalerweise werden diese beiden Größen getrennt. Endenburg bringt sie zusammen, indem die Art der Gewinnausschüttung für Anteilseigner und Arbeitnehmer nach einem ausgewogenen Gewichtungsfaktor berechnet wird. Beide sind an dem Erfolg des Unternehmens in gleicher Art und Weise beteiligt. Zudem erhält auch der Investor ein garantiertes Einkommen, den garantierten ROI.

Endenburg beschreibt sonst in seinen Büchern keine weiteren Elemente der Kompensation, die sich z.B. in den verschiedenen Tabellen von Klimecki/Gmür finden. In der Realität bei Endenburg Elektrotechnik (EE) ist davon auszugehen, dass sie auch dort Versicherungsleistungen, gegebenenfalls Naturalleistungen sowie auch nicht-materielle Leistungen anbieten. Allein das soziokratische Modell mit seiner Einladung zur Mitbestimmung, der Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung sowie der integralen Schulung entspricht den nicht-materiellen Leistungen nach Klimecki und Gmür.

Piet Sliker sagte bei der Betriebsbesichtigung bei EE, dass es zwar eine branchenübliche Fluktuation der Mitarbeiter gebe, aber immer wieder Mitarbeiter zurück zu EE kommen, weil das Gras woanders auch nicht grüner ist als bei EE. Sie bekämen zwar meistens bei den anderen Firmen mehr Geld, haben aber nicht die Formen der Mitbestimmung wie bei EE.¹¹¹ So gibt es etwas Anziehendes für die Mitarbeiter auch jenseits der nur materiellen Leistungen.

¹¹¹ Vgl. Millich, Ted: 011, Piet Sliker, 2008, S. 3.: „Letztes Jahr haben uns 10% der Mitarbeiter verlassen und 3% kamen zurück, nachdem sie entdeckt hatten, dass das Gras woanders auch nicht grüner war.“

5.0. Die Praxis der Soziokratie

5.1. QUELLENLAGE

Es gibt derzeit nur wenige deutschsprachige Quellen über die soziokratische Praxis in Organisationen/Unternehmen, der Großteil der Quellen ist derzeit nicht zugänglich, inhaltlich gefärbt und in einer Sprache (Niederländisch) geschrieben, die ich nur ansatzweise verstehe.

Das Soziokratische Zentrum in den Niederlanden (SCN) gibt seit den 80er Jahren die Zeitschrift „Argumenten“ heraus, in der über Fortschritte und Praxisbeispiele der Soziokratie berichtet wird. Die Ausgaben der ersten zehn Jahre sind als PDF-Dokumente über das SCN bestellbar, die Ausgaben der letzten zehn Jahre als Datensätze (ehemalige Newsletter) auf einem Server derzeit nicht abrufbar. Alle Artikel sind niederländisch geschrieben und berichten über Themen und Fallbeispiele zur Soziokratie in den Niederlanden.

Daneben gibt es eine umfangreiche Transkriptsammlung von Ted Millich, der für sein Filmprojekt „Beyond democracy“¹¹² einige CEOs, Unternehmer sowie Berater interviewt und mit Video aufgezeichnet hat. Diese Aufnahmen stammen alle aus dem Jahr 2008 und geben einen guten Einblick in die soziokratische Praxis in den Niederlanden und den USA. Alle Interviews sind auf Englisch geführt und von Ted Millich unterschiedlich genau transkribiert worden. Zurzeit ist er auf der Suche nach Sponsoren für das Filmprojekt. Zwei kleine Clips sind schon auf youtube¹¹³ zu sehen. Ich selbst habe 2008 an einer Betriebsbesichtigung von Endenburg Elektrotechnik (EE) teilgenommen sowie an dem fast zweistündigen Vortrag von Marten Disberg, CEO von Reekx. Beides wurde auch von Ted Millich gefilmt und transkribiert und beides habe ich versucht, in meine Arbeit einfließen zu lassen. Piet Sliker, damaliger CEO von EE hat uns auch einige Materialien zu dem Unternehmen gegeben, das die Grundlage für meine Fallbeschreibung seit den 90er Jahren im Kapitel 5.3. ist.

Im Internet habe ich zwei Quellen gefunden, die soziokratisch arbeitende Unternehmen und Organisationen auflisten: einmal eine holländische Seite <http://sociocratie.startpagina.nl/> sowie eine Zusammenstellung von Ted Millich auf <http://www.beyonddemocracythefilm.com/more-info>.

Daneben gibt es zwei unabhängige deutschsprachige Artikel über die Soziokratie, einmal den Artikel von Dietmar Gottschall im Managermagazin 1990¹¹⁴ und der Artikel von Gerhard Waldherr in Brandeins 2009¹¹⁵.

Am besten ist Endenburg Elektrotechnik (EE) dokumentiert, das ich im übernächsten Abschnitt näher beschreiben möchte. Daraufhin folgt ein Überblick über die globale Landschaft soziokratischer Organisationen aufgrund meiner Zusammenstellung. Am Ende möchte ich kurz die Entwicklung im deutschsprachigen Raum skizzieren.

Ich möchte beginnen mit dem allgemeinen Prozess der Implementierung, der den Weg vom „normalen“ zum „soziokratischen“ Unternehmen beschreibt und so als Landkarte einen ersten Überblick geben kann.

¹¹² Vgl. <http://www.beyonddemocracythefilm.com> (20.07.09).

¹¹³ Vgl. Sample 1 auf <http://www.youtube.com/watch?v=IPuwL4uV1DY&feature=related> und Sample 2 auf <http://www.youtube.com/watch?v=EhuvjukCr6o> (beide 20.07.09)

¹¹⁴ Gottschall, Dietmar: Konsens, 1990.

¹¹⁵ Waldherr, Gerhard: Welt, 2009.

5.2. IMPLEMENTIERUNGSPROZESS¹¹⁶

Sowohl John Buck, soziokratischer Organisationsexperte, als auch die offizielle Seminarunterlage des Soziokratischen Zentrums in den Niederlanden (SCN) geben einen kurzen Überblick über den Implementierungsprozess, den ich hier aus beiden Quellen zusammenfassen möchte.

Dabei orientiere ich mich am zeitlich-logischen Ablauf, der aus folgenden Stufen besteht:

1. Vorgespräche, erste Experimente und Verordnung durch die Geschäftsleitung
2. Bilden eines Implementierungskreises
3. Bilden eines Pilotkreises + Auswertung
4. Ausweitung der Soziokratie auf das gesamte Unternehmen
5. Rechtliche Absicherung der Soziokratie durch die Aufnahme in die Statuten

Dieser Ablaufplan kann an der jeder Stufe gestoppt oder auch beendet werden. Zurzeit sind mir weltweit nur neun Organisationen bekannt, die die Soziokratie bis in die Statuten übernommen haben. Daneben gibt es einige Abteilungen in Unternehmen, die soziokratisch arbeiten, sowie einige Organisationen, die vollständig soziokratisch aufgebaut sind, bei denen nur die Absicherung über die Statuten fehlt.

1. Vorgespräche und Verordnung durch die Geschäftsführung

Der Ausgangspunkt ist die Neugierde oder das Interesse von Seiten der Geschäftsführung. Externe Berater präsentieren das Modell der Soziokratie und es können einige Entscheidungen im Managementteam auf Basis des Konsent gefällt werden. Im gemeinsamen Austausch wird geschaut, inwieweit die Soziokratie zu der Organisation passt und wie der Implementierungsprozess als Ganzes ausschauen könnte. Die Einführung wird immer von oben verordnet, ein solches Modell braucht den Segen und die Unterstützung der Geschäftsleitung oder der jeweiligen Führungskraft, sonst wird sie nicht von den Mitarbeitern angenommen und kann auch nicht bei nur wenigen Pilotkreisen gegenüber den anderen Abteilungen geschützt werden. In den weiteren Gesprächen mit der Geschäftsführung werden die Rahmenbedingungen für den Implementierungskreis, der zeitliche Ablaufplan sowie die Messkriterien für den Erfolg festgelegt.

2. Bilden eines Implementierungskreises.

Der Implementierungskreis kann sich unterschiedlich zusammensetzen, je nachdem wie weit die Soziokratie auf die bestehende Organisation ausgerollt werden soll. Auf jeden Fall sollten ein Geschäftsführer und ein Mitglied/Vertreter für den möglichen Pilotkreis Teilnehmer sein, idealerweise sollte der Implementierungskreis ein gutes Abbild der Organisation sein. Der Implementierungskreis wird von einem zertifizierten Berater begleitet und arbeitet von Beginn an soziokratisch, indem zuerst das gemeinsame Ziel festgelegt wird, die Mitglieder für bestimmte Funktionen und Aufgaben gewählt werden, ein Logbuch installiert wird, die Arbeitsprozesse dokumentiert werden sowie der Ablauf des Implementierungsprozesses in Form eines Projektplanes festgelegt wird. Inhaltlich ist die Aufgabe des Implementierungskreises die Planung und Begleitung des Unternehmens bzw. Pilotkreises bei der Einführung der Soziokratie. Dazu gehören folgende Themen:

- Entwerfen einer Kreisstruktur für das gesamte Unternehmen
- Entscheidung, welche Kreise zuerst aktiviert werden
- Organisation des Trainings für die aktivierten Kreise
- Schulung von Inhouse-Trainern
- Etablieren eines Systems, mit dem die Kreisstruktur aufrechterhalten und gepflegt werden kann

¹¹⁶ Vgl. Pieter van de Meché: Die soziokratische Kreisorganisationsmethode, S.13 - , zu finden auf <http://www.sociokratie.org/dokus/SKM-deutsch-6-2008-02-20-1.3.pdf> sowie Buck, John, S127/28 sowie.233/34.

- Bildung eines Top-Kreises
- Entwickeln eines Entgeltsystems, in dem Kapital- und Arbeitgeber (Arbeitnehmer) in fairer Weise an Gewinnen und Verlusten beteiligt werden
- Plan für die Umgestaltung der gesamten Organisation in eine Kreisstruktur
- Entwurf einer Statutenänderung, um die Soziokratie auch rechtlich abzusichern

Der Implementierungskreis ist solange aktiv, bis der Allgemeine Kreis sowie der Spitzenkreis etabliert und ausreichend geschult sind. Einige Mitglieder des Implementierungskreises können dann als interne Trainer oder Berater für die kontinuierliche Schulung zur Verfügung stehen. Dieser Prozess kann bis zu zwei oder drei Jahren dauern, je nachdem, ob gleich die gesamte Organisation umstrukturiert wird oder erst ein Pilotkreis über einen Zeitraum von z.B. einem Jahr gebildet wird.

3. Bilden eines Pilotkreises und Auswertung

Zuerst wird einer oder mehrere Pilotkreise bestimmt, die auf Basis der Soziokratie über einen bestimmten Zeitraum arbeiten sollen. Sie werden von einem zertifizierten Berater geschult und begleitet und arbeiten ähnlich wie der Implementierungskreis von Beginn an soziokratisch. Alle Kreismitglieder erhalten eine Einführung in die Soziokratie, die gemeinsame Ausrichtung wird festgelegt, die Arbeitsabläufe werden nach dem 9-Schritte-Plan dokumentiert und die Funktionsträger gewählt. Normalerweise moderiert der soziokratische Experte die ersten drei Sitzungen und supervidiert die letzten drei Sitzungen dieser Schulung. Danach kann der Kreis sich selbst soziokratisch steuern.¹¹⁷

Auf der Grundlage der gesammelten Erfahrungen in den Pilotkreisen werden die Messungen mit den ursprünglich ausgemachten Kriterien und Rahmenbedingungen im Implementierungskreis verglichen und ausgewertet, ob die Soziokratie auf das ganze Unternehmen ausgeweitet werden soll oder was die nächsten Schritte sind. Diese Entscheidung wird, wie auch die der Einführung von dem obersten Gremium der Organisation getroffen.

4. Ausweitung der Soziokratie auf das gesamte Unternehmen

Wieder erstellt der Implementierungskreis einen Plan und macht Vorschläge, wie die Soziokratie konkret eingeführt werden soll. Dabei wird in der Regel eine Kreisstruktur auf Basis der linearen Struktur gefunden und alle Kreise wie die Pilotkreise installiert und geschult. Jetzt kann auch die doppelte Verknüpfung zwischen den Kreisen vollständig etabliert werden. Neben der Basisschulung für die Kreise werden die Funktionsträger besonders ausgebildet: die Gesprächsleiter, die jeweiligen funktionellen Leiter auf der linearen Ebene sowie die Delegierten. Diese Personen haben eine wichtige Rolle bei der Anwendung der Soziokratie und müssen dementsprechend unterstützt werden. Hierfür werden auch Lehrkreise eingerichtet, die regelmäßig zusammenkommen und so einander supervidieren. Der Allgemeine Kreis ist jetzt etabliert und es folgt die Einsetzung des Spitzenkreises. Meistens legt der Allgemeine Kreis die Rahmenbedingungen für die Bestimmung der Mitglieder des Spitzenkreises fest, sie werden also von unten eingesetzt. Anschließend oder gleichzeitig ist es auch möglich, ein soziokratisches Entlohnungssystem zu etablieren. Die Einführung kann abgeschlossen werden, wenn die Organisation in der Lage ist, die Methode selbst zu unterhalten und zu entwickeln. Dafür wird spätestens hier ein Plan für die integrierte Schulung erstellt.

5. Rechtliche Absicherung der Soziokratie durch Aufnahme in die Statuten

Wenn sich die Soziokratie in einer Organisation für einige Jahre bewährt hat, kann der letzte Schritt angedacht werden: Die Übernahme soziokratischer Prinzipien in die Statuten der Organisation.

¹¹⁷ Soziokratisches Zentrum Niederlande: SKM, o.J., S. 17.

Mit diesem letzten Schritt verlieren die Eigenkapitalgeber ihre alleinige Macht über das Unternehmen: Sie sind dann über ihren Vertreter im Investorenkreis gleichwertig in der Beschlussfassung im Spitzenkreis vertreten. Damit ist die Gleichwertigkeit von Kapitalgebern und Arbeit-Gebern (Arbeitnehmern) institutionalisiert. Jetzt kann nur noch im Konsent im Spitzenkreis das Unternehmen verkauft oder der Geschäftsführer entlassen oder andere Organisationsformen als die Soziokratie implementiert werden. Für viele Organisationen passt dieser letzte Schritt nicht, weil die Eigentümer ihre „Macht über“ nicht abgeben möchten. Dann ist das Unternehmen von der internen Struktur her soziokratisch gestaltet, hat Kreisstrukturen, doppelte Verknüpfung, einen Spitzenkreis etc., kann aber jederzeit vom Eigentümer verkauft oder durch andere Organisationsmodelle ersetzt werden.

Marten Disberg ist der CEO und Mitbegründer von Reekx, einem Dienstleister für Informationssysteme und Unternehmensbibliotheken mit 70 Mitarbeitern und 2,5 Mio. Euro Umsatz (2007). In einem Vortrag 2008 hat er beschrieben¹¹⁸, welche unterschiedlichen Gegenstimmen bei ihm und seinen Mitgesellschaftern hochgekommen sind, als es darum ging, die Soziokratie in die Statuten zu implementieren. Der eine fürchtete um seinen Dienstwagen, der andere sorgte sich um seine Mutter, die nicht mehr sagen konnte, dass ihr Sohn Unternehmer sei. Diese Bedenken haben sie gemeinsam besprochen und jeweils individuelle Lösungen gefunden. Das Unternehmen ist jetzt bis in die Statuten hinein soziokratisch. Disberg sagt, dass er infolge dieses Prozesses die „Macht über“ verloren habe, aber nicht seine Macht. Er tut weiterhin nichts, was er nicht tun wolle, und er könne zu jeder Entscheidung Einwände einbringen. Ein besonders spannender Moment für Disberg war die Wahl zum CEO nach der Statutenänderung, die in einer gemeinsamen Wahl von Spitzenkreis und Allgemeiner Kreis vollzogen wurde. Vorher wurden die Kriterien für die Funktion des CEO festgelegt und Disberg war sehr nervös, weil ihm die betriebswirtschaftlichen Ausbildungen fehlten. Dennoch wurde er gewählt und steht alle zwei Jahre mit ähnlichen Ängsten vor der Wiederwahl. Gerhard Waldherr schreibt in seinem Artikel dazu: „Demnächst wird übrigens wieder gewählt bei Reekx. Es geht auch um die Position des Direktors. Disberg sagt: `Ich bin nicht Superman. Die anderen müssen zu der Ansicht kommen, dass ich der bestmögliche Direktor bin, andernfalls schmeißen sie mich raus.` Aus dem Unternehmen, das er erdacht, gegründet, zum Erfolg geführt hat. Seine Chancen, den Posten zu behalten? Nicht so schlecht, glaubt er, `aber ein wenig Angst hat man immer`.“¹¹⁹

¹¹⁸ Vgl. Millich, Ted: 013, Marten Disberg 1, 2008, S. 4 + 014, Marten Disberg 2, 2008, S. 1., an dem Vortrag habe ich selbst teilgenommen.

¹¹⁹ Waldherr, Gerhard: Welt, 2009, S. 151.

5.3. ENDENBURG ELEKTROTECHNIK (EE)¹²⁰

Endenburg Elektrotechnik (EE) ist das am meisten dokumentierte soziokratische Unternehmen und gleichzeitig das erste. Es hat so etwas wie Modellcharakter und soll hier deshalb ausführlicher betrachtet werden. Zuerst möchte ich einen chronologischen Überblick geben:¹²¹

1933	Gerard Endenburg wird in Rotterdam geboren
1943-48	Endenburg besucht die Schule von Kees Boeke
1950	Endenburg Elektrotechnik (EE) wird von Gerards Eltern gegründet
1949-59	Studium der Elektrotechnik, zweijähriger Militärdienst als Lehrer für Radartechnik, hier kommt er in Kontakt mit der Kybernetik, Arbeit bei Philips, er erfindet den flachen Lautsprecher
1959	Endenburgs Vater kauft ihm ein kleines Unternehmen, das Verluste schreibt. Innerhalb eines Jahres gelingt der Turnover und das Unternehmen wird mit EE verbunden.
1961	Eintritt bei Endenburg Elektrotechnik
1968	Gerard Endenburg wird neben seinem Vater Mitglied der Geschäftsführung, Umzug in ein neues Gebäude
1972	nach dem Tod seines Vaters wird er alleiniger CEO, Start der Experimente mit Soziokratie
1978	Endenburg gründet das Soziokratische Zentrum, um den Ansatz anderen Organisationen weiterzugeben
1984-95	Endenburg transferiert seine Aktien in eine Stiftung, die als Holding Endenburg Elektrotechnik besitzt. Der Preis wird innerhalb der nächsten 10 Jahre aus den Einnahmen der Firma bezahlt. Unterstützung durch Ministerien: Soziokratische Unternehmen brauchen keinen Betriebsrat mehr.
1997	Gerard Endenburg tritt als CEO zurück und widmet sich der Arbeit im Soziokratischen Zentrum, Piet Sliker wird sein Nachfolger
2004	EE zieht in ein neues Gebäude um
2008	EE hat 149 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von 14,3 Mio. Euro
2009	Piet Sliker tritt als CEO zurück und Job Knoester wird sein Nachfolger

Geschichte von Endenburg Elektrotechnik (EE)

Die Soziokratie ist kein theoretisches Gedankenkonstrukt, sondern gelebte Praxis, die in dem Laborbetrieb Endenburg Elektrotechnik (EE) getestet und entwickelt wurde. Die Geschichte von EE ist damit auch die Geschichte der Soziokratie.

Gegründet wurde EE im Jahre 1950 von Gerards Eltern. Als knapp zwanzig Jahre später Gerard Endenburg „1968 als Elektroingenieur und Radartechnologe die Firma seiner Eltern übernahm, war der Betrieb ein einfaches Elektrofachgeschäft; heute ist es eine `High-Tech-Experimentierwerkstatt`, die eine Vielzahl von elektronischen Anlagen sowie Alarmanlagen herstellt und wartet. Die Projekte umfassen: Elektroinstallationen auf Schiffen aller Art und Bohrrinseln, in Fabriken und ganzen Wohnvierteln; Notstromanlagen für Kernkraftwerke, Banken, die Rotterdamer Börse und den Flughafen Schiphol; Radarüberwachungssysteme für Straßen, Museen, Kasernen und die Rheinschiffahrt.“¹²²

¹²⁰ Vgl. Endenburg, Gerard: Design, 1998, S. 145-70; Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 38-47; Quarter, Jack: Beyond, 2000, S. 53-66; Reijmer, Annewiek/ Romme, George: [Sociocracy, 1994]; Transkript eines Interviews mit Gerard Endenburg sowie der Betriebsbesichtigung bei EE, das Ted Millich 2008 führte und für seinen Film "Beyond democracy" verwenden möchte.

¹²¹ Vgl. Quarter, Jack: Beyond, 2000, S. 65.

¹²² Vgl. Gottschall, Dietmar: Konsens, 1990, S. 154 – das gilt auch heute noch, vgl. die Ausführungen am Ende dieses Kapitels.

Gerard Endenburg studierte Elektrotechnik, arbeitete nach dem Studium bei Philips, lehrte Elektro- und Radartechnik beim Militär und kam so mit der Kybernetik in Verbindung - der zweite wichtige Einfluss neben dem Quäkertum und seinen Erfahrungen in der Schule von Kees Boeke.

1961 trat er bei der Firma seiner Eltern ein und übernahm ab 1968 mit seinem Vater die Geschäftsführung. Nach dem Tod seines Vaters 1972 war er der alleinige CEO und verordnete die Soziokratie von oben, führte sie so in seine Firma ein. Anfang der 80er Jahre entschied sich Endenburg seine Gesellschaftsanteile an eine Stiftung zu verkaufen. Diese Stiftung übernahm alle Anteile von ihm. Im Laufe von zehn Jahren bezahlte das Unternehmen aus seinen Gewinnen die Anteile und ab 1994 war die Stiftung alleiniger Eigentümer von EE. Der Spitzenkreis der Stiftung ist identisch mit dem Spitzenkreis von EE und alleiniger Zweck der Stiftung ist der Besitz von EE. Somit gehört sich EE selbst. 1995 zog sich Gerard Endenburg als Geschäftsführer von EE zurück und widmete sich ganz der Soziokratie. Er hat Lehraufträge an der Universität von Maastricht, berät Unternehmen und Organisationen und entwickelt die Soziokratie weiter als Leiter der Abteilung Schulung und Entwicklung im Soziokratischen Zentrum Niederlande (SCN).

Die Entwicklung & erste Implementierung der Soziokratie bei EE (1970-75)¹²³

Über den Beginn der Soziokratie bei Endenburg Elektrotechnik schreibt Dietmar Gottschall: „Ganz autoritär“ verfügte der Firmenchef 1970 die Kreisstruktur. Äußeren Anlass gab der zum ersten Mal gewählte Betriebsrat, der sofort die Konfrontation mit dem Arbeitgeber suchte und das Klima ruinierte. „Warum sollen wir unsere Energie im Klassenkampf vergeuden?“, überlegte Endenburg („Auf Versammlungen bin ich manchmal gar nicht mehr zu Wort gekommen“). Warum geben wir dem Ganzen nicht eine Richtung, die allen und allem gut tut?“¹²⁴ Endenburg erinnerte sich an die Ideen von Kees Boeke, die er selbst auch in dessen Schule erlebt hatte, und entwickelte in den Jahren 1968-70 das Modell der Soziokratie. 1970 startete er mit der Einführung, es wurden Kreise gebildet, Repräsentanten gewählt und erste Treffen abgehalten.

Das erste Kreistreffen fand in der Abteilung Gebäude statt. Zuerst gab es noch die autoritären Gepflogenheiten, bis am Ende des Meetings die Probleme gemeinsam gelöst wurden. Damit war der Start erfolgreich und inspirierte die anderen Kreise. In dieser Zeit wurde auch ein neues Kompensationssystem eingeführt, das ich schon genauer im Kapitel 4.4. beschrieben habe. Damit waren die Mitarbeiter nicht nur an der Entscheidungsfindung, sondern auch an der Gewinnverteilung beteiligt. Piet Sliker erinnert sich an die Anfangssituation: „Nicht jeder im Betrieb war über diese Neuerungen begeistert“ [...]. Der Kreis wurde mit dem nötigen Argwohn betrachtet. „Der Chef hat wieder was“, dachten sich viele Kollegen. Auch der Berufsverband verfolgte uns mit Argusaugen. Aber Sliker merkte schon bald, dass die Ziele von Gerard Endenburg „sauber“ waren, dass es ihm wirklich um die Gleichwertigkeit bei der Beschlussformung ging. „Alles wurde ganz offen angesprochen, Zahlen, Pläne, Vorschläge. Das war ziemlich einzigartig.“¹²⁵ Für Endenburg waren die ersten Rückmeldungen und Messungen sehr erfolgreich. Die Mitarbeiter waren involvierter, die Gruppenkohäsion nahm zu, es wurde gemeinsam nach Bereichen geschaut, die noch verbessert werden konnten. Die Soziokratie gab den Mitarbeitern die Sicherheit, dass es einen Platz gibt, wo Probleme auf gleichwertiger Ebene ausgesprochen werden konnten. Auch die Frauen konnten emanzipieren und hatten so einen sicheren Platz für ihre Impulse.¹²⁶

In dieser Zeit wurde auch das erste Logbuch institutionalisiert und damit eine höhere Transparenz für die Mitarbeiter gesichert. Jeder konnte eine Kopie bekommen und hatte

¹²³ Vgl. Endenburg, Gerard: Design, 1998, S. 146-49.

¹²⁴ Gottschall, Dietmar: Konsens, 1990, S. 156.

¹²⁵ Sliker, Piet: Interview, 2009, S. 1.

¹²⁶ Vgl. Endenburg. Design, 145/6. Zu den kritischen Aspekten und Schwachstellen siehe Kapitel 5.6.

Einblick in die Geschäftsbücher und Beschlüsse der einzelnen Kreise. Die Firma wuchs, und in den folgenden Jahren wurde der Spitzenkreis besetzt sowie von Endenburg ein erster Entwurf für eine Absichtserklärung abgegeben, mit der die freie Unternehmung gesichert werden konnte. Schon in den Anfangsjahren war sich Endenburg bewusst, dass zur vollständigen Umwandlung auch die Einschränkung der Macht der Kapitalgeber nötig war, nur gab es zu der Zeit noch keine rechtlichen Ideen für die Umsetzung.

Die Schiffbaukrise 1976¹²⁷

Als Paradebeispiel der Soziokratischen Beschlussfassung wird oft die Geschichte von Jan de Groot angeführt, der 1976 mit seinem Vorschlag verhinderte, dass in Zeiten der Schiffbaukrise 60 Mitarbeiter entlassen wurden. Bis 1976 war ein Großteil der Auftraggeber für elektronische Installationen bei EE die Schiffsindustrie (ca. 30%). Rotterdam war damals ein bedeutender Produktionsort für den Schiffsbau. Mit dem Aufkommen der preiswerteren Konkurrenz aus Japan kam es zu einer Verlagerung der Produktion nach Fernost, es gab weniger Aufträge für EE. Dies war die erste kritische Bewährungsprobe für EE und die Soziokratie. Im Spitzenkreis wurde die Entlassung von 60 Mitarbeitern aus der Abteilung Schiffsbau beschlossen, um den Wegfall des Umsatzes auszugleichen und das Unternehmen vor dem Konkurs zu retten.

Als Jan de Groot diese Entscheidung mitbekam, ließ er ein Kreistreffen seines Teams einberufen, das selbst nicht zu der Abteilung Schiffsbau gehörte. „Wir brauchen die Kollegen vom Schiffsbau nicht entlassen. Die Firma hat doch eine strategische Reserve eingerichtet für Notfälle und das hier ist ein Notfall. Ich schlage vor, dass wir die Schiffsbauer in Anzüge und Krawatten stecken, ihnen etwas Training in Marketing geben und sie dann rausschicken, um neue Aufträge zu beschaffen.“ Sein Kreis war einverstanden und sandte ihn als speziellen Delegierten in den Allgemeinen Kreis des Unternehmens. Dort sitzen die Leiter und Delegierten der anderen Abteilungen sowie der CEO Endenburg, und sie alle übernahmen diesen Vorschlag mit einigen Modifikationen. Wieder wurde Jan de Groot als spezieller Delegierter, zusätzlich in den Spitzenkreis gewählt und präsentierte dort den modifizierten Vorschlag. Eine heftige Diskussion entsprang infolgedessen, die beiden Mitglieder des Spitzenkreises, die die Entlassung am meisten befürworteten, traten zurück. Der Vorschlag wurde wieder mit einigen Modifikationen angenommen und ausgeführt.

Endenburg war selbst erstaunt über diese Lösung: „`Es ist unglaublich, was die Leute für Energie entwickelten; sie setzten sich einfach über meine [ursprüngliche] Entscheidung hinweg und zogen los, Aufträge zu akquirieren.` Die Endenburg-Beschäftigten, eine heterogene Truppe hochqualifizierter Ingenieure, Elektroniker, Softwarespezialisten, aber auch schlichter Handwerker und Monteure, erkundeten auf Baustellen, ob sie - preisgünstig - Leitungen installieren konnten, vor allem aber erschlossen sie ihrem im Schiffsbau erworbenen Know-how neue Betätigungsfelder; so entwickelten sie Notstromanlagen und radargestützte Sicherungssysteme. Nach sieben Monaten war das Auftragsvolumen derart angewachsen, dass nicht nur alle wieder ausgelastet waren, es mussten sogar neue Leute eingestellt werden. `Jeder fühlte sich für den anderen verantwortlich - das war's` , erklärt Schlosser de Groot rückblickend - als sei Solidarität unter Arbeitnehmern selbstverständlich.“¹²⁸ Neben dieser ungewöhnlichen Aktion wurden auch weitere Maßnahmen getroffen, wie z.B. die Optimierung von Arbeitsprozessen sowie die Einführung eines flexiblen Systems der Arbeitszeitgestaltung: Die Arbeitsstunden pro Woche konnten jetzt nach Bedarf festgelegt werden.¹²⁹

¹²⁷ Vgl. Endenburg, Gerard: Design, 1998, S. 150/51; Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 45/46; Quarter, Jack: beyond, 2000, S. 61, Gottschall, Dietmar: Konsens, 1990, S. 148/49, dabei habe ich den Großteil dieses Absatzes von Buck übernommen, übersetzt und etwas ergänzt.

¹²⁸ Gottschall, Dietmar: Konsens, 1990, S. 148/49.

¹²⁹ Vgl. Endenburg, Gerard: design, 1998, S. 150.

Neue Implementierung der Soziokratie 1979-83¹³⁰

1979 begann Mr. J. de Haan mit seiner Doktorarbeit über die Soziokratie. Aufgrund der Rückmeldungen und Ergebnisse dieser Forschungsarbeit fiel auf, dass sich die Mitglieder der unteren Kreise kaum trafen, während der Spitzenkreis und der Allgemeine Kreis regelmäßig zusammenkamen und gut funktionierten. Es wurde bei EE nach den Gründen geforscht und, ohne sie genau erfassen zu können, eine erneute Implementierung und Schulung beschlossen. Die Soziokratie wurde Anfang der 1970er Jahre sehr schnell und unvermittelt eingeführt. Anscheinend braucht es Zeit und Geduld, bis die veränderten Strukturen auch internalisiert werden und sich das Verhalten der Mitarbeiter nachhaltig ändert. Die neue Implementierung wurde in den Jahren 1979-83 beschlossen und umgesetzt. Der Prozess wurde von dem neu gegründeten Soziokratischen Zentrum begleitet. Zuerst wurden die Ziele und Ausrichtung des Unternehmens und der Kreise neu formuliert, dann die Funktionen und Aufgabenbeschreibungen überarbeitet, ein neuer Prozess für den Ablauf von Entlassungen installiert, den Mitarbeitern Zugang zu allen wesentlichen Kennzahlen ermöglicht, ein Logbuchsystem eingeführt sowie die Mitarbeiter je nach Bedarf und Notwendigkeit geschult. Am Ende dieser Neuorientierung stand der Beschluss, die legale Struktur so zu ändern, dass EE zu einem „freien“ Unternehmen wird.

Übergangszeit von 1984-97

Zum Zweck der Neuorientierung der Eigentümerstruktur des Unternehmens wurde eine Stiftung gegründet, die alle Aktien von Gerard Endenburg erwarb. Der Preis für diesen Kauf wurde über 10 Jahresraten jeweils aus den Einkünften von EE beglichen. Ende 1994 gehörte das Unternehmen nun ganz der Stiftung. Die beiden Spitzenkreise sind auch heute noch identisch, so dass der Fortbestand als „freies“ Unternehmen gesichert bleibt.

Diese Konstruktion wurde durch die niederländische Legislative unterstützt. Sowohl das Finanz- als auch das Justizministerium gaben ihr Okay. Im selben Jahr erfolgte die Ausnahmeregelung vom Ministerium für Soziales und Arbeit, dass soziokratische Organisationen frei von gewerkschaftlicher Mitbestimmung sind. Diese ist durch die Organisationsstruktur gewährleistet und braucht daher nicht mehr durch einen Betriebsrat oder Ähnliches gesichert werden. Im Spitzenkreis hat ein Gewerkschaftsvertreter einen Sitz und kann so im höchsten Gremium die Belange und die Sichtweise der Arbeitnehmer einbringen.¹³¹

Piet Sliker berichtet in seinem Interview von einer kleinen wirtschaftlichen Krise in den achtziger Jahren, in der ähnlich wie in den 70er Jahren ein Delegierter wichtige Impulse gab: „Ein Monteur, Delegierter im Allgemeinen Kreis, schlug vor, dass alle Mitarbeiter des Unternehmens in ihren Familien und Bekanntenkreis nachfragen könnten, ob sie nicht noch neue Projekte wüssten, an denen Endenburg Elektrotechnik (EE) mitarbeiten könnte. `Das ist damals wirklich gut gelungen.` Der Betrieb hat die schwere Phase überwunden.“¹³²

Piet Sliker 1997-2009¹³³

1997 zog sich Gerard Endenburg aus dem Unternehmen zurück und Piet Sliker wurde neuer CEO. Sliker fing 1969 als einfacher Mitarbeiter in der Verwaltung an und leitete die

¹³⁰ Vgl. Endenburg, Gerard: design, 1998, S. 151-62.

¹³¹ Vgl. Quarter, Jack: Beyond, 2000, S. 62/63; Endenburg, Gerard: design, 1998, S.169/70; Gottschall, Dietmar: Konsens, 1990, S.157: „Inzwischen hat das Sozialministerium Endenburg längst von der Verpflichtung zur Einrichtung eines Betriebsrats befreit. Im Topkreis wacht lediglich ein Gewerkschaftsvertreter.“

¹³² Piet Sliker: Interview, S.3

¹³³ Vgl. Millich, Ted: 011, Piet Sliker 1, 2008 und 012, Piet Sliker 2, 2008. Ted Millich hat den Vortrag und die Betriebsbesichtigung gefilmt, bei der ich auch 2008 anwesend war. Daneben habe ich noch das Handout von Piet Sliker, in dem die wesentlichen jetzt vorgestellten Daten enthalten sind.

Geschicke von EE von 1995 bis Anfang 2009. In einem Interview nach seiner Pensionierung gibt er einen kleinen Einblick in seine persönliche Entwicklung und seinen Bezug zur Soziokratie, aber erzählt wenig zu der Entwicklung von EE. Deutlich wird, dass EE in den letzten Jahren viel Zeit und Ressourcen verwendet hat, die Mitarbeiter in Soziokratie zu schulen sowie die soziokratischen Prozesse zu revidieren und zu überprüfen. Dies erinnert mich an die Phase von 1979 – 83 als die Soziokratie das zweite Mal implementiert wurde. Es ist offenbar wichtig, die Mitarbeiter permanent zu schulen oder zumindest alle 3-5 Jahre zu prüfen, inwieweit die soziokratischen Prozeduren noch laufen.¹³⁴

2008 habe ich an einer Betriebsbesichtigung teilgenommen und ein paar aktuelle Daten gesammelt: Zu der Zeit gab es 149 Mitarbeiter, der Umsatz hat sich seit dem Umzug in das neue Gebäude 2004 kontinuierlich gesteigert von 7.8 Mio. Euro 2004 auf 14.3 Mio. Euro 2007 (eine Verdopplung in vier Jahren). In den 90er Jahren hat EE sein Produktportfolio wesentlich umgestaltet und ergänzt. Heute bieten sie Energieversorgung und –sicherung an, IT- und Telekommunikation- sowie Sicherheitslösungen (Alarmanlagen und Sicherheitssysteme). Dabei bietet EE vor allem Komplettlösungen und langfristige Betreuung aller technischen Installationen für einige Großkunden an. Sie können auf Kooperationen zurückgreifen, die schon über mehrere Jahrzehnte bestehen. So werden aufgrund der genauen Kenntnisse der Gebäude und individueller Lösungen für den Kunden bessere Preise und Qualität als bei Mitbewerbern angeboten.

Das Kundenportfolio umfasst den Schiffsbau, Industrie (Maschinenbau, Nahrung und Pharmazie), Versorgungsunternehmen (Schulen, Verwaltung, Gesundheit, Geschäfte) sowie Infrastruktur (Bahn, Flughäfen, Brücken und Tunnel). Der Großteil des Gewinns fließt wieder zurück ins Unternehmen, 40% der Bilanzsumme muss aus Eigenkapital bestehen. Der Rest des Gewinnes wird den Anteilseignern von Konsent-Aktien ausgeschüttet. Diese werden von Mitarbeitern der Firma gehalten und sind nicht stimmberchtig sind. Zuerst geht es darum, die eigene Firma und deren Mitarbeiter am Gewinn zu beteiligen. Für die riskanten Geschäfte hat EE eine Extra-Firma gegründet, die rechtlich und haftungsmäßig von der Mutterfirma getrennt ist (quasi eine Bad Bank), um sich vor den unkalkulierbaren Risiken zu schützen.

Der Allgemeine Kreis trifft sich mittlerweile sechs bis acht Mal im Jahr. Alle Führungskräfte müssen die Soziokratie in ihrem Führungsbereich einsetzen. Derzeit werden nur die Kreisfunktionen (Gesprächsleiter, Logbuchführer, Delegierter und funktioneller Leiter) gewählt und nicht mehr die anderen Funktionen im Arbeitsablauf. Letztere werden von der jeweiligen Führungskraft bestimmt. Im Spitzenkreis von EE gibt es ebenfalls einige Veränderungen, die von dem Spitzenkreis selbst beschlossen wurden. Zum einen wurde die Amtszeit der externen Vertreter auf 8 Jahre beschränkt und gesucht werden jetzt Personen, die Managementenerfahrung haben.

Job Knoester

Seit 2009 ist Job Knoester neuer CEO bei EE. Er bildete die letzten Jahre gemeinsam mit Piet Sliker die Geschäftsführung und ist seit dessen Pensionierung alleiniger CEO.

¹³⁴ Das steht in den Ideal-Statuten einer soziokratischen Organisation und wird auch von der Zertifizierungsstelle vorgeschrieben, die eine Organisation als soziokratische Organisation zertifiziert. Hier an diesem Beispiel ist auch zu sehen, dass die Praxis manchmal anders abläuft und selbst bei dem Prototyp der Soziokratie umfassende Schulungen nur zweimal im Abstand von 20 Jahren durchgeführt wurden.

5.4. GLOBALER ÜBERBLICK SOZIOKRATISCHER ORGANISATIONEN

Im Anhang habe ich alle mir bekannten Organisationen aufgelistet, die die Soziokratie in irgendeiner Form implementiert haben.

Folgende Unternehmen und Organisationen haben neben Endenburg Elektrotechnik (EE) die Soziokratie bis in die Statuten **ganz übernommen**:

- Champlain Valley Cohousing/ USA, eine Wohn- und Lebensgemeinschaft
- De School/ NL, eine freie Schule
- Ecovillage of Loudoun Country/ USA, Wohn- und Lebensgemeinschaft
- Living Well, Vermont/ USA, Alten- und Pflegeheim, Tagesbetreuung
- Reekx/ NL, ein Dienstleister für Bibliotheken und archiviertes Wissen/Datenbanken
- Smart Nuts Technology/ USA, Webseitenprogrammierung
- Wheels for all/ NL, eine Stadtteilautogemeinschaft

Bei der Liste der Organisationen, die ganz oder nur teilweise mit der Soziokratie arbeiten, fällt auf, dass

- sehr viele Unternehmen KMUs sind, d.h. bis zu 150 Mitarbeitern haben (EE, Living Well, Wheels for all, Reekx, Thuiszorg Westtrabant)
- sehr viele Organisationen aus dem Bildungsbereich kommen, also Schulen, Colleges und Universitäten sind
- sehr viele Lebens- und Wohngemeinschaften die Soziokratie implementiert haben
- sehr viele Organisationen NGOs sind, wobei eine starke Gruppe aus dem Netzwerk Gewaltfreie Kommunikation (GFK) kommt (CNVC, Frankreich, Indien, deutschsprachiger Raum)
- kaum Großunternehmen vertreten sind

Nun möchte ich einen kleinen Einblick in die Praxis der Soziokratie im deutschsprachigen Raum geben. Es ist klein, weil es noch kaum Organisationen gibt, die damit arbeiten.

5.5. ZARTE PFLÄNZCHEN IM DEUTSCHSPRACHIGEN RAUM

Isabell Dierkes hat seit 2006 einige Seminare zur Soziokratie mit Pieter van der Meché vom Soziokratischen Zentrum in den Niederlanden organisiert, vor allem für Mitglieder des Netzwerkes Gewaltfreie Kommunikation (GFK). Ende 2007 hat Isabell Dierkes unter der Leitung von Pieter van de Meché das Soziokratische Zentrum DACH gegründet, dem ich (Christian Rütter) auch beigetreten bin. Anfang 2009 erschien in Brandeins ein Artikel zur Soziokratie, der für mehr Öffentlichkeit sorgte. Es werden weiterhin Seminare organisiert und Institutionen gesucht, die die Soziokratie übernehmen möchten. Bisher gibt es nur erste Ansätze davon, die ich jetzt näher beschreiben möchte:

5.5.1. GFK-Szene

Isabell Dierkes und ich sind beide Trainer für Gewaltfreie Kommunikation (GFK) nach Marshall Rosenberg. Ich habe die Soziokratie durch eine Trainerkollegin in Wien kennen gelernt und auch Isabell Dierkes hat über die GFK von der Soziokratie erfahren und mehrmals Trainings mit Pieter van de Meché vom Soziokratischen Zentrum in Holland organisiert. Zielgruppe waren vor allem andere GFK-Trainer. So hat sich dieser Ansatz im dem deutschsprachigen GFK-Netzwerk recht weit verbreitet und hat zumindest in drei regionalen und überregionalen Vereinen Fuß gefasst.

5.5.1.1 DACH Verein GFK (www.gewaltfrei-d-a-ch.de)

„Am 10.02.2008 wurde in München der Beschluss einstimmig gefasst, einen Dachverband für den Deutsch sprechenden Raum zur Verbreitung der Gewaltfreien Kommunikation zu gründen, also für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Dieser Verein gründet sich, um die `Gewaltfreie Kommunikation` nach Dr. Marshall Rosenberg im Deutsch sprechenden Raum zu leben und verbreiten, Synergien unter den Mitgliedsgruppen zu schaffen und insbesondere mit dem Center for Nonviolent Communication (CNVC) auf partnerschaftlicher Ebene zusammen zu arbeiten.“¹³⁵

Der DACH Verein hat viele Elemente aus der Soziokratie übernommen:

- Die Wahl des Vorstandes
- Die Zusammensetzung des Verbandes aus Kreisen regionaler und thematischer Gruppen sowie die Intention der doppelten Verknüpfung
- Die soziokratische Moderation der Vorstandstreffen und Hauptversammlung
- Die Verbindung nach oben zum Globalen Kreis des internationalen Netzwerkes der Gewaltfreien Kommunikation durch einen gewähltem Delegierten
- Die Verankerung der Soziokratie in den Statuten

5.5.1.2. Netzwerk GFK Austria e.V. (www.gewaltfrei.at)

Mit dem Ansatz der Soziokratie wird im österreichischen Netzwerk schon seit mehr als zwei Jahren experimentiert. Zuerst wurde die soziokratische Moderation eingeführt und im Jahr 2008 wurde dann die Organisationsstruktur dem soziokratischen Modell angepasst. Der Vorstand trifft seine Entscheidungen im Konsent und nach und nach wird er erweitert von den gewählten Delegierten der einzelnen Kreise.

5.5.1.3. Netzwerk GFK München e.V. (www.gewaltfrei-muenchen.de)

Auch der Münchener Verein experimentiert mit der Soziokratie, wobei ich wenig Einblick in das Ausmaß habe. Es gibt einen Vorstand, der die wesentlichen Entscheidungen trifft, sowie einen Montagskreis, der für alle Mitglieder offen steht. Zwischen den beiden Kreisen gibt es eine doppelte Verknüpfung, so dass Informationen gut fließen und Entscheidungen auch rückgekoppelt werden.

¹³⁵ Zu finden auf: <http://www.gewaltfrei-d-a-ch.de/> (02.06.09)

Gudrun Haas schreibt zu der Arbeit der Soziokratie im Netzwerk GFK München: „Die Soziokratie im Münchner Verein ist nirgendwo festgeschrieben. Wieweit sie deshalb im Vereinsleben gelebt wird, hängt also davon ab, inwieweit sich jemand dafür engagiert. Wahlen werden nach mehr oder weniger modifizierten soziokratischen Regeln abgehalten (je nach Größe der Gruppe und verfügbaren Zeit). Modifikationen sind zum Beispiel: a) Es stehen Personen zur Wahl, die sich vorher zur Wahl gestellt haben. b) Es wird Gruppen von Personen zusammengefasst Wertschätzung ausgesprochen. - Es gibt eine Verlinkung vom Montagskreis zum Vorstandskreis, das heißt, es gibt Delegierte des Montagskreises im Vorstand, die im Vorstand stimmberechtigt sind. Der Montagskreis ist der offene Kreis des Vereins, der an einem festen Termin einmal im Monat angeboten wird.“¹³⁶

5.5.2. Andere Organisationen

Neben der GFK-Szene gibt es keine fest umrissene Kundengruppe, sondern nur ein paar unterschiedliche zarte Versuche. Es gibt dabei eine Projektgruppe für das erste österreichische Ökodorf, ein Architekturbüro und eine Ideenagentur aus Berlin. Alle werden von mir (Christian Rüter) begleitet.¹³⁷

Ein Softwareunternehmen aus Berlin hat offiziell seine Ambitionen auf seiner Homepage verkündet und experimentiert eigenständig mit der Soziokratie, derzeit ohne unsere Begleitung.

5.5.2.1. Keimblatt Ökodorf e.V. (www.oekodorf.or.at/de/)

Seit Mai 2009 begleite ich das „Keimblatt Ökodorf e.V.“, ein Projektteam, das das erste Ökodorf in Österreich errichten möchte. Bisher habe ich eine Generalversammlung moderiert, die über sechs Stunden ging, sowie ein Vorstandstreffen. Auf der Generalversammlung wurden der Vorstand und die Hauptkoordinatoren für die einzelnen Abteilungen modifiziert soziokratisch gewählt und auch alle weiteren Entscheidungen im Konsent getroffen. Das Keimblatt Ökodorf möchte gerne weiter mit der Soziokratie experimentieren und arbeitet bei der Beschlussfassung im Kreis nach dem Konsentprinzip. Derzeit¹³⁸ gibt es noch keine fixe Kreisstruktur oder doppelte Verknüpfung.

Im Juli 2009 schreiben sie in ihrem Newsletter:¹³⁹

„Werkzeug: Das Schema der „Integrativen Entscheidungsfindung“ [...] verwenden wir bei besonders wichtigen und/oder schwierigen Entscheidungen: Wir beginnen mit der „bildformenden Phase“ zur Informationsklärung. Danach folgen die „meinungsformende Phase“ und zuletzt die „Konsentrunde“. Bei letzterer formuliert der/die ModeratorIn einen Vorschlag und stellt ihn zur Abstimmung. Dabei werden alle TeilnehmerInnen gefragt, ob es „schwerwiegende Einwände“ gibt. Wenn dem so ist, verändert der/die ModeratorIn den Vorschlag entsprechend und startet erneut eine Konsentrunde. Das geht solange, bis es keine schwerwiegenden Einwände mehr gibt oder bis der Moderator den Prozess beendet und damit festlegt, dass kein Beschluss in dieser Angelegenheit zustande kommt.“

Offiziell arbeiten sie jetzt nach dem Ansatz der Holokratie, der ca. 80-90% aus der Soziokratie besteht und noch weitere Elemente integriert hat.

5.5.2.2. Architektenbüro

Nach dem Erscheinen des Artikels über Soziokratie in Brandeins im Dezember 2008 hat mich einer der Geschäftsführer eines Architektenbüros angerufen. Nach einem gemeinsamen Gespräch mit den drei Geschäftsführern waren sie interessiert: „*Wir sind*

¹³⁶ Gudrun Haas in einer Email an mich im November 2009.

¹³⁷ Stand März 2010. Es gibt derzeit Gespräche mit einem Seminarzentrum in der Schweiz, die mich zu Einführungen eingeladen haben.

¹³⁸ Stand Juni 2009.

¹³⁹ Vgl. <http://www.oekodorf.or.at/www.ger/html/download/Keimbl@tt37.pdf> (23.12.2009)

gerne Pioniere, alles andere ist ja langweilig.“ Im Mai habe ich dann ein Meeting der Geschäftsführer moderiert, in dem sie eine Konsententscheidung zu dem Thema getroffen haben: Wie können wir unsere Mitarbeiter mehr in die Verantwortung nehmen?

Im Dezember gab es dann ein zweites moderiertes Meeting, in dem ein paar strukturelle Entscheidungen getroffen wurden, wie gemeinsame Kreativzeiten 3x in der Woche sowie Zukunftstreffen alle drei Monate sowie ein Treffen für organisatorische Angelegenheit. Daneben wurde ein Maßnahmenplan für die offenen Projekte erstellt sowie alle offenen Fragen gesammelt.

Das Experiment geht weiter, wobei es mir im Moment fraglich ist, ob es sich von den moderierten Treffen hin zu einer soziokratischen Struktur entwickelt. Interesse besteht.

5.5.2.3. „Speak-Friend“ Softwareentwicklung in Berlin

„Durch eine Artikelserie von Ralf Westphal inspiriert, haben wir heute in unserem Mikro-Unternehmen offiziell die SKM (Soziokratische Kreisorganisationsmethode) eingeführt. Das hat zur Folge, dass die Gesellschafter von Speak-Friend, Andrej und Robert, all ihre autokratischen Rechte zurückstellen und dem soziokratischen Konsent Entscheidungsverfahren Platz machen. Zusammenfassend wird sich Speak-Friend nach folgenden Prinzipien selbst organisieren:

- Bei der Entscheidungsfindung sind alle in einem Entscheidungskreis beiteiligten [sic!] gleichberechtigt.
- Entscheidungen werden nach dem Konsentprinzip getroffen. Daher gilt eine Entscheidung dann, wenn kein Teilnehmer einen schwerwiegenden, argumentierten Einwand gegen einen Vorschlag einbringt.
- Entscheidungskreise sind hierarchisch organisiert. In unserem Beispiel ist der „Führungskreis“ die höchste Instanz.

Bei der Einführung haben wir zunächst auf die Wahl von Leitern verzichtet und werden, bevor wir weiter formalisieren, zunächst Erfahrungen sammeln. Der erste Eindruck scheint jedoch zu sein, dass das Konsentprinzip und die damit einhergehende Gleichberechtigung aller bei der Entscheidungsfindung für uns die zentrale Veränderung darstellt, während die Organisation in (Arbeits)Kreisen unserem bisherigen Arbeitsverfahren entspricht. [...]

Die ersten Entscheidungskreisrunden verliefen positiv. Obwohl entmachtet, habe ich insgesamt ein sehr gutes Bauchgefühl und den Eindruck, dass der neue soziokratische Ansatz das Arbeiten freundlicher, fokussierter[sic!] und reizvoller macht und sich wirtschaftlich positiv auf die Unternehmensentwicklung auswirken wird. Wirkliche Erfahrungen mit der Soziokratie gilt es jedoch erst zu sammeln.¹⁴⁰

Laut Selbstaussage von Speak-Friend halten sie sich an die soziokratischen Grundprinzipien. Wir sind mit Speak-Friend im Austausch, können aber derzeit ihre Nähe zur Soziokratie weder bestätigen noch genau einschätzen.¹⁴¹

5.5.2.4. Dark Horse Innovations - Ideenagentur, Berlin (www.dark-horse.eu)

Dark-Horse Innovations ist eine „Problemlösungs“-Agentur in Berlin, die auf Basis des Design-Thinking-Ansatzes neuartige, nutzerzentrierte Produkt- und Dienstleistungskonzepte entwickelt. Zusätzlich bietet Dark-Horse seine Dienste für Profit- und Nonprofit-Unternehmen in Form von Workshops und Projektbegleitung an. Derzeit¹⁴² ist Dark-Horse in Gründung und als eingetragener Verein organisiert. Daraus soll im Sommer 2010 eine kleine GmbH werden und bei genügend Umsatz/ Gewinn später eine AG. Es gibt ca. 35 Mitglieder, die sich unterschiedlich stark einbringen.

Im Dezember 2009 habe ich einen Experimentierworkshop mit dem Großteil der Gruppe

¹⁴⁰ Gefunden auf: <http://code.speak-friend.com/2009/04/default.aspx> vom 23.06.2009

¹⁴¹ Stand Anfang März 2010.

¹⁴² Stand Juni 2010

durchgeführt und das Modell der Soziokratie vorgestellt. Ergebnis war eine gemeinsame Entscheidung für die Soziokratie und die Organisationen in Kreisen, die Wahl der Koordinatoren und Delegierte. Auch wurde der Vereinsvorstand soziokratisch gewählt. Im Laufe der nächsten Monate haben sie die Kreisstruktur wieder aufgelöst, weil die einzelnen Kreismitglieder im operativen Geschäft keine persönliche Verantwortung mehr übernommen hatten und auf Entscheidungen in der Kreisebene warteten. Es wurde verabsäumt, die lineare Struktur klar festzulegen, damit das operative Geschäft funktioniert.

Es gibt jeden Mittwoch ein Treffen der aktiven Mitglieder, in dem die einzelnen Fortschritte ausgetauscht und konkrete Aufgaben verteilt werden. Entscheidungen werden jeweils von demjenigen entschieden, der die Verantwortung für das jeweilige Projekt trägt und drei weiteren Mitgliedern der Gruppe. Diese Entscheidung verläuft konsensual.

Als Start-Up sind sie sehr dynamisch, treffen Entscheidungen, messen die Qualität der Entscheidung und passen sie wieder der veränderten Realität an. Diesen Geist der Fehlertoleranz und dynamischen Steuerung haben sie aus der Soziokratie übernommen. Allerdings gibt es keine formelle lineare Struktur, keine Kreisstruktur und kein offizielles Konsentprinzip. Deshalb könnte man nur bedingt von einem soziokratischen Unternehmen sprechen.

3.5.2.5. Weitere Projekte und Entwicklungen mit der Soziokratie¹⁴³

Seit Mitte 2009 gibt es neben Isabell Dierkes und Christian Rütter zwei weitere Berater, die sich in der Soziokratie zertifizieren lassen. Ein Kollege aus Berlin und eine Kollegin aus der Schweiz begleiten derzeit jeweils zwei Organisationen aus dem NPO-Bereich.

¹⁴³ Stand Juni 2010.

5.6. KRITISCHE PUNKTE UND SCHWIERIGKEITEN BEI DER UMSETZUNG

Gerard Endenburg schreibt an verschiedenen Stellen über die kritischen Punkte der soziokratischen Praxis:¹⁴⁴ Auf eine Frage eines Gewerkschaftsführers, was die Schwachstellen der Soziokratie sind, antwortet Endenburg, dass das Modell funktioniert, solange es

- 1) keine Ausnahmen von dem Konsent-Prinzip gibt
- 2) die jeweiligen Kreise geschlossen bleiben
- 3) die doppelte Verknüpfung bestehen bleibt und nicht durch eine einfache Verbindung ersetzt wird
- 4) Messungen über den Erfolg einzelner Maßnahmen gibt und damit eine Kontrolle.

Ein Modell kann nur funktionieren, wenn dessen Prinzipien eingehalten und umgesetzt werden. Hier wird das Misslingen auf die unsachgemäße Verwendung zurückgeführt. Das ist sicherlich die erste Antwort auf die Frage: „Warum und wann funktioniert die Soziokratie nicht?“

An anderer Stelle verweist Endenburg auf folgende Punkte, die wichtig bei der Implementierung sind und gegebenenfalls zum Scheitern führen können:¹⁴⁵

- 1) Nebeneinander von „hierarchischer“ und soziokratischer Denkweise zu Beginn der Implementierung: Auch wenn die Kreisstruktur recht schnell installiert wurde, gab es noch in den Köpfen der Mitarbeiter das hierarchische Prinzip: „Der Chef entscheidet und ich halte besser den Mund!“
- 2) Fehlende Überzeugung des Top-Managements: Wenn die Spitze der Organisation nicht dahinter steht, dann werden die Vorgaben meist halbherzig umgesetzt. Erst wenn die Mitarbeiter ihren Führungskräften trauen, dass es sich nicht um eine neue Mode oder eines Manipulationsversuch handelt, verlassen sie die passive Mitarbeiterrolle und bringen sich mehr ein.
- 3) Mangelnde Schulung der Kreise und Kreismitglieder: Die Kreisstruktur und Gleichwertigkeit in der Entscheidungsfindung sind nicht verbreitet in der Gesellschaft, häufig gilt, dass oben entschieden wird und es unten wenig Möglichkeiten der Mitbestimmung gibt. Dieses Denken ist so tief verwurzelt in unserer Kultur und es braucht viele Erfahrungen und Trainings, bis das verlernt werden kann.

Die Soziokratie ist keine schnelle Methode, um die Gewinne oder die Produktivität zu steigern. Es ist ein mittel- und langfristig umzusetzender Ansatz, der Geduld, Ausdauer und Selbstdisziplin benötigt. Wenn das nicht gelingt, scheitert das Experiment.

Dominique Haijtema schreibt in ihrem Artikel zu den möglichen Antworten auf die geringe Verbreitung der Soziokratie: „Inzwischen arbeiten ungefähr hundert Organisationen in den Niederlanden nach der soziokratischen Methode, nicht viel in Anbetracht der langen Geschichte. Van der Meché versteht die Zurückhaltung. `Sie ist noch zu unbekannt. Und die Organisation muss reif dafür sein. Es bedeutet eine einschneidende Veränderung der Unternehmenskultur und es geht um Macht. Wir in den Niederlanden tun gerne so als ob jeder Mitsprache hätte, aber letztlich sind es meistens die Führungskräfte, welche die wichtigen Entscheidungen treffen. Wir verwenden die Sprache, um das zu vertuschen. Wenn wir sagen `Das hatten wir doch abgemacht` oder `Willst du das tun`, dann meinen wir eigentlich, `Ich habe das beschlossen` oder `Du musst das tun`. Es ist oft keine Rede von gemeinsam festgelegten Entscheidungen. Viele Chefs sind nicht bereit dazu, ihre „Macht über“ aufzugeben und korrigiert zu werden. Es geht darum, ob man sich traut auf Grund von Gleichwertigkeit Beschlüsse zu fassen.` Van der Meché stößt dann auch auf den üblichen Widerstand. Mitarbeiter sagen: `Das ist alles schön und gut, aber es funktioniert

¹⁴⁴ Vgl. Endenburg, Gerard: organization, S. 152-54

¹⁴⁵ Vgl. Endenburg, Gerard: desin, 1998, S.167/8,

hier nicht wegen der Geschäftsführung. Die macht doch, was sie will`. Die Geschäftsführung hingegen meint: `Das ist alles schön und gut, aber es funktioniert nicht wegen der Mitarbeiter. Die sind doch überall dagegen.`¹⁴⁶

Schwierigkeiten in der Umsetzung ergeben sich bei der Implementierung der Soziokratie, wenn nicht genügend Zeit und Geduld für den Prozess vorhanden ist, also die Organisation sich nicht ca. zwei Jahre Zeit nimmt, um von dem Pilotkreis beginnend alle Kreise zu installieren und die Gesprächsleiter ausreichend zu schulen. Es gibt so viel Wandel in der Wirtschaft und im Unternehmensalltag, so dass ein so kontinuierlicher Prozess schwierig erscheint.

Auf Basis meiner Recherchen und deren Auswertung benutzen vor allem KMUs, NPOs und dabei besonders Schulen/Universitäten sowie Gemeinschaften oder Wohnprojekte die Soziokratie. Bei einer Abteilung von Dutch Shell wurde auch mit der Soziokratie experimentiert: Nachdem der Abteilungsleiter innerhalb des Konzerns gewechselt war, hatte der neue Chef kein weiteres Interesse an der Soziokratie. Solange es nur von einzelnen Abteilungen betrieben wird und von der jeweiligen Führungskraft abhängt, ist das Schicksal sehr stark an das Verbleiben der Führungskraft gekoppelt. Wenn die Soziokratie nicht in den Statuten verankert ist, kann es auch passieren, dass nach dem Verkauf des Unternehmens die neuen Anteilseigner andere Wege gehen möchten.

Eine weitere Schwierigkeit liegt sicherlich in der Andersartigkeit und Komplexität dieses Modells. Es ist nicht leicht zu verstehen und es gibt eine Vielzahl von Missverständnissen wie z.B.:

- Konsent wird mit Konsens oder Vetoformen verwechselt.
- Eine soziokratische Wahl ist keine geheime Wahl.
- Die Unterscheidung zwischen Rahmen-/Grundsatzentscheidungen, die im Kreis, und den Ausführungsentscheidungen, die in der Linearen Struktur getroffen werden.¹⁴⁷

Ähnlich geht es auch Gerard Endenburg selbst. Gerhard Waldherr schreibt in Brandeins nach einer Begegnung mit Endenburg: „Viel Stoff, wild zusammengerührt. Doch der Tenor ist stets der gleiche: Die meisten Experten verstehen Endenburg nicht. Sie verstehen nicht, dass für ihn Konsent nichts mit Veto zu tun hat, sondern mit substanziellem Einspruch. Sie begreifen nicht, dass Soziokratie keine Antithese zu Demokratie oder Diktatur sein soll, denn sie erlaubt ebenso diktatorische wie mehrheitlich beschlossene Entscheidungen, `sie muss aber nicht, letztlich ist sie eine leere Methode`. Und die Experten erkennen nicht, dass die Soziokratie die Lineare Struktur nicht abschafft, sondern nur umfunktioniert. Entscheidend, so Endenburg, sei allein, was die Menschen in den Regelkreisen aus ihr machten. Er sagt: `Das Leben ist ein dynamischer Prozess, doch in der Arbeitswelt werden wir überall mit starren Modellen konfrontiert, konditioniert auf Ja und Nein, Oben und Unten, dominiert von Computern, die genauso programmiert sind. Dabei brauchen wir immer mehr ein System, das Flexibilität fördert.`“¹⁴⁸

Marjolein Ploegmann fasst einige der Schwierigkeiten treffend zusammen: „Das System ist schwierig zu erklären und es gibt oft Schwierigkeiten beim tatsächlichen Teilen der Macht und der Information. Außerdem klingt Soziokratie nach einem schwierigen Wort und das Soziokratische Zentrum hält sich mit PR sehr zurück.“¹⁴⁹

¹⁴⁶ Hajjtema, Dominique: Macht, 2009, S. 2+3.

¹⁴⁷ Und einiges ist wirklich schwer zu verstehen, wie z.B. die genaue Berechnung des Entlohnungsmodells oder der 27-Schritte-Plan.

¹⁴⁸ Waldherr, Gerhard: Welt, 2009, S. 148.

¹⁴⁹ Hajjtema, Dominique: Macht, 2009, S. 5.

Auch Paul Stork, CEO von Fabrique äußert sich unter anderem zu dem Begriff „Soziokratie“: „Dieser hört sich eher nach einer Marke Korkfußbettsandalen an als nach einer neuen Methode Beschlüsse zu fassen. Ein Ausdruck wie `Empowerment` wäre vermutlich besser. `Außerdem sind wir es gewöhnt, dass in einer Demokratie die Stimmenmehrheit zählt und dass das im Betriebsleben genau umgekehrt ist. Gewohnheiten lassen sich nicht so schnell über Bord werfen. Es ist übrigens auch kein Wundermittel, sondern nur ein Hilfsmittel, um gute Entscheidungen zu treffen`, fügte er hinzu.“¹⁵⁰

¹⁵⁰ Haijtema, Dominique: Macht, 2009, S. 6.

6.o. Schlussbemerkungen

Wie jedes Unternehmensmodell hat auch die Soziokratie eine Reihe von Vor- und Nachteilen.

Zu den Vorteilen dieses Ansatzes gehören:

- Wirkliche Mitentscheidungsmöglichkeit aller Mitarbeiter
- Hohe Form der Selbstorganisation
- Gerechte Verteilung des Gewinnes zwischen Kapital und Arbeit
- Wert-orientierte Unternehmensstruktur und –praxis
- Dynamisches Steuern und Reagieren auf Veränderungen, aktive Gestaltung des Wandels

Demgegenüber stehen folgende Nachteile:

- Implementierung braucht eine lange Zeit und Kontinuität
- Schwierig zu Verstehen, hoher Erklärungsbedarf und teilweise missverständliche Begriffe
- Die absolute Macht der Eigentümer und Führungskräfte wird eingeschränkt

Zentral scheint mir die Frage des Umgangs mit Macht zu sein. Für Pieter van de Meché¹⁵¹ ist das der Hauptgrund für die geringe Verbreitung der Soziokratie. Viele Manager haben Angst, ihre Kontrolle aufzugeben. Das liegt vor allem daran, dass sie auch die alleinige Verantwortung gegenüber den Gesellschaftern tragen und deshalb auch die Letztentscheidung behalten möchten. Verantwortung korrespondiert mit Entscheidungsmacht und in nur-hierarchischen Organisationen liegt sie bei der obersten Führungskraft. Die Mitarbeiter haben dabei im Wesentlichen nur zwei Reaktionsmöglichkeiten: Entweder sie opponieren (laut/leise) oder sie ordnen sich unter und stimmen zu. Es gibt keine Möglichkeit der Mitentscheidung, es sei denn die Führungskraft lässt das zu. Wenn das nicht geschieht, kann es nachher in der Ausführung Widerstände und Schwierigkeiten geben, dass nur noch Dienst nach Vorschrift gemacht wird, wie in ca. 70% der Unternehmen derzeit¹⁵² oder sogar heimlich gegen die Entscheidungen gearbeitet wird. Viele Führungskräfte arbeiten sicherlich kooperativ, hören die Sichtweisen und Meinungen der Mitarbeiter und berücksichtigen diese in der Entscheidungsfindung. Aber dieser Prozess ist selten klar strukturiert und abhängig von dem Goodwill und dem persönlichen Führungsstil des Vorgesetzten.

In der Soziokratie hingegen gilt die strukturell festgelegte Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung. Der Manager leitet das Unternehmen dann nicht mehr allein, sondern auf der Kreisebene nur im Konsent mit den anderen Kreismitgliedern im Spitzen- und Allgemeinen Kreis. Alle Grundsatz- und Rahmenentscheidungen werden dann so getroffen und in der Ausführung ist die Führungskraft an diese Beschlüsse gebunden. Allerdings kann er da weiterhin autokratisch leiten.

Die Gesellschafter haben dann nicht mehr die alleinige Macht, ihr Unternehmen zu verkaufen oder den CEO zu entlassen, sondern können ihre Vorschläge nur über einen Vertreter im Spitzenkreis einbringen und benötigen dann den Konsent von allen anderen Mitgliedern. Und der CEO und alle anderen Führungskräfte sind an die Rahmenbedingungen und Grundsatzentscheidungen gebunden. Nicht sie allein bestimmen, sondern nur gemeinsam mit allen anderen Mitgliedern auf der Kreisebene.

¹⁵¹ Fragen und Antworten zur Soziokratie: Einwände, auf <http://www.soziokratie.org/mp3s/f%2Ba-einwaende1.3.mp3> (05.06.09)

¹⁵² Vgl. auch <http://www.online-netzwerk-lernen.de/beruf-karriere/deutsche-dienst-nach-vorschrift.html> (21.07.09)

Und Abgabe der „Macht über“ heißt nicht automatisch weniger Macht, sondern kann auch mehr Macht bedeuten. Einerseits bleibt die volle Mitwirkung bei der Entscheidungsfindung bestehen, die Führungskräfte behalten ihre Macht. Marten Disberg, CEO von Reekx, sagt, dass er seine Macht jetzt teile, sie aber nicht weggäbe. Er tut weiterhin nichts, was er nicht tun wolle, und er könne zu jeder Entscheidung Einwände einbringen.¹⁵³

Andererseits steigt die Macht durch die zusätzliche Expertise, die den gemeinsam getroffenen Entscheidungen zugrunde liegt. Im Spitzenkreis gibt es vier externe Experten und im Allgemeinen Kreis die Sichtweisen der Abteilungsleiter und Delegierten. Wenn Wissen Macht bedeutet und mit diesem zusätzlichen Knowhow die Qualität der Beschlüsse steigt, dann steigt auch die Macht, die Kraft, die von diesen Beschlüssen ausgeht.

Dazu kommt dann, dass solche gemeinsamen Entscheidungen auch leichter durchgeführt werden, die Mitarbeiter mit-arbeiten. Sie haben auf ihrer jeweiligen Ebene die Möglichkeit ihre Sichtweise vor und während der Beschlussfassung einzubringen. Sie tragen damit jetzt auch die Mit-Verantwortung und können ihren Konsent verweigern, wenn es wichtige Gründe dagegen gibt.

Genau wie in den rein hierarchischen Organisationen entscheiden die Personen, die auch die Verantwortung tragen. In der Soziokratie trägt der Kreis die Verantwortung und hat auch die Entscheidungsmacht. Und der Kreis legt auch die Verteilung des Gewinnes fest.

Keiner trägt die Last mehr alleine, die Führungskräfte sind eingebunden in die Kreise und von ihnen legitimiert. Bei einer wichtigen Grundstücksentscheidung von Keimblatt Ökodorf sagte ein Teilnehmer: „Ich bin froh, dass ich diese Entscheidung nicht alleine treffen muss!“

Die Soziokratie ist jenseits der Vor- und Nachteile ein originelles Konzept, um Entscheidungen auf der Organisationsebene anders als bisher üblich zu treffen. Dabei ist es trotz seiner teilweise einfachen Instrumente in sich geschlossen und komplett. Die vier Grundprinzipien werden konsequent auf alle Organisationsebenen angewandt und konstituieren mit den dazugehörigen Methoden eine Organisation, die auf Gleichwertigkeit, partnerschaftlichem Umgang und Fairness beruht. In den Niederlanden kann die Soziokratie auf eine fast vierzigjährige Praxis zurückgreifen, in den deutschsprachigen Ländern ist sie hingegen kaum verbreitet.

Inwieweit sich hier Unternehmen oder Non-Profit-Organisationen finden lassen, die dieses Experiment wagen möchten, ist offen und ungewiss. Erste zaghafte Pflänzchen wachsen schon und ich hoffe, dass wir vom Soziokratischen Zentrum in Deutschland dazu beitragen können, dass sie gut gedeihen und weitere Samen gesetzt werden können.

Danke fürs Mitgehen auf dieser Reise.

¹⁵³ Vgl. Millich, Ted: 014, Marten Disberg 2, 2008, S 2.

7.0. Anhang: Soziokratische Organisationen¹⁵⁴

Anhang 7.0 besteht ausschließlich aus einer Auflistung aller eruierbaren Organisationen, die die Soziokratie implementiert haben und hatten.

7.1. KOMPLETTE ORGANISATIONEN – BIS IN DIE STATUTEN HINEIN

Champlain Valley Cohousing , Vermont (www.champlainvalleycohousing.org) Branche: Lebensgemeinschaft Quelle: http://www.cohousing.org/cm/article/sociocracy , John Buck
De School, Zandvoort , Holland, (www.deschool.nl) Branche: freie Schule Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/ + Artikel im Slowmanagement
Ecovillage of Loudoun Country , Virginia (www.ecovil.com) Branche: Lebensgemeinschaft Beraterin: Tena Meadows O' Rear, die auch dort lebt + John Buck Quelle: www.cohousing.org/cm/article/sociocracy , Internationaler Newsletter 01, März/April 2008 , www.washingtonpost.com/wp-dyn/articles/A3181-2004May30.html , John Buck
Endenburg Elektrotechnik , Rotterdam, Holland (www.endenburg.nl) Branche: Elektr. Installationen, Alarmanlagen: 125 Angestellte; 14,5 Mio. Euro Umsatz Seit 1970, vollständig, in den Statuten, freies Unternehmen – Eigentümer ist eine Stiftung Quellen: Bücher von Endenburg, Artikel Manager Magazin ,
Living Well , Bristol, Vermont (www.livingwellcarehome.org) Branche: Alten- und Pflegeheim, Tagesbetreuungsstätte für ältere Menschen Quelle: Internationaler Newsletter 01, März/April 2008 , John Buck
Reekx , Groninger, Holland (www.reekx.nl) Branche: Unternehmensberatung für das effektive Verarbeiten von Informationen, Informationsmanagement: 70 Angestellte; 2,5 Mio. Euro Umsatz Quelle: Damen, Inge: Sociocracy, 2002, S.88, 91-93, 96-101; Waldherr, Gerhard: Welt, 2008, S. 145; Vortrag von Marten Disberg 2008 im SCN
Smart Nuts Technology , British Columbia, Canada (http://smartnutstechnology.com/) Branche: Webseitenprogrammierung Berater: John Buck Quellen: www.beyonddemocracythefilm.com/more-info , John Buck, http://smartnutstechnology.com/pages/dynamic-governance/ , www.roadtocompassion.com/articles/dynamic-governance-circles/businesses-using-dynamic-governance/
Wheels for all , Groetebroek, Holland www.wheels4all.nl Branche: Carsharing, mehr als 85 Mitarbeiter, 1400 Kunden/Mitfahrer Berater: Emile van Danzig Quelle: Internationaler Newsletter 02, Dezember 2008 , Kurzartikel auf der Homepage des Globalen Kreises

7.2. UNIVERSITÄTEN/ SCHULEN

De Ruimte (Raum) Soest, Holland (www.deruimtesoest.nl) Demokratische Schule Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/ , Selbstbeschreibung

¹⁵⁴ Vgl. <http://sociocratie.startpagina.nl> sowie <http://www.beyonddemocracythefilm.com/more-info>, Newsletter des Globalen Kreises auf <http://groups.google.com/group/sociocracy-news/files>

<p>De Vrijborch Vught, Holland (www.vrijborch.nl) Daltonplan Schule Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/</p>
<p>Französisch-Institut Universität Regina, Canada (www.institutfrancais.uregina.ca/index.php) Quelle: www.beyonddemocracythefilm.com/more-info</p>
<p>Guus Kieftschool Amsterdam, Holland (www.guuskieftschool.nl) Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/</p>
<p>Hogeschool Edith Stein, Holland (www.edith.nl) Lehrerausbildung für christliche Schulen/ Fächer Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/</p>
<p>Hodgeschool Utrecht, Holland Begleitung wurde 2009 eingestellt, weil es keine verfügbaren Mittel mehr gab. Die Hodgeschool versucht nun selbstständig die Soziokratie weiterzuleben. Berater: Annewieck Reijmer, Quelle: Pieter van der Meché, Vortrag des CEO auf dem Landlijke dag im April 2009</p>
<p>Iederwijs Grundschulen (http://iederwijs.nl/- keine Übersetzung) z.B. in Heuvelrug, Horst, Lisse, Lopkik, Salland, Someren und Groningen Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/</p>
<p>Platform Democratische Scholen (www.democratischescholen.nl) Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/</p>
<p>Radboud Universiteit Nijmegen, Holland (www.ru.nl) Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/</p>
<p>Roombeek Schools, Enschede, Holland (www.roombeekschool.nl) Quelle: Ted Millich</p>
<p>School de Paradox, Deventer, Holland (www.schooldeparadox.nl) Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/</p>
<p>Universiteit Twente, Holland (www.utwente.nl/en/) Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/, Selbstauskunft der Universität</p>
<p>Werkplaats Kindergemeenschap, Bilthoven, Holland (www.keesboeke.nl) Schule von Kees Boeke, auf die auch Gerard Endenburg gegangen ist Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/</p>
<p>Wonderwijs, Loenen, Holland (www.wonderwijsiederwijs.nl) Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/</p>
<p>Woodbury University in Burbank, School for Media, Culture and Design, California, USA (http://mcd.woodbury.edu) interdisziplinäre Schule für Medien, ca. 1/3 der Gesamtuniversität Berater: John Buck Quelle: Internationaler Newsletter 02, Dezember 2008</p>
<p>Yukon College, Canada (www.yukoncollege.yk.ca) Ca. die Hälfte der Schule hat schon Soziokratie übernommen, der Rest wurde bis Ende 2009 geschult, Gastgeber eine Soziokratie-Konferenz 2010 Berater: John Buck Quelle: www.beyonddemocracythefilm.com/more-info, http://dynamicgovernance.blogspot.com/</p>

7.3. GEMEINSCHAFTEN

<p>Eastern Village, Maryland, USA (www.easternvillage.org/index.html) Cohousing, übernehmen die soziokratische Wahl für Vorstandsposten Quelle + Berater: John Buck</p>
<p>Findhorn, Schottland (www.findhorn.org) Quelle: www.beyonddemocracythefilm.com/more-info, Selbstbeschreibung auf:</p>

www.findhorn.com/nfa/Projects/DynamicSelf-Governance
Neighbourhood Community Network , Indien (www.nenworld.org) Branche: NPO, Nachbarschaftsparlamente schaffen, damit die Menschen vor Ort Verantwortung für ihre Umwelt übernehmen Quelle: www.beyonddemocracythefilm.com/more-info
NextGEN , Schottland (http://nextgen.ecovillage.org) NextGEN ist eine globale Gemeinschaft, die von Jugendlichen und jungen Erwachsenen betrieben wird für Jugendliche aller Altersstufen, NextGEN ist verbunden mit der Findhorn Gemeinschaft Quelle: www.beyonddemocracythefilm.com/more-info , www.findhorn.com/nfa/Projects/DynamicSelf-Governance
Sustainable Ballard , Seattle, USA (http://scalopswa.org/about-us) Branche: Nachbarschafts-Bewegung in Seattle. Kreisstruktur installiert, ist Führer in einer größeren Bewegung mit dem Namen Scallops, die auch mit Soziokratie starten. Quelle + Berater: John Buck
Sydney Coastal Ecovillage , Australien (www.scev.org) Beraterin: Gina Price Quelle: http://sociocracyaustralia.blogspot.com/
Takoma Village Cohousing , Washington, DC (www.takomavillage.org) Quelle: http://www.cohousing.org/cm/article/sociocracy
Twin Oaks (www.twinoaks.org) Quelle: http://www.twinoaks.org/clubs/sociocracy/reasons.html ??
Ulster City CoHousing, New York State Cohousing community, die gerade baut und für ihre Komitees Soziokratie verwendet Berater + Quelle: John Buck.
Vlierhof , Kleeve/Deutschland (www.vlierhof.nl) Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/

7.4. UNTERNEHMEN/ORGANISATIONEN IN DEN NIEDERLANDEN

Boeddhistische omroep Stichting (www.buddhistmedia.com) Branche: Stiftung, Rundfunk/ TV – Buddhistische Sendungen Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/
Boqx o, Utrecht (www.boqx0.nl) Branche: Finanzdienstleistung, 5 Personen Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/
Consent , www.consentenschede.nl Branche: Verbund von Grund- und Sonderschulen in Enschede, Stiftung öffentlichen Rechts Quelle: Internationaler Newsletter 01, März/ April 2008
Dewoningbouw, Weesp (www.dewoningbouw.nl) Branche: Wohnungsbau, Wohnungsvermittlung Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/
Dutch Shell Refinery Safety Department (www.shell.com) Branche: Öl Nachdem der Abteilungsleiter eine andere Stelle gefunden hatte, hat der neue Abteilungsleiter das Experiment beendet. Quelle: Damen, Inge: Sociocracy, 2002, S.89-91, 93, 101-106; Vortrag Hans Kok 2002
Fabrique , (www.fabrique.nl) Branche: multi-disziplinäre Kommunikation und Design-Agentur, z.B. Marken, Industriedesign, Cross Media Kampagnen: 70 Mitarbeiter Quelle: Internationaler Newsletter 02, Dezember 2008: www.sociokratie.org/dokus/praxisbeispiel-fabrique-RausausdemDurcheinander.pdf ,

<p>Artikel Slowmangement: www.soziokratie.org/dokus/artikel-slowmanagement1.1.pdf</p> <p>Kramp Minded, Varsseveld (www.kramp.com/shop/action/start_10_-3) Branche: Kramp ist Lieferant von Zubehör und Ersatzteilen für Motorgeräte, Land- und Baumaschinen, sowie für den Maschinenbau Quelle: Referenz vom niederländischen Direktor Drs. A.J. Joldersma vom Kramp Minded, http://www.governancealive.com/testimonials.htm</p>
<p>Mondriaan zorggroep (www.mondriaanzorggroep.nl) Branche: psychiatrische Betreuung und Pflege in der Region, Forschung Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/, persönliches Gespräch mit Pieter van de Meché, Ted Milich</p>
<p>Nopapers, (www.nopapers.nl) Branche: Stiftung, Digitale Veröffentlichungen, Onlinemagazin Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/, Selbstauskunft von Nopapers</p>
<p>plein2 - Sociaal Cultureel Werk, Woerden (www.plein2woerden.nl) Branche: Nachbarschaftszentren, Wohlfahrtseinrichtung Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/</p>
<p>Polizei, Teilbereiche der niederländischen Polizei Quelle: Artikel Manager Magazin</p>
<p>Puype en partners, Terneuzen (www.puype.nl) Branche: Kommunikationsberatung, Öffentlichkeitsarbeit Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/</p>
<p>Stiftung NET - Gordontraining (www.gordontraining.nl) Branche: Stiftung, Training, Erwachsenenbildung Quelle: http://sociocratie.startpagina.nl/</p>
<p>SOV Catering Services (Godebaldkwartier 34, 3511 DX Utrecht, Fax: 030-2333273) Branche: Catering Kette, 1300 Beschäftigte, 1990 Hat derzeit keine Webpräsenz, laut Pieter van de Meché wurde es nach guten Entwicklungen verkauft und dann das soziokratische Experiment beendet Quelle: Artikel Manager Magazin, 1990, Pieter van de Meché</p>
<p>Triodos Bank, Zeist (www.triodos.nl) Branche: nachhaltige „grüne“ Bank 2010 gibt es keine Hinweise auf die Soziokratie Quelle: Artikel Manager Magazin, 1990</p>
<p>Thuiszorg West-Brabant (www.thuiszorgwestbrabant.nl) Branche: häusliche Pflege, Kinderbetreuung, Haushaltshilfe: 2.000 Mitarbeiter, 44 Mio. Umsatz Quelle: persönliches Gespräch mit Pieter van de Méche, Ted Millich</p>

7.5. UNTERNEHMEN/ORGANISATIONEN IM ENGLISCHSPRACHIGEN RAUM

<p>Center for Nonviolent Communication/ CNVC (www.cnvc.org) Branche: NPO, Training in Nonviolent Communication Berater: John Buck Quelle: John Buck, Homepage CNVC, http://en.nvewiki.com/index.php/Sociocracy_in_NVC</p>
<p>Charlottesville Medical Research (CMR), Virginia (www.cvillemedresearch.com) Branche: Netzwerk von Hausärzten, die gemeinsam medizinischen Forschungsprojekte durchführen, hat volle Kreisstruktur und überlegt Statutenänderung Berater: John Buck Quelle: www.beyonddemocracythefilm.com/more-info</p>
<p>Children of the Earth (www.children-of-the-earth.org) Branche: NPO, Erziehung, Frieden Quelle: www.beyonddemocracythefilm.com/more-info</p>

<p>Common Market (www.commonmarket.com) Branche: organischer Lebensmittelladen Beraterin: Tena Meadows O'Rear Quelle: http://www.novazine.com.au/article_archive/2007/07_11-Aurora.htm</p>
<p>Compassionate response Network (www.compassion-response.net) Branche: NPO, Unterstützung von NPOs Quelle: http://www.compassion-response.net/13Sociocracy/Sociocracy.htm</p>
<p>Creative Urethanes, USA (www.CreativeUrethanes.com) Branche: Industrie, Herstellung von Urethanes Materialien (Skateboardräder etc.), benutzen die soziokratische Kreisstruktur seit langem Berater + Quelle: John Buck</p>
<p>Delstar Inc., Quebeck, Canada (www.delstar.qc.ca) Branche: Maschinenpflege, -unterhaltung, -service 1990 ist die Kreisstruktur implementiert und der nächste Schritt ist die Änderung der Satzung, darüber hinaus keine Info, nur ansatzweise etwas von der Philosophie 2009.¹⁵⁵ Berater: Sociocratic Engineering Corporation Virginia Quelle: interne Fallstudie SCN, 1990, Artikel Manager Magazin</p>
<p>District Court Alternative Dispute Resolution Office, Maryland, USA (http://www.courts.state.md.us/district/adr/home.html) Branche: öffentliche Institution, ermöglicht Lösungen jenseits vom Gerichtsverfahren, Kreistreffen und –meetings wurden abgehalten Berater + Quelle: John Buck</p>
<p>Elemental herbs, Kalifornien, USA (www.elementalherbs.com) Branche: Arznei- und Pflegemittel auf der Basis organisch angebaute Pflanzen Berater + Quelle: Tena Meadows O'Rear</p>
<p>Farm of peace, Pennsylvania, USA (www.suficentereast.org) Branche: spirituelles Sufi-Zentrum, haben die Kreisstruktur übernommen, überlegen die Übernahme in die Statuten Berater + Quelle: John Buck</p>
<p>Green Advantage, Virginia, USA (www.greenadvantage.org) Branche: Zertifizierungsstelle für Menschen, die nach ökologischen Standards bauen möchten Berater + Quelle: Tena Meadows O'Rear</p>
<p>Hydro-Quebeck, Canada (www.hydroquebec.com) Branche: Energieversorger mit Schwerpunkt nachhaltiger Quellen Berater: Sociocratic Center Columbia Quelle: Artikel Manager Magazin, 1990</p>
<p>MACRO, Maryland Mediation and Conflict Resolution Center, USA (www.marylandmediation.org) Branche: spirituelles Zentrum, seit ca. 5 Jahren Kreismetings auf Basis der Soziokratie Berater + Quelle: John Buck</p>
<p>Mettaearth Institute, USA (www.mettaearth.org) Branche: Bildungszentrum für "grüne" Themen Quelle: www.beyonddemocracythefilm.com/more-info</p>
<p>Middleton Place, South Carolina, USA (www.middletonplace.org) Branche: Stiftung, die einen Park/eine Kulturlandschaft aus dem 18. Jahrhundert erhält</p>

¹⁵⁵ 2009 ist Delstar eingebunden in die Delomgroup, ein Verbund von unabhängigen Firmen, die unter einem Dach ihre Dienste anbieten. In der Webpräsenz der Delomgroup steht bei "Commitment": Entwickeln eines Führungsstils und administrativer Methoden, die es allen Mitarbeiter erlauben, bei Entscheidungen, die sie betreffen, mitzubestimmen und von den Ergebnissen ihrer Arbeit zu profitieren. Darin steckt viel vom Geist der Soziokratie: <http://www.groupedelom.ca/pages/historique.aspx?lang=EN-CA> (04.06.2009)

<p>Berater + Quelle: Tena Meadows O'Rear</p> <p>Next Step Together (www.nextsteptogogether.net/home.html)</p> <p>Branche: Netzwerk, neue Organisationsform basiert auf der Soziokratie</p> <p>Berater + Quelle: John Buck, deren Homepage</p>
<p>NVC India (www.invci.org)</p> <p>Branche: Training, Education</p> <p>Berater: Gilles Charest</p> <p>Quelle: News Newsletter Sociogest 01/2009, http://invci.org/?page_id=44</p>
<p>Organic Islands Productions, British Columbia (www.organicislands.ca)</p> <p>Branche: Festivalorganisation, Soziale Entrepreneurs</p> <p>Berater + Quelle: John Buck</p>
<p>Ramada (www.ramada.com)</p> <p>Branche: Hotelkette</p> <p>2009 Mitglied der Wyndham Family Hotelkette, kann nicht einschätzen, wie unabhängig Ramada heute ist und inwieweit Soziokratie noch eine Rolle spielt</p> <p>Berater: Endenburg</p> <p>Quelle: Artikel Manager Magazin, 1990</p>
<p>Summer of peace, San Francisco (www.summerofpeace.net)</p> <p>Branche: NPO aus der Friedensbewegung, benutzt die Kreisstruktur</p> <p>Quelle + Berater: John Buck</p>
<p>Third Ear Project, Port Townsend, Washington (www.thirdearproject.com)</p> <p>Branche: kleine Firma, die Training in Gewaltfreier Kommunikation und Soziokratie anbietet</p> <p>Berater + Quelle: John Buck</p>
<p>US-Green-Building-Council + verschiedene Zweigstellen (www.usgbc.org)</p> <p>Branche: NPO, unterstützt umweltgerechtes Bauen, „das energieeffizient ist, sorgsam mit Wasser umgeht, profitabel ist, umweltfreundlich und gesunde Plätze zum Leben und Arbeiten schafft.“¹⁵⁶</p> <p>Berater: John Buck und Tena Meadows O'Rear</p> <p>Quellen: http://www.novazine.com.au/article_archive/2007/07_11-Aurora.htm, http://www.asaecenter.org/PublicationsResources/ANowDetail.cfm?ItemNumber=18309</p>
<p>Vermont Peace Academy (www.vermontpeaceacademy.org)</p> <p>Branche: Friedenserziehung + politische Aktionen, nutzt Soziokratie</p> <p>Berater + Quelle: John Buck</p>
<p>White Dog Café, Philadelphia, USA (www.whitedog.com)</p> <p>Beraterin: Tena Meadows O'Rear</p> <p>Quelle: http://www.novazine.com.au/article_archive/2007/07_11-Aurora.htm</p>

7.6. UNTERNEHMEN/ORGANISATIONEN IN FRANKREICH, CANADA, BENELUX

<p>Association Microclimat en Belgique (www.microclimat.be)</p> <p>Branche: NPO, Tauschkreis</p> <p>Quelle: Soziokratisches Zentrum Frankreich</p>
<p>Caisse Nationale de Prestation Familiale, Luxembourg (www.cnpf.lu)</p> <p>Branche: staatliche Einrichtung für die Auszahlung von Familienbeihilfen, dem Ministerium für Familien unterstellt</p> <p>Quelle: Soziokratisches Zentrum Frankreich</p>
<p>Choeur Bio: AMAP à Nogent-Le Perreux sur Marne</p> <p>Branche: Einkaufsgemeinschaft für Bioprodukte, wenn ich es richtig verstanden habe.</p> <p>Quelle: Soziokratisches Zentrum Frankreich</p>

¹⁵⁶ Kris Prendergast: Dynamic Governance, dynamite components, associations now, june 2006, auf <http://www.asaecenter.org/PublicationsResources/ANowDetail.cfm?ItemNumber=18309> (03.06.09)

<p>Creamap: réseau d'essaimage en France des AMAP (www.amap-france.fr) Branche: NPO, die sich mit Attac verbunden fühlt und für eine nachhaltige Form der Landwirtschaft einsetzt und einen fairen Ausgleich für die Leistungen der Landwirtschaft Quelle: Soziokratisches Zentrum Frankreich</p>
<p>Federation des Caisses Populaires Desjardins, Canada (www.desjardins.com) Branche: Genossenschaftsbank In dem Artikel zur Geschichte der Bank seit 1990 sind keine Anleihen zur Soziokratie zu finden. 1995/6 gab es größere Umstrukturierungen und auch später, so dass zu vermuten ist, dass der Ansatz der Soziokratie heute keine Rolle mehr spielt.¹⁵⁷ Berater: Sociocratic Center Columbia Quelle: Artikel Manager Magazin, 1990</p>
<p>Groupe Solid`aire Branche: „Unternehmen und solidarische Wirtschaft im Bereich der sozialen Wiedereingliederung, des Recycling und der Erholung“ Quelle: Soziokratisches Zentrum Frankreich</p>
<p>Netzwerk von NVC-Trainern in Frankreich (http://nvc-europe.org/SPIP/) Branche: Training, Education Quelle: Internationaler Newsletter 01, März/April 2008</p>
<p>Television du Monde, Belgien (www.televisiondumonde.be) Branche: Fernsehproduktion, Fernsehkanal für Nachrichten einer besseren Welt Quelle: Internationaler Newsletter 02, Dezember 2008</p>
<p>Urgenci: réseau international des AMAP (www.urgenci.net/) Branche: NPO, Netzwerk von Aktivisten, das sich für eine größere Solidarität und Synergie zwischen ländlichen und städtischen Gemeinden einsetzt Quelle: Soziokratisches Zentrum Frankreich</p>

7.7. SOZIOKRATISCHE ZENTREN/BERATUNGSFIRMEN

<p>Globaler Kreis Soziokratischer Zentren www.sociocracy.biz</p>
<p>Soziokratisches Zentrum Niederlande (SCN) www.sociocratie.nl</p>
<p>Soziokratisches Zentrum DACH www.soziokratie.org</p>
<p>Soziokratisches Zentrum Frankreich http://sociocratie.unblog.fr</p>
<p>Soziokratisches Zentrum Belgien www.sociocracy.be</p>
<p>Soziokratisches Zentrum Australien http://sociocracyaustralia.blogspot.com/</p>
<p>John Buck, USA http://governancelive.com</p>
<p>Gilles Charst, Canada, Frankreich, Belgien, französisch sprechende Schweiz http://sociogest.ca/</p>
<p>Erik Bowers http://www.roadtocompassion.com/directory/dynamic-governance/</p>

¹⁵⁷ Vgl. die Geschichte von Desjardins von 1990-2000 auf

http://www.desjardins.com/en/a_propos/profil/histoire/caisse/reploiement/ (05.06.2009)

8.0 Anhang: Stimmen von Anwendern und Experten

Referenzen aus dem deutschsprachigen Raum liegen noch nicht vor. Es gibt schon einige Organisationen, die mit Soziokratie beginnen oder interessiert sind, aber noch zu wenig Erfahrungen für Referenzen – wir suchen noch Pioniere im deutschsprachigen Raum.

In den Niederlanden gibt es eine fast 40jährige Tradition und in den USA Erfahrungen schon seit 20 Jahren. Ich habe hier einige Rückmeldungen von Menschen aus der Praxis zusammengestellt, die ich in den unterschiedlichsten Artikeln und Webseiten gefunden habe. Die Quellenangaben finden sich jeweils am Ende der Statements.

8.1. KURZE STATEMENTS¹⁵⁸

“Wo auch immer Soziokratie verwendet wird zeigt sich, dass die Menschen mehr Verantwortung übernehmen und es so besser funktioniert. Im Allgemeinen unterschätzen wir die Kompetenzen und Möglichkeiten der Menschen.“

Professor W. Albeda, ehemaliger Sozialminister von den Niederlanden

“Arbeitnehmer werden ungewöhnlich stark empowert und leidenschaftlich in ihrem Job; sie lieben es in ihrem Unternehmen zu arbeiten. Es [Soziokratie] räumt alle möglichen Hindernisse gegen Innovation und Produktivität aus dem Weg. Es ist ein evolutionärer Schritt hin zu einer neuen Form wirtschaftlich zu arbeiten.“

Sandy Wiggins, CEO von Consilience (www.consilience.net), Philadelphia, USA

“Ich habe mir alle möglichen Modelle für sich selbst organisierende Organisationen angeschaut, aber ich habe nichts gefunden, das das Commitment und die Kreativität in so einem Grad mobilisiert. Die Soziokratie schlägt alle anderen Modelle.“

Drs. A.J. Joldersma, Bereichsleiter von Kramp Minded (www.kramp.com), Holland

„Wir arbeiten mit sich selbstführenden Teams. In der Vergangenheit habe ich beobachtet, wie sie endlos lange diskutiert haben bis sie zu einer Entscheidung kamen. Die früheren Manager mussten dennoch viel Widerstand durchschneiden. Mit der Soziokratie treffen die Teams gute Entscheidungen.“

N. den Boer, ehemaliger Bereichsleiter Refinery Safety Department, Shell Oil (www.shell.com), Niederlande

“Es ist phänomenal, wie sie [die Soziokratie] den Zugang öffnet und alle Intelligenz der Gruppe verfügbar macht.“

Connie Lindholm, ehemalige CEO, Wisconsin Green Building Alliance, (www.wgba.org), USA

“Wir empfehlen nachdrücklich die Soziokratie als fundamental für jede Organisation, die vital und nachhaltig im 21. Jahrhundert wirken möchte.“

Paul Kervick, Präsident, Awakening Sanctuary (www.awakeningsanctuary.org), Vermont, USA

"Dynamisches Steuern [Soziokratie] ermöglicht, dass hoch-kreative Ideen in einer nicht-hierarchischen Art und Weise entstehen – die gesamte Organisation wirkt mit bei dieser Evolution.“

Rick Fedrizzi, CEO, U.S. Green Building Council (www.usgbc.org)

¹⁵⁸ Wenn nicht anders zitiert sind die Kurzstatements bei John Buck zu finden:
<http://governancealive.com/testimonials.htm> (05.08.09)

"`Die Tauschbeziehung, ein Verhalten zum beiderseitigen Vorteil, ersetzt die Raubbeziehung, das Verhalten auf Kosten anderer`, kommentiert Otmar Donnenberg, Partner von Sagres Services, einem Consultingbüro in Zeist, und intimer Kenner des Endenburg-Modells von Anfang an. `Die Leute reden offen miteinander, ein Bedürfnis zum 'Bunkerbau' wie in anderen Unternehmen besteht nicht.`"

[aus Dietmar Gottschall: Konsens, 1990, S. 157/58]

„Es gebe keine bessere Möglichkeit, befand der Professor für Philosophie an der Universität Twente, Doede Nauta, um in einer Organisation „das Know-how der Menschen zu erschließen.“

[aus Waldherr, Welt, 2009]

„Slieker [Ex-CEO von Endenburg Elektrotechnik] sagt: `Mal ehrlich, wer versucht, die Soziokratie zu verstehen, kann sich die Gehirnwindungen brechen.` Wie sagte Verhoeff von Reekx: `Du kannst sie nicht sehen, schmecken, riechen, es gibt keinen Crash-Kurs, der dich vorbereitet, du steckst aber vom ersten Tag an voll drin.`"

[aus Waldherr, Welt, 2009]

„Was ich [an der Soziokratie] mag ist, dass ich gezwungen werde zuzuhören. Ich kann nicht sagen, dass deine Meinung nicht zählt. Das ist es, was ich so daran mag. Das ist es auch, was ich nicht daran mag. Ich glaube, dass es viel leichter gehen kann, wenn man nicht auf alle hören muss. Wenn ich gezwungen werde zuzuhören, bin ich so dankbar, weil es Energie, weil es Feuer ist. Schwierigkeiten? Nein. Es ist schon schwierig diesem neuen Weg zu folgen. Manchmal fühlt es sich an, also ob man in einem Käfig ist und wenn du dann von deinen Konzepten loslässt, dann kommt die Kreativität. Ich finde es schwierig mit Personen zu sprechen, die nicht dieses Bewusstsein haben, die sagen, `Nein, eine Person allein kann es besser machen.`"

Isabell Dierkes, Leiterin des Soziokratischen Zentrums Deutschland,

[aus Millich, Ted: 004, Isabell, 2008]

„Das, was ich am meisten mag ist das steigende Commitment. Die Meetings sind effektiver und es gibt mehr Lachen auf den Gesichtern. [Die Lehrer] waren meistens glücklich damit, keiner sagte: `Oh, das ist schrecklich. Weg damit` Wenn ich alle Rückmeldungen zusammenrechne, waren sie alle interessiert und wollten mehr davon. Da gab es Zufriedenheit. [...] Die Soziokratie hilft der Schule sehr. Die Qualität steigt, es gibt weniger Probleme, die Atmosphäre ist besser [...] und] es gibt weniger Krankheitstage bei den Lehrern.“

Bert Lambeck, Direktor der Roombeek-Schule (www.roombeekschool.nl), Enschede

[aus Millich, Ted: 004, Enschede, 2008]

8.2. AUSFÜHRLICHE STATEMENTS

8.2.1. Piet Slieker, CEO a.D. von Endenburg Elektrotechnik (EE), Niederlande

Ungefähr dreißig Jahre lang hat Slieker verschiedene Leitungsfunktionen bei Endenburg Elektrotechnik (EE) bekleidet und dabei mit einer Methode gearbeitet, die viel Austausch und Gespräche benötigt. Normalerweise wird das Führen oft mit schnellen Lösungen, klaren Vorgaben und schnellen Top-Down-Entscheidungen assoziiert und Slieker konnte das auch tun: In der Ausführung und im Tagesgeschäft. Ging es um Grundsatzbeschlüsse und Rahmenentscheidungen, dann saß er im Kreis und hatte sich, so visionär er sich selbst auch finden konnte, mit den Argumenten der anderen auseinander zu setzen. Die Entscheidungen wurden auf Basis der Gleichwertigkeit getroffen. Fand er das nicht ver-

drießlich?

„Manchmal schon. Ich habe auch mit der Faust auf den Tisch geschlagen und meinen Willen durchsetzen wollen. Dinge können ganz schön umständlich werden z.B. bei einer Reorganisation. Dann wird ein Hilfskreis gebildet, was wieder Zeit kostet, und manchmal kommt es einem vor wie eine Wiederholung. Dann hätte ich schon gern gehabt, dass es schneller geht. Aber das waren nur kurze Momente.“ Und manchmal war es dringend und notwendig, dass er eigenständig entschied, ohne dass es Zeit für eine Kreisversammlung gab, *„aber nachher musste ich das dem Allgemeinen Kreis auch erläutern und rechtfertigen.“*

„Auf der anderen Seite“, erinnert er sich, *„wird in den Kreissitzungen viel Kreativität freigesetzt. Deine eigene Idee, die du zuerst so phantastisch fandest, betrachtetest du dann mit anderen Augen.“* Das hat Slieker vor allem bei der Wahl von Personen erfahren. Manches Mal ließ er sich durch Argumente von Kreismitgliedern überzeugen und veränderte seine ursprüngliche Meinung im Wahlprozess. *„Niemals hatte ich Mühe, den Elefanten auch anders zu sehen.“*

Dabei bezieht er sich auf die Geschichte von fünf blinden Gelehrten, die einen Elefanten betasten und das Wesen ganz unterschiedlich beschreiben, abhängig von den Körperteilen, die sie gerade berühren. Ein Bein gibt immer einen ganz anderen Eindruck als der Rüssel [...]

Er weiß sehr wohl, dass die soziokratische Arbeitsweise viel von der Führungskraft abverlangt. *„Man muss bereit sein, die Dinge und Entscheidungen miteinander zu teilen. Ein rein autoritärer Leiter wird es schwer haben.“* Aber wenn er das schafft, ist Leiten in einer soziokratisch funktionierenden Organisation eigentlich einfacher, findet Slieker. Andere Geschäftsführer arbeiten ziemlich einsam, mit Zielsetzungen, die nicht immer mit denen vom Rest des Betriebes übereinstimmen. *„Aber mit der Soziokratie hat man ein enormes Werkzeug, um es besser zu machen als andere. Und dann spreche ich mehr für den ganzen Betrieb als für eine einzelne Person aus dem Betrieb. Das ist für einen Direktor sehr schön. Deshalb sitze ich doch an meinem Platz, um genau das zu verwirklichen.“* [...]

Ist es nun so, dass Dank der Segnungen der Soziokratie Eindhoven Elektrotechnik (EE) den Himmel auf Erden hat, in dem Menschen glücklich lächelnd nur das Beste füreinander und für das Unternehmen wollen?

„Das denken Außenstehende in der Tat oft“, bestätigt Slieker, *„Sie glauben, dass bei uns jeder flötend durch die Flure geht, es das Paradies auf Erden sei und beneiden uns, weil es ihnen selbst ja schlecht gehe. Aber auch wir haben unsere Kollisionen, z.B. zwischen Abteilungen, die besser miteinander zusammenarbeiten sollten. Aber der große Unterschied zu anderen Betrieben ist, dass wir einen Platz und eine Kultur haben, um an diesen Dingen zu arbeiten. In den jeweiligen Kreisen kommt man miteinander ins Gespräch darüber, was schief läuft und wie es verbessert werden kann.“*

[aus Slieker, Piet: Interview, 2009]

8.2.2. Marten Disberg, CEO von Reekx, Niederlande

„Von der Sehnsucht der Menschen, die Disberg in der Soziokratie wiedererkennt [erzählt er]: „Alle für ein Ziel, das ist ein schönes, inspirierendes Gefühl, wir brauchen gemeinsame Ziele.“ Aber auch von der Gier der Menschen und ihrer Sucht nach Macht. *„Wer Soziokratie in einer Organisation praktizieren will“,* sagt er, *„muss Macht aufgeben, nicht die Macht seiner Überzeugungskraft, seiner Expertise, sondern die Über-Macht, die ihn trotz Unwissenheit und Inkompetenz unantastbar macht. [...] „Alles ist eine Frage des Charakters“,* sagt Disberg, *„aber das ist die Stärke der Soziokratie. Sie verändert den Charakter derjenigen, die in sie involviert sind.“*

Dazu ein Beispiel. Ein Problem in einem Basiskreis bei Reekx belastete das ganze Unternehmen. Der Leiter des Basiskreises schlug die Lösung selbst vor. Es war seine

Entlassung. Der Kreis akzeptierte. Disberg: *„Das war ein emotionaler Moment, aber er wusste, wir wussten, es ist besser für die Gemeinschaft.“* Dazu passt, was van der Meché sagt: *„Man behauptet gern, das Verhalten von Menschen ändere sich nicht; ich sage, Menschen können sich ändern, wenn sich Systeme ändern.“* [...]

„Ich war vorher bei zwei Agenturen für Zeitarbeit, einer Kindertagesstätte, bei der Stadtverwaltung“, erzählt Annemieke Verhoeff, zuständig für Personaleinsatz [bei Reekx], *„und überall herrschte Frustration, weil man nicht in Entscheidungen involviert war, unsinnige Prozeduren verfolgt wurden.“* Die Kollegen, so Verhoeff, pendelten zwischen Anarchie und Teilnahmslosigkeit: *„Hier habe ich einen Platz für meine Meinung, jeder wird gehört, außerdem verdiene ich mehr als überall, wo ich vorher war.“* Bruno Tans, Finanzchef bei Reekx: *„Soziokratie bringt mehr Motivation, mehr Effizienz. Friktionen werden schneller abgebaut, Konflikte kanalisiert. Ich sehe nur Vorteile.“* Und Disberg hat festgestellt: *„Es ist ein System und eine Kultur. Es prägt dich als Mensch, es fördert die Entwicklung deiner Persönlichkeit.“*

[aus Waldherr, Welt, 2009]

8.2.3. Paul Stork, CEO von Fabrique, Niederlande

„Im Designbüro „Fabrique“ arbeiten siebzig Mitarbeiter und die Soziokratie hat sich gut bewährt bei der Beschlussfassung. Geschäftsführer Paul Stork erzählt, dass vor fünf Jahren „etwas geschehen musste in Sachen Mitbestimmung.“ Ihr HR-Unternehmensberater machte die Geschäftsführung auf Soziokratie aufmerksam.

Die Organisation hat nun einige Kreise, Delegierte und hält regelmäßig Sitzungen nach dem Konsentmodell ab. Zur großen Zufriedenheit von Stork. Er ist sicher, dass die Beschlüsse von hoher Qualität sind und dass man früher erkennt, wenn eine Entscheidung nicht ausführbar ist. *„Es gibt jetzt auch weniger Hahnenkampf, weil wir darauf achten, dass jeder seine Meinung äußern kann“,* erklärt er. *„Ich bekomme viel mehr Informationen zurück. Die Informationen strömen richtig.“*

Das Konsentmodell passt sehr gut zur Unternehmenskultur und dem Stil von Fabrique, meint der Geschäftsführer. Das Designbüro zählt viele junge, kluge und hoch qualifizierte Menschen zu ihren Mitarbeitern. Mitsprache und Offenheit sind kein *„überflüssiger Luxus“*, sondern notwendig um alle Informationen auf den Tisch zu bekommen. *„Ein Konzept entwirft man nicht alleine und auch ein Unternehmen kann man nicht alleine führen. Dazu braucht man einander. Es geht darum, dass wir respektvoll miteinander umgehen und kommunizieren. Beim Konsentprinzip wird jeder angehört und verschiedene Meinungen, Sachverhalte, Diskussionen und Emotionen geraten weniger leicht durcheinander. Als erstes müssen Inhalt und Kriterien für einen Beschluss klar sein“,* erzählt Stork. Dies bedeutet allerdings nicht, dass die soziokratisch geführten Besprechungen immer optimal verlaufen. *„Auch hier passen Mitarbeiter oft nicht auf, sodass wir erst später bemerken, dass ein Beschluss nicht ausgeführt werden kann.“* Der Erfolg ist und bleibt im Großen und Ganzen abhängig von der Qualität des Gesprächsleiters, dem gegenseitigen Vertrauen und der eigenen Verantwortung der Teammitglieder.“

[Haijtema, Dunja: Macht, 2008]

8.2.4. Marjolein Ploegmann, Direktorin von www.deschool.nl, Niederlande

Dass die Soziokratie keinen großen Höhenflug erlebt hat, überrascht Ploegman keineswegs. *„Das System ist schwierig zu erklären und es gibt oft Schwierigkeiten beim tatsächlichen Teilen von Macht und Informationen. Außerdem klingt Soziokratie nach einem schwierigen Wort und das Soziokratische Zentrum hält sich mit PR sehr zurück.“*

Doch ist es laut ihr eine Schande, dass nur so wenige Organisationen den zusätzlichen Nutzen darin erkennen. *„Schauen Sie sich den Betriebsrat an, der getrennt ist vom Managementteam. Das allein führt schon zu Polarisierung. Wenn das Managementteam*

einen Beschluss fassen will, werden zuerst einige Berater beauftragt, um einen Vorschlag zu formulieren. Anschließend macht der Betriebsrat das Gleiche mit anderen Beratern. Warum setzen sich die beiden Gruppen nicht einfach zusammen, um alle Argumente zu hören und um so etwas voneinander zu erfahren?“

[Haijtema, Dunja: Macht, 2008]

8.2.5. Jan Koppels, SOV Catering Services, Niederlande

„Dort wurde vor drei Jahren [das war 1987] die Soziokratie "flächendeckend" eingeführt. *Der Betriebsrat hat beschlossen, sich aufzulösen*“, berichtet Generaldirektor Jan Koppels, der im vergangenen Jahr mit 1300 Mitarbeitern die Betriebe, Schulen und Krankenhäuser mit vorgefertigten Menüs versorgte, rund 100 Millionen Gulden umsetzte. Seit Jahren erfreut er sich Wachstumsraten von durchschnittlich 20 Prozent.

Bei SOV Catering Services ist die Kreisorganisation bereits ein recht komplexes Gebilde: Die Basis besteht aus 350 *Units*, die über ganz Holland verteilt sind, verzahnt mit 20 Abteilungskreisen, vier Regionalkreisen sowie zwei Hilfskreisen und dem Direktionskreis. Über allem thront eine Stiftung, deren einziger Zweck darin besteht, das Betriebskapital fremdem Zugriff zu entziehen. Denn auch das ist eine Besonderheit soziokratischer Organisationen: Sie fühlen sich - als Teil der komplexen Kreisstruktur der Gesellschaft - der Allgemeinheit verpflichtet; der Gewinn ist nicht mehr Hauptziel der Unternehmung, sondern nur noch Indikator für die Qualität des Wirtschaftens. [...]

Koppels, ein pragmatischer Typ (*Was wir hier betreiben, ist nicht Ideologie, sondern Business*), bekennt sich mit Verve zu den soziokratischen Prinzipien Gleichberechtigung der Mitarbeiter, Entscheiden im Konsent, totale Information, offene Wahl von Aufgabenträgern. Das seien alles Dinge, die beispielsweise auch Jacques Maisonrouge (IBM) und Akio Morita (Sony) für unverzichtbar hielten, jedenfalls in ihren Autobiographien.

Der flexible Holländer, der seiner Sekretärin Sitz und Stimme im Direktionskreis gab, meint denn auch, dass die Soziokratie für Unternehmen jeder Größe geeignet sei, zumal die bestehende Lineare Struktur nicht abgeschafft, sondern nur ergänzt werde.

Schwierigkeiten könnte es allenfalls mit der Arbeitnehmervertretung geben, die sich ihrer Funktion beraubt fühlt, und mit bestimmten Mitarbeitern: *Einige sind gegangen, weil sie das Konsensprinzip überforderte.* Er ist darüber nicht unglücklich: *Dafür wurden wir für Leute attraktiv, um die wir uns sonst vergeblich bemüht hätten.*“

[aus Dietmar Gottschall: Konsens, 1990, S. 157/58 – das Unternehmen ist inzwischen verkauft bzw. mit einem anderen Unternehmen zusammengeführt worden]

8.2.6. Dominique Ducornez, www.mondriaanzorggroep.nl, Niederlande

„Wir haben die Soziokratie vor ca. 5 Jahren implementiert. [...] Eine Organisation ab einer bestimmten Größe braucht einen Rat für die Mitarbeiter und einen Rat für die Kunden. Das heißt, dass bei jeder wichtigen Entscheidung es rechtlich abgesichert sein muss. Ziemlich häufig funktioniert diese Zusammenarbeit in der Praxis nicht so gut. Die Leute in den Räten sind zwar involviert, aber niemand sonst, es sei denn es gibt ein Problem. Die Organisation wollte etwas Transparenteres. Sie wollten eine Organisation, die wächst und lernt, und sie suchten nach einem Instrument, einer Methode dafür. [...]

Der größte Vorteil, der sich aus der Verbindung über die Kreise ergibt, ist, dass sie [die Mitarbeiter] bewusster sind, dass sie nicht nur in einem Team zusammenarbeiten, sondern in einer größeren Organisation, dass sie zusammen ein Ziel erreichen können. Es sind jetzt keine Inseln mehr wie vorher. Damals fühlten sich die Leute allein, nicht gehört, und das kommt jetzt kaum noch vor. [...] Bei der Soziokratie geht es um Gleichwertigkeit. Wir möchten die Fertigkeiten der Menschen optimal nutzen [... Bei der Jobbeschreibung betrachtest Du zuerst die Kriterien für ein Jobprofil [... dann fragst Du dich:] Wer ist der Beste für den Job? Was ist notwendig, dass diese Person den Job gut macht? Und das ist

das Gute an der Soziokratie, das Lernen ist Teil des Systems, das Lernen ist inkludiert. Eines der Probleme [bei der Soziokratie] ist, dass es eine spezielle Haltung von den Menschen verlangt, um wirklich Nutzen bringen zu können. Die Verantwortlichkeit wird delegiert, das heißt, dass du die Verantwortung übernehmen musst genauso wie die Notwendigkeit, kreativ zu denken. Du musst fähig sein proaktiv zu handeln anstelle von reaktiv. Das ist der Grund, warum traditionelle Systeme nicht funktionieren. [...] Führungskräfte schieben die Schuld auf die Arbeiter und die schieben die Schuld auf die Führungskräfte. Mit der Soziokratie löst du die Probleme zusammen. [...] Eine schöne Sache [an der Soziokratie] ist, dass es die Art und Weise ist, wie die Dinge offengelegt werden. Nichts kann mehr verdeckt werden. Runden – jeder ist eingeladen zu Sprechen. [...]

Du kannst nicht nur von einer neuen Methode reden, es ist eine neue Kultur, eine Art zu denken. Es braucht Jahre. Und du musst bereit sein, dir die Zeit dafür zu geben. Wenn du glaubst, es ist nur ein Trick, dann kannst du die Vorteile kaum erleben. [...] Was sehr bedeutsam für die Soziokratie ist, dass sie einen Weg eröffnet, sich miteinander zu verbinden. Wir arbeiten zusammen an einem gemeinsamen Ziel auf der Basis von Gleichwertigkeit, Qualität und Argumenten. Es ist wunderbar so zusammenzuarbeiten, weil du nicht mehr ignoriert werden kannst und das ist so wichtig und das ist etwas, was jeder erleben sollte.“

[aus Millich, Ted: 005, Interview mit Dominique , 2008]

8.2.7. Gregg Kendrick, www.basileia.org, USA

„Ich war bei meinem Unternehmen CEO und Miteigentümer. Ich wollte, dass das ein Platz ist, wo die Leute wachsen und gedeihen. Ich war da in der Lage, etwas zu erschaffen und wirkliche Gemeinschaft und füreinander Sorgen lebendig werden zu lassen. [...] Wir wollten keinen Zwang. Wirkliche Führungs-Kraft respektiert die Autonomie jeder Person, so dass alle etwas aus freier Wahl machen. Für mich wird das durch die Soziokratie gesichert. Wenn wir nicht weiterkommen, müssen wir hören warum. Wenn du einen Einwand einer Gruppe gegenüber bringst, dann bringst Du etwas sehr Wertvolles in die Gruppe. Es gibt einen Unterschied zwischen „Macht über“ und „Macht mit“. Derzeit gibt es viele Chefs, die dir sagen, was zu tun ist. Einige sprechen mit dir, um deine Meinung zu hören, aber können dich immer noch ignorieren. Daneben gibt es Chefs, denen deine Bedürfnisse überhaupt nicht wichtig sind. Da ist Gehorsam die sichere Wahl. Wir sind dann extrinsisch motiviert, alles ist auf den Boss hin ausgerichtet. „Macht mit“ ist ausgerichtet auf eine Vision und Ziele. Ich bin intrinsisch motiviert. [Das ist eine andere Sichtweise.] Wir sind so gewöhnt, dass Macht immer gegen uns verwendet wird, wenn wir Sachen tun, die nicht gut für den Chef sind. Das sind die Auswirkungen. Und es ist herausfordernd auf allen Ebenen von der „Macht über“ zu der „Macht mit“ sich zu verwandeln. Vom CEO zum Kreis, ich habe mich gefragt, ob die anderen auch die Verantwortung und die Ziele meines Unternehmens tragen könnten. Als wir damit [der Soziokratie] begannen, fand ich heraus, dass sie es viel besser machen konnten als ich selbst allein. Ich sah als CEO meine Angst und sah auch, dass mein Einfluss wuchs. Jeder im Kreis übernahm Verantwortung. Es gab eine unangenehme Phase. Wenn eine Person es gewohnt ist, sich zurückzulehnen und dann mit dem Finger auf jemanden zu zeigen, wenn etwas nicht funktioniert, dann kommen Fragen wie: `Wenn ich wirklich aufstehe und rede, authentisch, werde ich bestraft? Ist es hier wirklich ein Platz, wo jeder gewertschätzt wird?` Als CEO geht es nicht um meine Wünsche als Person, sondern um die Ziele der Organisation und die Gruppe kann das aushalten. Ich mache das jetzt schon seit ca. sieben Jahren so. Ich bin wirklich berührt, auch wenn wir es nicht vollkommen erreichen, so wertschätzen wir die menschlichen Bedürfnisse und Reichtümer und wir fahren fort mit diesem Bemühen, das auf diese herausfordernde Art und Weise zu machen. Für mich ist es absolut klar, dass es wertvoll ist und wir machen weiter, um mit

diesem Ansatz Organisationen zu erschaffen, in denen unsere Menschlichkeit wächst statt schrumpft. Wie können wir Organisationen kreieren, die Menschen als Menschen nähren. [...] Es lädt die Menschen ein, in einer neuen Art und Weise zu partizipieren. Ich mag es sehr, dass einige Menschen diese Einladung annehmen und den Wert drinnen sehen. Bis dahin, dass sie den Preis bezahlen, den ich dafür gerne hätte. Ich glaube, das könnte in jeder Organisation funktionieren, die die Menschen wertschätzt. Ich selbst suche den halb-erleuchteten Kunden. Wenn du Geld machen möchtest und bereit bist, auf die Menschen zu schauen und damit woanders hinschaust, als nur Geld zu machen, dann kann es funktionieren.

Wenn ich in einem Kreis bin, dann ist dort die Inklusion aller Menschen und Werte. Indem du die Soziokratie lebst, dann lernst du, alle zu inkludieren. Das ist eine sehr wertvolle Idee. Inklusion und Gegenseitigkeit, keine privilegierte Klasse, Autonomie, wenn ich all das wertschätze, dann beginnt ein Bewusstseinswandel. In der GFK [Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg] kennen wir das Wolfsbewusstsein mit Bestrafung, Schuld zuschreiben etc. Wenn wir anfangen, die Schuldzuschreibungen loszulassen und einfach in diesem Moment zu sein, das ist ein anderes Bewusstsein. Das ist das Giraffenbewusstsein: großes Herz, Herzensverbindung, ein langer Hals, der eine gute Perspektive gibt, was drum herum passiert.

[Als CEO der Software-Training-Firma] gab es harte Zeiten. Die Industrie war schwer angeschlagen, es gab Outsourcing nach Indien und Indonesien. Ganze Abteilungen wurden geschlossen und die waren unsere Kunden. Die einzige Möglichkeit darauf zu reagieren, waren Entlassungen. Ich wollte es nicht nach dem traditionellen System tun: Treffen hinter verschlossenen Türen, Kündigungsschreiben, die Leute nach draußen begleiten. Ich wollte die Bedürfnisse berücksichtigen der betroffenen Personen. Am Tag nach Weihnachten hatten wir ein Zwei-Tages-Meeting. [...] Am ersten Tag wurde deutlich, dass ich besorgt war, wie viel Geld ich in das Unternehmen hineinstecken musste. Die Arbeitnehmer wollten nicht, dass ich so viel Risiko eingehe, selbst wenn das Entlassungen nach sich ziehen würde. Ich bat die Mitarbeiter um Lohnkürzungen, soweit sie es noch aus vollem Herzen akzeptieren könnten. Eine Frau weinte, sie verzichtete auf zu viel und ich sagte, erhöh es wieder. Ich sah, dass die Menschen sehr opferbereit waren. Am nächsten Tag versuchten wir gemeinsam zu schauen, was wir tun könnten. Am Ende des Tages müssen fünf Leute die Organisation verlassen. Die Entscheidungen wurden im Konsent der Gruppe getroffen. Wir waren alle am Ende des Tages zusammen. Da gab es viel Traurigkeit, dass einige Mitarbeiter uns verlassen würden. Wir haben sie geteilt. Das war eine bereichernde Art und Weise, in einer Organisation Entlassungen durchzuführen. Es war bevor wir die Soziokratie ganz übernommen hatten, aber wir benutzen die Methode. Es war erstaunlich und wunderbar zu entscheiden, wer die Firma verlassen würde. Es war dramatisch. Es war sehr real und die Mitarbeiter haben die Verantwortung übernommen. Einige hassten es und sagten, dass es sehr schmerzhaft war. Du kannst es nicht nicht schmerzhaft sein lassen. Dies war ne bessere Methode, es zu tun. [...]

Soziokratie in ihrem Wesen ist ein Hilfsmittel, das eine völlig neue Vision der Zusammenarbeit verwirklichen lässt. Für mich ist es eine aufregende Vision, eine lebendige Organisation, die die menschlichen Bedürfnisse mit einbezieht.“

[aus Millich, Ted: 019, Gregg Kendrick, 2008]

8.2.8. Pieter van der Meché, Berater beim soziokratischen Zentrum Niederlande

„Laut Pieter van der Meché, mittlerweile seit 14 Jahren am Soziokratischen Zentrum tätig, führt Soziokratie nicht nur zu besserer Beschlussfassung, besserer Ausführung von Beschlüssen sowie effizienterer und effektiverer Zusammenarbeit, sondern es nehmen auch die Verantwortlichkeit und das Engagement der Mitarbeiter zu. „Organisationen

werden ganz einfach besser steuerbar. Indem man gemeinsam zusammenarbeitet, hat man auch viel mehr Informationen und Sichtweisen verfügbar. Es ist Mitbestimmung in der optimalsten Form“, sagt er. Das ist auch ein Grund, warum die soziokratische Kreismethode als gesetzlich anerkannte Alternative für einen Betriebsrat gilt.

Sitzungen kosten durchwegs viel zu viel Zeit und Energie, auch im Firmenleben. *„Es ist kompliziert und oft ein politisches Spiel. Viele Beschlüsse sind bereits vorgekaut und während der Versammlung merkt man nur einem Bruchteil der Anwesenden an, was sie wirklich denken und fühlen“*, erzählt van der Meché. [...]

Inzwischen arbeiten ungefähr hundert Organisationen in den Niederlanden nach der soziokratischen Methode, nicht viel in Anbetracht der langen Geschichte. Van der Meché versteht die Zurückhaltung. *„Sie ist noch zu unbekannt. Und die Organisation muss reif dafür sein. Es bedeutet eine einschneidende Veränderung in der Unternehmenskultur und es geht um Macht. Wir in den Niederlanden tun gerne so als ob jeder Mitsprache hätte, aber letztlich sind es meistens die Führungskräfte, welche die wichtigen Entscheidungen treffen. Und wir vertuschen das gerne mit bestimmten Sprüchen. Wenn wir sagen „das hatten wir doch abgemacht“ oder „willst du das tun“, dann meinen wir eigentlich „ich habe das beschlossen“ oder „du musst das tun“. Es wird selten gemeinsam entschieden. Viele Chefs sind nicht bereit, ihre „Macht über“ abzugeben und korrigiert zu werden. Es geht darum, ob man sich traut auf Grund von Gleichwertigkeit Beschlüsse zu fassen.“* Van der Meché stößt dann auch auf den üblichen Widerstand von beiden Seiten. Mitarbeiter sagen: *„Das ist alles schön und gut, aber es funktioniert hier nicht wegen der Geschäftsführung. Die macht doch was sie will“*. Die Geschäftsführung hingegen meint: *„Das ist alles schön und gut, aber es funktioniert nicht wegen der Mitarbeiter. Die sind doch überall dagegen.“*

[Haijtema, Dunja: Macht, 2008]

8.2.9. Annewiek Reijmer, CEO des Soziokratischen Zentrum Niederlande

„Was ich an der Soziokratie sehr schätze ist, dass es mich befreit in der Rolle des CEO als auch in der Rolle des Arbeitnehmers. Wenn ich als CEO falsche Entscheidungen treffe, dann haben die anderen die Möglichkeit, mich zu korrigieren ohne mich zu verurteilen. Wir sind verbunden in unseren Unterschiedlichkeiten. Es erlaubt uns, unterschiedlich zu sein. Ich führe dieses Zentrum hier und wenn die Mitarbeiter es nicht mögen, können sie mich alle zwei Jahre abwählen. So bin ich frei und kann tun, was mir gefällt. Ich brauche nicht bei jedem Schritt zu fragen: Ist es erlaubt?“

Ich sehe es fast überall, dass die Entscheidungen Top-Down getroffen werden und sie eigentlich die Menschen unten involvieren möchten, aber sie wissen nicht wie. [...]

Wenn ich in einer Organisation mit Soziokratie starte, gebe ich eine Einführung. Am Ende davon gibt es drei Arten von Reaktionen: Dafür, neutral, dagegen. Die Menschen dafür möchten es ausprobieren, so fragen sie die, die dagegen sind, was ihre Argumente sind: „Wir möchten nicht so viele Meetings!“ Ich sage ihnen, dass ihre Meetings 30-50% kürzer sein werden. Wir können das für eine Zeitlang ausprobieren und wenn es nicht funktioniert, stoppen wir. Machen Sie einen Schritt und wird gemessen. Ist das Messergebnis jenseits Ihrer Toleranzbreite, dann steuern wir nach oder stoppen. Ich möchte Sie nicht überzeugen, ich kann es gar nicht. Niemals ist so ein Pilotkreis misslungen. Es befreit die Teilnehmer weiterzugehen. Sie haben mehr Raum, mehr Toleranz. Die Gruppen, die Soziokratie verwenden, versuchen ständig ihre Arbeit zu reorganisieren, weil sie immer schauen, wie man es noch besser gestalten kann. Meetings sind dann effektiver. [...] Dazu kommt, dass wir viele Meetings streichen können, weil wir die Ausführung in die lineare Struktur delegieren. Meistens reicht ein Treffen pro Monat aus. [...] Die Nachteile sind, dass einige Mitarbeiter denken, dass die Soziokratie allein ihre ganzen Probleme löst. Viele reagieren als „Opfer“, selbst mit der Soziokratie. So sagen sie meistens zu Beginn die wirklich unangenehmen Sachen außerhalb der

Meetings. Aber es ist wichtig, dass sie alles das innerhalb der Versammlungen aussprechen. Diese Konditionierung verschwindet nicht einfach. Unsere Probleme miteinander sind unsere Entwicklungshilfen. Soziokratie ist eine Methode, die aufdeckt. Dann können wir diese Probleme auch lösen. [...] Wenn jemand nicht zu einem Meeting kommen möchte, ist das OK. Wenn jemand etwas ändern möchte, kann er, wenn es die Ausführung betrifft, zum Leiter gehen oder wenn es sich um Rahmenbedingungen handelt, zu den Kreistreffen gehen. Es ist sehr wichtig, dass niemand sich als „Opfer“ fühlt. Einige werden es weiterhin probieren, aber jetzt können sie nicht mehr sagen, dass sie es nicht besser wussten. Die Soziokratie zwingt die Menschen zu mehr Selbstverantwortung, um ihr eigenen (Arbeits)Leben zu führen. [...] Einige verlassen dann auch die Organisation, sie mögen die Soziokratie nicht. Die meisten Leute sind aber glücklicher damit. Sie werden mit der jeweiligen Realität konfrontiert und können sich fragen, was die Situation sie lehren möchte. Etwas über die Soziokratie oder über dich selbst? Alle Manager möchten Unterstützung und verbunden sein, aber sie wissen nicht wie. Wenn es eine gute Verbindung gibt, dann läuft auch die Arbeit gut. Wenn nicht, dann gibt es ständig Machtkämpfe. [... Wichtig ist auch ein gemeinsames Ziel] Ohne gemeinsames Ziel kann das Konsentprinzip nicht funktionieren. Wenn wir dadurch eine Spannung haben [zwischen der derzeitigen Realität und dem zukünftigen Ziel] dann können wir das Problem auch lösen.“

[Millich, Ted: 016 Interview mit Annewiek Reijmer, 2008]

9.0. Checklisten + Arbeitsblätter

9.1.1. VISION, MISSION, GEMEINSAMES ZIEL (ALLGEMEINE ANGEBOTE)

Erstellen Sie für Ihre Organisation Vision, Mission, Angebote und die restlichen Punkte:

Vision (externe Vision, ideale Gesellschaft, die wir wünschen)
Mission (Unser Beitrag zu dieser idealen Gesellschaft)
Unser gemeinsames Ziel (allgemeine Angebote) + Zielgruppe (spezifisch, von anderen unterscheidbar, aus Kundensicht formuliert)
Unsere Strategie, diese Angebote gut auf dem Markt zu platzieren
Konkrete Ziele für dieses Jahr:

9.1.2. INTERNE VISION (STAKEHOLDER/ UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE)

<p>Unsere Organisationsphilosophie/Interne Vision: Wie wollen wir intern miteinander umgehen? Welche Art von Organisation wünschen wir? Welche Werte sind uns da wichtig?</p>
<p>Wie können wir diese Werte konkret umsetzen?</p>
<p>Umgang mit unseren externen Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Kooperationspartnern, örtlichen Behörden/Gemeinde) Welche Werte sind uns da wichtig? Welche Form von Kontakt wünschen wir mit diesen Bezugsgruppen?</p>
<p>Wie können wir diese Werte konkret umsetzen?</p>
<p>Konkretes Ziel für das nächste Jahr:</p>
<p>Die nächsten Schritte dahin sind:</p>

9.2. VORSCHLAG ZUR AGENDA

Kreis:

Datum, Uhrzeit

Start A. EROEFFNUNGSRUNDE

10.00 Wie geht es mir?
(10min) Bitten für die Agenda

B. ADMINISTRATIVE PUNKTE

10.10 - Ankündigungen, die das Meeting beeinflussen könnten
(20min) - (Moderation + Protokoll heute? – wenn noch nicht gewählt oder variabel)
- Konsent zum Protokoll vom letzten Mal
- Berichte über Fortschritte in der Ausführung/Messungen:

Beschluss	Verantw. Person	Protokoll vom	Messdatum	Ergebnis

- nächstes Treffen
- Annahme der Tagesordnung für heute

C. INHALT

10.30 **1. Inhaltlicher Punkt 1** (Einbringer + Moderationsziel: Bildformung,
(10 min) *Meinungsformung, Beschlussfassung*)
Begründung:

10.40 **2. Inhaltlicher Punkt 2** (Einbringer + Moderationsziel: Bildformung,
(20 min) *Meinungsformung, Beschlussfassung*)
Begründung: ...

11.00 **3. Inhaltlicher Punkt 3** (Einbringer + Moderationsziel: Bildformung,
(45 min) *Meinungsformung, Beschlussfassung*)
Begründung: ...

D. SCHLUSSRUNDE

11.45 - Wie geht es mir jetzt?
(15min) - Feedback über Effektivität der Sitzung
- Agenda-Punkte für folgende Treffen

12.00 Ende

Agendaanhänge

- Inhaltlicher Punkt 1 ...
- Inhaltlicher Punkt 3 ...

9.3. ABLAUSCHSCHEMA KREISSITZUNG MIT KONSENTBESCHLÜSSEN

<p>Eröffnungsrunde</p> <ul style="list-style-type: none">* Moderator erinnert an das gemeinsame Ziel der Organisation/ Versammlung* Befindlichkeitsrunde: Wie geht's mir jetzt? Was brauche ich, um präsent zu sein?* Bitten/ Änderungswünsche zur jetzigen Tagesordnung
<p>Administrativer Teil (was wird gebraucht, damit das Treffen effektiv ablaufen kann):</p> <ul style="list-style-type: none">* Ankündigungen, die das Treffen beeinflussen könnten* Länge des Meetings* Bestätigung des Protokolls des letzten Meetings* Datum, Ort des nächsten Meetings* Beschluss der gemeinsamen Tagesordnung für dieses Meeting
<p>Inhaltlicher Teil mit den einzelnen Themen</p> <ul style="list-style-type: none">* <i>Thema 1</i> (nach folgendem Ablaufschema) <p><u>Bildformende Phase:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Präsentation: Die einbringende Person erklärt den Hintergrund, warum sie hier eine Entscheidung im Kreis möchte, und den konkreten Lösungsvorschlag.2. Klärungsrunde: Alle Teilnehmer haben die Gelegenheit, ihre Fragen zu klären: Welche Informationen brauche ich noch, um mir eine Meinung bilden zu können? <p><u>Meinungsformende Phase:</u></p> <ol style="list-style-type: none">3. Erstreaktionsrunde: Alle Teilnehmer haben die Gelegenheit, ihre erste Reaktion zu dem Thema zu äußern.4. Zusammenbringen von Ideen: Alle Teilnehmer äußern ihre konkreten Vorschläge und Meinungen zu dem Thema (normalerweise hintereinander, hier kann auch eine freie Diskussion stattfinden). Die Moderatorin notiert alle aufkommenden Gesichtspunkte, ordnet die Unterpunkte und fasst zusammen, sie strukturiert die Meinungsformung. <p><u>Entscheidungsfindende Phase:</u></p> <ol style="list-style-type: none">5. Die Moderatorin formuliert einen Vorschlag auf der Basis der Kriterien aus der meinungsformenden Runde, liest ihn vor und stellt ihn zu Abstimmung.6. Konsentrunde: Alle TeilnehmerInnen werden in der Runde gefragt, ob der Vorschlag innerhalb Ihres Toleranzbereiches liegt und der Vorschlag einen Schritt weiter zum gemeinsamen Ziel führt. Wenn dies nicht der Fall ist, fragt die Moderatorin, ob es sich um schwerwiegende Einwände handelt.7. Bei schwerwiegenden Einwänden schält die Moderatorin das Argument dahinter heraus und begleitet die Gruppen zu einem neuen Vorschlag, den sie zur Konsentrunde gibt.8. Verkünden des Beschlusses und „FEIERN“ <ul style="list-style-type: none">* <i>Thema 2</i>
<p>Abschlussrunde</p> <ul style="list-style-type: none">* Befindlichkeitsrunde: Wie geht's mir jetzt?* Rückmeldung zur Effektivität des Meetings – Messen, inwieweit Bedürfnisse erfüllt wurden* Themen/ TOP für das nächste Meeting

9.4. ABLAUFSCHEMA SOZIOKRATISCHE WAHL

Normalerweise leitet der gewählte Moderator die Wahl
Definieren der Funktion und Aufgabe Konsent zu der Funktionsbeschreibung inklusive der Amtsdauer und der Messkriterien für den Erfolg
Wahlvorschläge Jedes Kreismitglied schreibt auf einen Wahlzettel den eigenen Namen und wen es wählt. Dabei kann man sich auch selbst wählen oder ein Fragezeichen, wenn jemand sich noch nicht entschieden hat. <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: fit-content;"><p>Soziokratischer Wahlschein</p><p>Ich _____</p><p>Meine Wahl: _____</p></div>
Erste Runde der Wahlvorschläge Der Moderator liest die Wahlscheine einzeln vor und bittet jeden Wähler um seine Argumente für den eigenen Wahlvorschlag.
Zweite Runde Der Moderator fragt der Reihe nach, ob jemand seinen Wahlvorschlag aufgrund der jetzt gehörten Argumente ändern möchte oder nicht. Dabei fragt er auch nach den Argumenten für die Änderung, ggf. kann der Moderator nur in die Runde fragen, ob jemand seine Meinung geändert hat.
Konsentrunde Der Moderator schlägt aufgrund der vorgetragenen Argumente eine Person für die offene Funktion vor und begründet seinen Vorschlag. Jetzt fragt er alle Kreismitglieder um Konsent, die vorgeschlagene Person wird zuletzt gefragt. Geben alle Teilnehmer ihren Konsent ist die Person gewählt. Wenn es schwerwiegende Einwände gibt, fragt der Moderator nach, welche Argumente dahinter stecken. Erst jetzt kommen die sog. negativen Gründe ins Spiel. Auf Basis der Einwände wird der Moderator erstmal probieren, inwieweit diese mit der Person zu lösen sind, indem einige Dinge als Kriterien/Zusatzvereinbarungen mit aufgenommen werden. Ist das nicht möglich, wird der Moderator zuerst alle Personen fragen, die bisher für diesen Wahlvorschlag gestimmt hatten, wen sie jetzt nach dem Hören der Einwände wählen würden und was dann ihre Argumente sind. Dann wird er auf Basis aller Argumente eine andere Person vorschlagen und wieder zum Konsent stellen. Bei Einwänden geht es wie oben vor, wobei der vorletzte Kandidat dann wieder im Spiel ist, wieder nominiert werden kann. Ist es nicht möglich in dieser Form jemanden aus dem Kreis zu wählen, kann gemeinsam entschieden werden, diese Person von außen anzustellen.

9.5. WEITERE HILFEN ZUR MODERATION

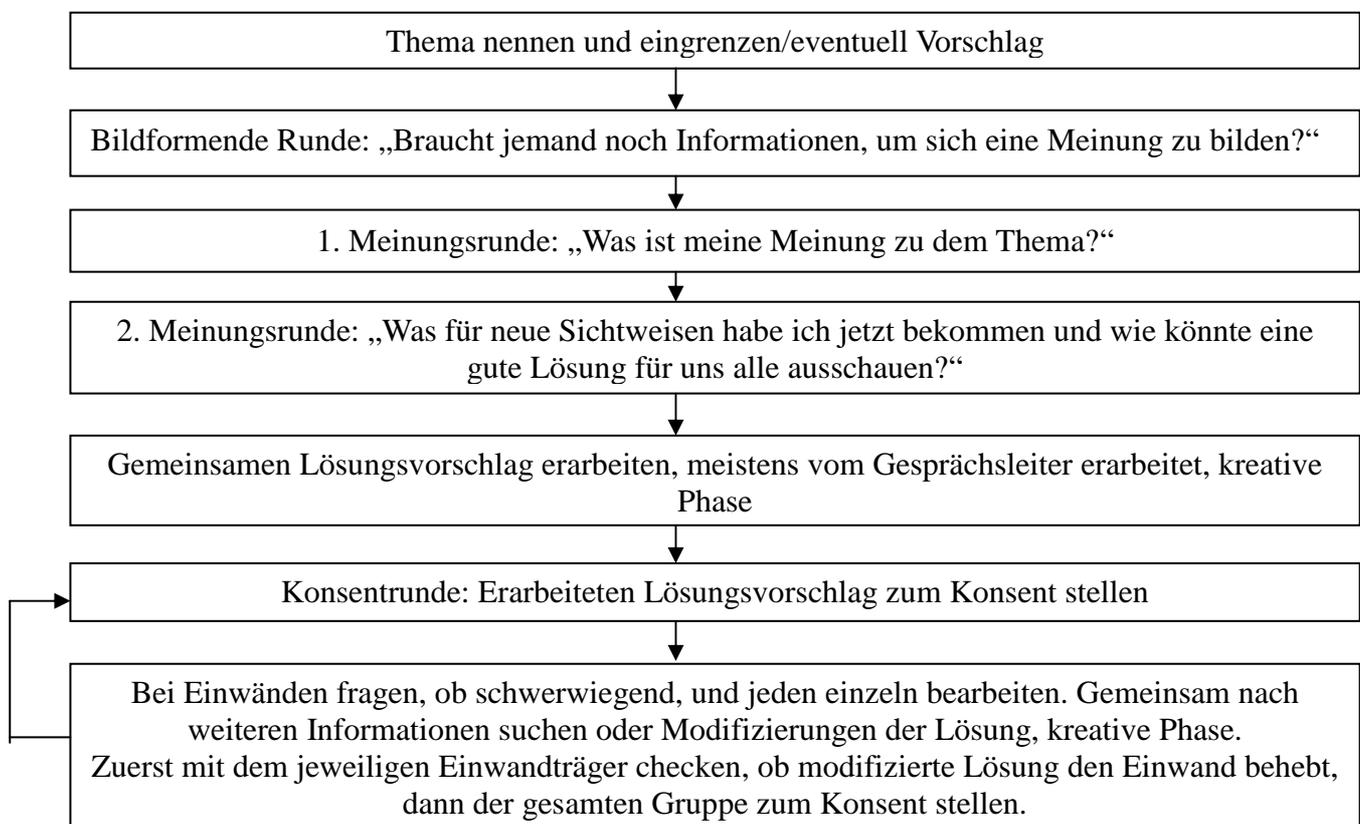
Haltung des Moderators

- Wertschätzung Person und Sache/Äußerungen der Person
- Hubschrauberperspektive – kann den Prozess-Hut aufsetzen und weiß in welchem Stadium sich die Gruppe jetzt befindet
- Selbstlosigkeit in der Rolle des Gesprächsleiters – dient der Gruppe eine gemeinsame Entscheidung zu finden und protegiert nicht seine eigenen Interessen
- Gute Balance zwischen Leine lassen und Leine anziehen – prozessverantwortlich
- Inneres Vertrauen in den Ansatz – wenn er sich an die Struktur hält, wird eine Lösung kommen
- Geduld und innere Ruhe, Präsenz und Empathie
- Offenheit für die Vorschläge aus der Gruppe und momentanes Nicht-Weiterwissen auszudrücken

Besondere Merkmale soziokratischer Moderation

- Das Finden von Konsententscheidungen liegt in der Verantwortung aller Kreismitglieder. Der Gesprächsleiter unterstützt die Gruppe dabei.
- Es wird vor allem nacheinander im Kreis geredet, es gibt wenig Diskussion – wenn, dann in der kreativen Phase bei der Lösungssuche.
- Meinungen können jederzeit bei neuen Informationen geändert werden.
- Argumente sind die zentrale Instanz.
- „Macht mit“ – statt „Macht über“
- Das Ziel sind machbare Lösungen: „Tue mehr mit ungefähr“.
- Positive Fehlerkultur – Fehler sind Messungen für bessere Lösungen.

Schematische Übersicht über den Ablauf der Moderation



9.6. PROTOKOLL ORGANISATION XYZ

Datum, Art des Treffens, Zeit

Anwesend:

Abwesend:

Moderation:

Protokoll:

Nächstes Treffen:

Agendapunkte:

MESSUNGEN VORHERGEHENDER AUSFÜHRUNGEN

Beschluss	Verantwortliche Person	Protokoll vom	Messdatum	Ergebnisse

GRUNDSATZENTSCHEIDUNGEN IM KONSENT

Beschlüsse	Art der Überprüfung	Gültiger Zeitraum	Prüfdatum

KONKRETE SCHRITTE ZU GEHEN (Action list)

Wer	Konkrete Schritte	Zu tun bis wann?

Abschlussrundenkommentare:

Teilnehmer A:

Teilnehmer B: ...

Teilnehmer C: ...

Wünsche für die nächste Agenda:

....

9.7. DER 9-SCHRITTE PLAN

Formulieren Sie für ein konkretes Angebot von Ihnen den 9-Schritte-Plan:

1. INPUT/Input: Werbung, Kontakt herstellen, Erstgespräch vereinbaren
2. INPUT/Transformation: Abstimmung Angebot/ Nachfrage, Verhandeln mit Kunden
3. INPUT/Output: Vertragsabschluss
4. TRANSFORMATION/Input: Vorbereitung der Produktion/Dienstleistung
5. TRANSFORMATION/Transformation: Produktion/Dienstleistung
6. TRANSFORMATION/Output: Interner Test + stimmt mit Kaufvertrag überein?
7. OUTPUT/Input: Vorbereitung der Übergabe
8. OUTPUT/Transformation: Übergabe
9. OUTPUT/Output: Annahme durch den Kunden

9.9. HILFEN FÜR DAS LOGBUCH¹⁵⁹

Konzept

Logbuchs dienen der Transparenz in der Organisation. So können alle Mitglieder die Informationen haben, die sie für die Ausübung ihrer Arbeit benötigen und um in den Kreisen die Beschlüsse zu fassen.

Logbücher sind das Gedächtnis der Organisation und der Kreise und werden regelmäßig von dem jeweiligen Sekretär aktualisiert. (vgl. Wissensmanagement).

Jeder Einzelne hat ein persönliches Logbuch, in das auch die wesentlichen Inhalte aus dem eigenen Kreis und den nächst höheren Kreisen eingetragen sein sollten.

Für das Kreislogbuch ist der Leiter verantwortlich, der von dem Sekretär bzw. dem Logbuchverwalter unterstützt wird.

Inhalte

In allen Logbüchern sollte enthalten sein:

- die Vision, Mission und Ziele der Organisation
- Statuten/Gesellschaftsvertrag
- Organigramm der Organisation
- Regeln/Prozeduren, die vom Allgemeinen Zirkel beschlossen wurden und für die gesamten Organisation gelten

In den jeweiligen Kreislogbüchern sollte enthalten sein:

- Regeln/Prozeduren, die vom Spitzen- und Allgemeinen Kreis gegeben wurden
- Regeln/Prozeduren, die der Kreis sich selbst gegeben hat
- Gesamtheit der Beschlüsse der Kreism Meetings
- Name und Funktion und Aufgaben und Verantwortungsbereiche der Mitglieder
- Funktionsträger mit Namen: Leiter, Moderator, Sekretär und Delegierte
- Prozessabläufe (auf der Basis des 9-Schritte-Plans)
- Fortbildungsplan für den Kreis und die Mitglieder: Wissen und Fertigkeiten, um das gemeinsame Ziel zu erreichen, Schulungen in der Soziokratie

Individuelles Logbuch:

- Beschreibung der Funktion, Aufgaben und Verantwortlichkeiten meiner Arbeit
- Überblick über den Arbeitsablauf rund um die individuelle Arbeit
- Prozessabläufe der eigenen Arbeit (auf der Basis des 9-Schritte-Plans)
- Persönlicher Fortbildungsplan

Unterstützende Software

- Yahoo-Gruppen
- Googledocs
- Moodle
- Wikis

¹⁵⁹ Vgl. Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 235/6.

9.10. DER IMPLEMENTIERUNGSPROZESS

Vorgespräche mit dem CEO/Vorstand

Evtl. Moderationen der Vorstandstreffen als erster Testlauf -
Entschluss die Soziokratie einzuführen

Implementierungskreis:

Entscheidet, wie die Soziokratie eingeführt werden kann in der Organisation. Mind. ein Geschäftsführer Mitglied (als Leiter), arbeitet von Beginn an soziokratisch, löst sich auf, wenn der Prozess der Implementierung abgeschlossen ist. Begleitung und Evaluierung des Pilotkreises, ebenso das Ausrollen auf die gesamte Organisation.

Nach Abschluss können Mitglieder als interne Trainer oder Berater für die interne Schulung verantwortlich sein.

Pilotkreis

Basisschulung, doppelte Verknüpfung und Evaluation der Zusammenarbeit nach einem festgelegten Zeitraum

Ausrollen auf die gesamte Organisation

Basisschulung (für Kreise und Funktionsträger), doppelte Verknüpfung der Kreise, Errichtung des Spitzenkreises und Evaluation.

Abschluss Implementierung,

wenn die Org. in der Lage ist, die Soziokratie selbst zu erhalten. Übernahme der Soziokratie in die Statuten, soz. Audit, interne Experten.

Basisschulung für den Pilotkreis und alle weiteren Kreise¹⁶⁰

- 1.) Grundlagen der Soziokratie: Die vier Grundprinzipien, Instrumente
- 2.) Das Formulieren der gemeinsamen Ausrichtung des Kreises: das gemeinsame Ziel des Kreises, Leitbild und Jahresziele
- 3.) Klare Unterscheidung zwischen Grundsatz- und Rahmenentscheidungen sowie Ausführungsentscheidungen (Tagesgeschäft), Erstellen einer gemeinsamen Liste, was typische Grundsatz- und Rahmenentscheidungen des Kreises sind
- 4.) Entwerfen des 9-Schritte-Planes für die Angebote des Kreises
- 5.) Übertragung des Kreisprozesses auf die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen sowie den 9-Schritte Plan
- 6.) Das Zuteilen der Aufgaben im Kreis mit Hilfe der soziokratischen Wahl

¹⁶⁰ Vgl. SCN: Die soziokratische Kreisorganisationsmethode, o.J., S. 17, etwas adaptiert von mir.

9.11. ROLLENSPIELVORLAGE SOZIOKRATISCHE MODERATION

Organisation und Vision Team und gemeinsame Ziele des Teams	
Teammitglieder und deren Charakterisierung	
Name	Was der Rollenspieler über ihn/sie wissen müsste:
Thema/Entscheidungsangelegenheit	
Grundinformationen zu dem Thema/Entscheidung	

9.12. FUNKTIONSTRÄGER IN DER SOZIOKRATIE

Führungskraft/Koordinator

- wird vom nächsthöheren Kreis gewählt und nimmt an allen Sitzungen seines Teams und des nächsthöheren Kreises teil (Top-Down)
- führt und leitet das Team, ist verantwortlich für die Umsetzung der Grundsatz- und Rahmenbeschlüsse des Kreises im eigenen Team
- hat den Überblick über die Aufgabenverteilung und Umsetzung in seinem Kreis
- bereitet die Entscheidungen für den eigenen und nächsthöheren Kreis vor

Delegierter

- vertritt den Heimatkreis im nächsthöheren Kreis, nimmt an allen Kreissitzungen beider Kreise teil (Bottom-Up)
- übernimmt u.a. die Messfunktion: Gibt vor einer Entscheidung Rückmeldung, inwieweit die im nächsthöheren Kreis vorgeschlagenen Beschlüsse auch im Heimatkreis umgesetzt werden können, und nach der getroffenen Entscheidung Feedback über die Ausführung im Heimatkreis
- ist im Heimatkreis gewählt worden und hat das Vertrauen von dessen Mitgliedern
- verantwortet seine Entscheidungen im nächsthöheren Kreis gegenüber den Mitgliedern seines Heimatkreises

Gesprächsleiter

- bereitet mit dem Logbuchführer die Agenda für die Kreistreffen vor
- ist als Gesprächsleiter verantwortlich für die Einhaltung der soziokratischen Prinzipien in der Kreisversammlung
- leitet die Kreisversammlung und begleitet die Gruppe zu Konsentbeschlüssen

Logbuchführer/Sekretär

- bereitet mit dem Gesprächsleiter die Agenda für die Kreistreffen vor
- führt das Protokoll bei den Kreissitzungen
- führt das Logbuch des Kreises und organisiert die Daten so, dass sie leicht abrufbar sind
- unterstützt die Mitarbeiter bei der Führung des persönlichen Logbuchs

9.13. FUNKTIONSEINHEITEN IN EINER ORGANISATION

Diese Übersicht dient als Anregung für EPUs und KMUs, ob alle wesentlichen Funktionen besetzt sind oder berücksichtigt werden, und als Unterstützung für die Aufgabe, die eigene Organisation mit dem Idealorganigramm zu beschreiben.

- Marketing/Werbung
- Verkauf/Vertrieb/Kundenservice
- Forschung und Entwicklung (evtl. der Produktion untergeordnet)
- Produktion/Dienstleistung
- Administratives – unterstützt das Gelingen der Produktion
 - a) Rechtsabteilung
 - b) Personal und Personalentwicklung
 - c) IT
 - d) Buchhaltung/ Finanzen

10.0. Soziokratische Statuten

Um die Soziokratie rechtlich abzusichern, ist es notwendig, die Satzung oder Statuten einer Organisation zu ändern.

Bei der folgenden Zusammenstellung handelt es sich um einen ersten Vorschlag für die Satzung einer profitorientierten soziokratischen Organisation (GmbH oder AG).

Dieser Vorschlag ist rechtlich **nicht** abgesichert und kann als Entwurf für das Gespräch mit einem Anwalt dienen. Es soll hier ein Geschmack gegeben werden, wie mögliche Statuten ausschauen könnten, um das Verständnis für die Soziokratie zu vertiefen.

10.1. ORGANISATIONSSTATUT ¹⁶¹

Artikel 1 – Name und Sitz:

1. Der Name der Organisation lautet:
2. Ihr Geschäftssitz befindet sich in:

Artikel 2 – Ziel und Arbeitsweise:

1. Die Organisation hat folgende Vision, Mission und Ziele (allgemeine Angebote)

....

2. Sie versucht ihre Ziele wie folgt zu erreichen:

...

Artikel 3 – Organisationsmodell:

Die Organisation wird gemäß der Normen und Grundprinzipien der Soziokratie gestaltet. Dies bedeutet:

1. Die Beschlussfassung innerhalb der Organisation unterliegt dem soziokratischen Konsentprinzip.
2. Die Organisation wird aus Kreisen aufgebaut.
3. Ein Kreis einer niedrigeren Stufe wird stets einem Kreis der nächsthöheren Stufe angeschlossen, derart, dass wenigstens zwei Personen, und zwar der funktionelle Leiter und wenigstens ein gewählter Delegierter des betreffenden Kreises, zugleich dem nächsthöheren Kreis angehören.
4. Die Wahl der Personen erfolgt nach einer offenen Diskussion und gemäß dem Konsentprinzip.

Artikel 4 – Definitionen:

1. Das soziokratische Konsentprinzip

Das Konsentprinzip ist die Art der Beschlussfassung, bei der die Argumentation über einen zu fassenden Beschluss die zentrale Stelle einnimmt. Beschlüsse werden im Konsent gefasst, d.h. dass keine der anwesenden Personen einen schwerwiegenden und begründeten Einwand gegen den zu fassenden Entschluss hat.

2. Die Kreise

- a. Ein Kreis ist eine Gruppe von Menschen, die innerhalb der Organisation ein gemeinsames Arbeitsgebiet haben, die aufgrund ihres Aufgabenbereiches funktionell zueinander gehören.
- b. Jeder Kreis hat sein eigenes Ziel und delegiert an seine Mitglieder die drei Aufgaben: Leiten, Ausführen und Messen.
- c. Jeder Kreis unterhält sein eigenes Gedächtnis und ist verantwortlich für die Schulung seiner Mitglieder.

¹⁶¹ Vgl. Endenburg, Gerard: organization, 1998, S. 201-08, ergänzt durch Vgl. Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 214-28. Diese Satzung wurde ergänzt und überarbeitet von Isabell Dierkes und Christian Rüther.

3. Das Kreisstatut

Das Kreisstatut bestimmt die Grundlage für die Arbeitsweise aller Kreise innerhalb der Organisation und ist für alle Kreise identisch. (Es kann nur vom Spitzenkreis geändert werden).

4. Das Kreisreglement

Das Kreisreglement bestimmt die für den einzelnen Kreis auszuführenden Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten. Es wird von den jeweiligen Kreisen selbst aufgestellt.

5. Soziokratisches Unternehmen

Ein soziokratisches Unternehmen ist ein Unternehmen, das sein Eigenkapital durch die Ausgabe von Gesellschaftsanteilen mit einem in den Statuten bestimmten Kapitalwert abdeckt (Konsent-Anteile) und das auf der Basis der soziokratischen Grundprinzipien strukturiert ist.

6. Konsent-Anteile

Ein Konsent-Anteil ist ein Zertifikat über einen bestimmten Anteil am Eigenkapital des soziokratischen Unternehmens, das keine absolute Macht beinhaltet. Der Konsent-Anteil hat die Höhe eines fixen Anteils am Eigenkapital, das bei Gründung festgelegt wurde. Der Gewinn aus dem Konsent-Anteil ergibt sich aus dem fixen ROI (dem Zinssatz des Euribor für 12 Monate zuzüglich eines vom Spitzenkreis festgelegten Prozentsatzes) sowie den variablen Gewinnen, die von dem Unternehmen im Geschäftsjahr erwirtschaftet wurden. Dieser Gewinn wird kumuliert, wenn er infolge schlechter Geschäftsjahre nicht ausgezahlt werden kann.

7. Der soziokratische Wirtschaftsprüfer

Der soziokratische Wirtschaftsprüfer prüft (analog zum Finanzbuchhalter) das soziokratische Funktionieren der Gesellschaft und hat die Befugnis, eine bestätigende Erklärung in Form eines Zertifikats abzugeben. Den Kontrollrahmen bilden unter anderem die soziokratischen Normen SCN 500 und SCN 1001.

Artikel 5 – Struktur:

1. Die Kreisorganisation dieser Organisation kann folgendermaßen aufgebaut werden:

- Spitzenkreis;
- Allgemeiner Kreis;
- Bereichskreise;
- Abteilungskreis(e);
- Gruppenkreis(e) und
- Hilfskreis(e).

2. Jeder Kreis ist ein separates Organ dieser Organisation und befugt, ein eigenes, diesem Organisationsstatut und dem Kreisstatut nicht widersprechendes, Kreisreglement aufzustellen.

3. Ein Kreis ist berechtigt, zur Vorbereitung der Entschlussbildung in diesem Kreis einen Hilfskreis einzusetzen.

4. Dieser Hilfskreis kann aus Mitgliedern des eigenen Kreises und/oder anderer Kreise bestehen und/oder aus Personen, die externen Organisationen angehören, vorzugsweise solche, welche mit dieser Organisation durch externe Sachverständige verbunden sind.

5. Kreise können selbstständig entscheiden innerhalb der Grenzen, die im nächsthöheren Kreis vereinbart worden sind.

6. Mitarbeiter können selbstständig entscheiden innerhalb der Grenzen, die im eigenen Kreis dieser Mitarbeiter vereinbart worden sind.

Artikel 6. – das Kreisstatut

1. Das Kreisstatut umfasst alle Richtlinien für die konkrete Arbeit auf der Kreisebene
2. Der Spitzenkreis hat die Befugnis das Kreisstatut zu ändern.

3. Das Kreisstatut darf nicht strittig sein mit den Organisationsstatuten.
4. Das Kreisstatut steht in untrennbarem Zusammenhang mit diesem Organisationsstatut.

Artikel 7 – Das Kreisreglement

Jeder Kreis ist befugt, seine Arbeitsweise und weitere Bedingungen in einem eigenen Kreisreglement festzulegen. Das Reglement darf dem Organisationsstatut und dem Kreisstatut nicht widersprechen.

Artikel 8 – Beschlussfassung:

1. Die Beschlussfassung ist in allen Kreisen der Organisation an die Vereinbarung gebunden, dass das Konsentprinzip die Beschlussfassung regiert. Das heißt, dass nicht jeder Beschluss Konsent erfordert, aber dass bei Entscheidungen, die anders als im Konsent getroffen werden (z.B. Mehrheitsbeschluss), über dieses Entscheidungsverfahren Konsent bestehen sollte.
2. Wenn gegen einen Beschluss Einwände bestehen, müssen dafür Argumente angeführt werden. Nur ein einfaches „Nein“ genügt nicht.
3. Um eine möglichst gute Beschlussfassung zu erreichen, müssen die betreffenden Teilnehmer über alle relevanten Informationen verfügen können.
4. Kreise können selbstständig beschließen, innerhalb der Grenzen, die in dem nächsthöheren Kreis vereinbart worden sind.
5. Wenn ein Kreis in zwei, mindestens vierundzwanzig Stunden nacheinander abgehaltenen Versammlungen in einer Angelegenheit, in der ein Entschluss unumgänglich ist, keinen Entschluss fassen kann, besteht die Möglichkeit, diese Angelegenheit an den nächsthöheren Kreis zu verweisen.
6. Zur Vorbereitung der Beschlussfassung in dieser zweiten Versammlung kann ein Hilfskreis eingesetzt werden, der in Bezug auf das Thema einen Vorschlag formuliert, auf dessen Grundlage die Beschlussfassung stattfinden kann.
7. Kommt auch in einer zweiten Kreisversammlung kein Beschluss zustande, so kann der/die Vorsitzende mit Konsent des Kreises den Fall an den nächsthöheren Kreis verweisen.
8. Das Funktionieren der Beschlussfassung innerhalb eines Kreises, gemäß den Regeln des Kreisstatuts, muss jederzeit durch den nächsthöheren Kreis kontrolliert werden können.
9. Zu diesem Zweck wird wenigstens einmal pro Jahr ein Bericht erstattet. Darin wird unter anderem angegeben, ob die Beschlussfassung gemäß des Organisationsstatuts und des Kreisstatuts funktioniert.
10. Wenn die Beschlussfassung in einem Kreis nicht nach den Regeln des Kreisstatuts funktioniert, kann der nächsthöhere Kreis die Beschlussfassung des betreffenden Kreises zeitweilig übernehmen.
11. Der betreffende Kreis erhält seine Beschlussfassungsbefugnisse zurück, wenn der nächsthöhere Kreis oder der Spitzenkreis festgestellt hat, dass die Beschlussfassung dort nach den soziokratischen Regeln funktioniert.

Artikel 9 – Wählen, Ernennen, Suspendieren und Entlassen:

1. Personen werden während einer dazu angesetzten Versammlung gemäß des soziokratischen Konsentprinzips nach einer offenen Diskussion gewählt.
2. Es ist diesen Personen gestattet, mehrere Ämter gleichzeitig auszuüben, vorausgesetzt, dass keine statutarische, funktionelle oder gesetzliche Unvereinbarkeit vorliegt.
3. Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten werden periodisch, zumindest einmal in zwei Jahren, mittels Wahlen an Personen und Kreise delegiert.
4. Der Spitzenkreis stellt das (die) Verfahren fest, zum Ernennen, Suspendieren und Entlassen von Teilnehmern, alles unter Beachtung dessen, was im Gesetz, im Organisationsstatut, sowie in den kollektiven und individuellen Arbeitsverträgen der

Teilnehmer, diesbezüglich bestimmt worden ist.

5. Wenn in einem Kreis ein Beschluss zur Entlassung zu fassen ist, wird dieser Entschluss gefasst ohne dass die betreffende Person daran teilnimmt. Eine fehlende Zustimmung der betreffenden Person berührt den Beschluss nicht.

6. Beschlüsse bezüglich Entlassung werden gefasst wie angegeben in Punkt 5. Der betreffenden Person wird vor der zu treffenden Entscheidung Gelegenheit gegeben, eine Meinung darüber bekannt zu geben. Wird diese Gelegenheit nicht genutzt, so kann dennoch rechtsgültig beschlossen werden.

7. Die externen Mitglieder des Spitzenkreises werden von dem Spitzenkreis für einen Termin von zwei Jahren ernannt. Beschlüsse über die Suspendierung und Entlassung von Mitgliedern des Spitzenkreises werden vom Spitzenkreis gefasst; das betreffende externe Spitzenkreismitglied ist nicht befugt, an der Beschlussfassung darüber im Spitzenkreis teilzunehmen.

8. Die Suspendierung eines Mitglieds des Vorstands oder eines externen Mitglieds durch den Spitzenkreis endet nach drei Monaten, wenn stattdessen keine Entlassung beschlossen wurde.

9. Das suspendierte Mitglied kann sich im Spitzenkreis verantworten und dabei den Beistand eines Anwalts beantragen.

10. Der funktionale Leiter eines Kreises wird durch den nächsthöheren Kreis gewählt, mit Ausnahme des im folgenden Punkt dieses Artikels angeführten funktionalen Leiters.

11. Der funktionale Leiter des Spitzenkreises wird im Spitzenkreis aus der Gruppe der externen Mitglieder gewählt.

12. Ein Kreis wählt eines oder mehrere seiner Mitglieder als Delegierter, um diesen Kreis gemeinsam mit dem funktionalen Leiter im nächsthöheren Kreis zu vertreten.

13. Die Kreise sind frei in der Wahl ihrer Mitglieder, sofern diese in irgendeiner Weise mit der Organisation verbunden sind.

14. Die Mitglieder eines Kreises können ihren Konsent gegenüber dem Delegierten aus einem nächstniedrigeren Kreis widerrufen. Der Delegierte ist nicht befugt, in diesem Kreis an der Beschlussfassung darüber teilzunehmen. Wenn der Konsent widerrufen wird, wählt der nächstniedrige Kreis einen neuen Delegierten.

Artikel 10 – Der Spitzenkreis:

1. Das höchste Organ innerhalb der Gesellschaft ist der Spitzenkreis. Der Spitzenkreis bestimmt und überwacht die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen der Gesellschaft und kontrolliert dessen Implementierung. Der Spitzenkreis ist verantwortlich für die Realisation der gesellschaftlichen Zielsetzung (Vision – Mission – Ziele) und ist verantwortlich für eine richtige Anwendung der Soziokratie, wie sie in diesem Organisationsstatut und im Kreisstatut erläutert ist. Er kann dies an den allgemeinen Kreis delegieren, bleibt jedoch selbst verantwortlich.

2. Der Spitzenkreis beauftragt seine Mitglieder mit der im Spitzenkreis formulierten Grundsatz- und Rahmenentscheidung und stattet seine Mitglieder mit dafür notwendigen Aufgaben und Befugnissen aus.

3. Der Spitzenkreis überträgt dem/n Geschäftsführer/n die allgemeine Leitung der Organisation, bleibt jedoch für diese verantwortlich. Die Funktionen und Aufgaben der Geschäftsführung werden sowohl vom Spitzen- als auch vom Allgemeinen Kreis festgelegt.

4. Der Spitzenkreis besteht aus mindestens sechs Mitgliedern:

a. dem Geschäftsführer wie unter Artikel 11 (Management) genannt;

b. Mindestens einem Delegierten des Allgemeinen Kreises;

c. Mindestens vier externen Mitgliedern wie unter Artikel 12 (die externen Mitglieder) genannt.

5. Die Mitglieder des Spitzenkreises müssen mündige Personen im vollen Besitz ihrer bürgerlichen Rechte sein.

6. Die Art und Weise der Ernennung, Suspendierung und Entlassung der Geschäftsführer und der externen Mitglieder ist in Artikel 11 bzw. Artikel 12 geregelt.
7. Auch dann, wenn die Mitgliederzahl des Spitzenkreises weniger als sechs beträgt, bleibt der Spitzenkreis der gesetzliche Vorstand der Gesellschaft. Die noch anwesenden Spitzenkreismitglieder müssen in diesem Fall innerhalb von drei Monaten nach dem Freiwerden der Stelle(n) durch Ernennung neuer Spitzenkreismitglieder dafür sorgen, dass wenigstens die statutarisch erforderliche Mindestanzahl erreicht wird.
8. Der Spitzenkreis wählt aus seiner Mitte je einen Vorsitzenden, einen Sekretär und einen Gesprächsführer. Im Übrigen sorgt der Spitzenkreis selbst für die Verteilung der Aufgaben.
9. Die Mitgliedschaft im Spitzenkreis endet durch:
 - a. Kündigung;
 - b. Sterben;
 - c. Bankrott, Beantragen von Zahlungsaufschub oder unter Vormundschaft stehen und allen übrigen Fällen, in denen man den freien Verkehr über das eigene Vermögen verliert;
 - d. Entlassung durch Gericht;
 - e. für die in Absatz 4 b dieses Artikels genannten Mitglieder, durch Verlust Ihrer Qualität als gewählte Delegierte;
 - f. langfristige Krankheit.
10. Der Spitzenkreis hat die Befugnis, die folgenden Verträge einzugehen, und zwar Verträge:
 - a. zum Ankauf, zur Veräußerung oder zur hypothekarischen Belastung von Immobilien;
 - b. in denen die Gesellschaft eine Bürgschaft übernimmt oder als persönlich haftender Mitschuldner auftritt;
 - c. in denen die Gesellschaft für einen Dritten einsteht.
11. Der Spitzenkreis tritt so oft zusammen, wie es der Sekretär oder eines der Mitglieder für nötig erachtet, jedoch mindestens sechsmal pro Jahr.
12. Wünscht eines der Spitzenkreismitglieder die Abhaltung einer Versammlung, dann hat der Sekretär die Pflicht, diese einzuberufen. Sollte der Sekretär diesem Wunsche nicht innerhalb von zwei Wochen nach dem Erhalt desselben entsprechen, ist das Spitzenkreismitglied berechtigt, die Versammlung selbst einzuberufen.
13. Der Spitzenkreis setzt die Höhe der Entlohnung für die externen Mitglieder fest.
14. Der Spitzenkreis kann in Abwesenheit eines oder mehrerer seiner Mitglieder nur dann einen gültigen Beschluss fassen, wenn die zur Diskussion stehende Angelegenheit mindestens eine Woche vor der Versammlung als Punkt der Tagesordnung zur Sprache gebracht worden ist, sodass die Abwesenden die Möglichkeit gehabt haben, ihre Meinung dazu schriftlich zu äußern.
15. Der Spitzenkreis kann auch ohne eine Versammlung Beschlüsse fassen, vorausgesetzt, dass darüber schriftlich, oder auf andere Weise Kontakt stattfindet, alle Mitglieder des Spitzenkreises in dieser Angelegenheit befragt wurden und niemand gegen diese Art der Beschlussfassung Einspruch erhebt.
16. Jährlich wird mindestens eine Versammlung des Spitzenkreises abgehalten, in der Rechenschaft abgelegt und ein Bericht über das vergangene Jahr erstattet sowie das Budget für das kommende Jahr aufgestellt wird.
17. Die Spitzenkreisversammlungen werden vom Gesprächsleiter des Spitzenkreises geleitet. Bei dessen Abwesenheit oder Verhinderung sorgt die Versammlung selbst für die Leitung.
18. Diese Liste von im Spitzenkreis getroffenen Entscheidungen wird sowohl an eigene Kreismitglieder als auch an die mit diesem Kreis verbundenen anderen Kreise der Organisation geschickt (innerhalb von sieben Tagen)
19. Der Spitzenkreis stellt zur weiteren Ausarbeitung dieser Statuten ein für alle Organe der Gesellschaft gültiges Kreisstatut auf. Der Spitzenkreis ist berechtigt, dieses Statut zu

ändern.

Artikel 11 – Die Geschäftsführung

1. Die Gesellschaft hat eine Geschäftsführung von ein oder mehreren Personen.
2. Der Spitzenkreis bestimmt die Anzahl der Geschäftsführer.
3. Der Spitzenkreis bestimmt die Geschäftsführer und kann zu jeder Zeit jeden Geschäftsführer suspendieren oder entlassen.
4. Wenn ein Geschäftsführer suspendiert wird und der Spitzenkreis innerhalb von drei Monaten nicht zu einer Entscheidung gekommen ist, den Geschäftsführer zu entlassen, wird die Suspendierung aufgehoben. Nachdem ein Geschäftsführer suspendiert wurde, ist es dem Geschäftsführer erlaubt, Rechenschaft über seine Aktivitäten abzulegen, auch mit Hilfe eines Beraters.
5. Der infrage kommende Geschäftsführer kann nicht an der Konsentrunde teilnehmen, die seine eigene Suspendierung oder Entlassung beinhaltet. An den anderen Runden kann er teilnehmen.
6. Der Spitzenkreis soll die Entlohnung und die anderen Konditionen der Arbeitsverhältnisse von jedem Geschäftsführer festlegen.
7. Die Geschäftsführer müssen dem Spitzenkreis Rechenschaft über die Ausführung der vom Spitzenkreis formulierten Beschlüsse geben.
8. Die Geschäftsführer benötigen für folgende Entscheidungen die Genehmigung des Spitzenkreises:
 - a) die Ausgabe, den Kauf und Verkauf der Konsent-Anteile des Unternehmens
 - b) permanente direkte oder indirekte Kooperationen mit anderen soziokratischen Unternehmen oder Rechtspersonen oder der Aufhebung solcher Kooperationen
 - c) jede legale Verbindlichkeit, die den Wert von Euro ... übersteigt oder bei der das Unternehmen für mehr als ein Jahr vertraglich gebunden ist
 - d) jeden Vorschlag, um diese Satzung zu verändern
 - e) jeden Vorschlag, dieses Unternehmen aufzulösen
 - f) jeden Vorschlag, dieses Unternehmen in den Konkurs zu führen oder für einen Zahlungsaufschub (Moratorium) zu erhalten.
9. Sollten einer oder mehrere Geschäftsführer abwesend oder verhindert sein, übernehmen die restlichen Geschäftsführer zeitweilig die gesamte Verwaltung.
10. Im Falle der Abwesenheit oder Verhinderung aller Geschäftsführer kann der Spitzenkreis, eventuell aus seiner Mitte, andere Personen ernennen und mit der vorläufigen Leitung des Unternehmens beauftragen.

Artikel 12 – Die externen Mitglieder des Spitzenkreises

1. Dem Spitzenkreis gehören mindestens vier externe Mitglieder an.
2. Diese externen Mitglieder sollten vorzugsweise aus den Organisationen oder verschiedenen Bereichen der Gesellschaft stammen, mit denen diese Organisation Berührungspunkte hat und bei denen die Wahrung ihrer Interessen gewährleistet ist. Hierbei sollte man besonders an den finanziellen, sozialen und juristischen Bereich sowie an den der Zielsetzung denken.
3. Die Aufgabe der externen Mitglieder des Spitzenkreises liegt in der Mitbestimmung und Überwachung der Beschlüsse im Sinne der Zielsetzung der Organisation und in der Regelung der Kopplung mit den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen.
4. Die externen Mitglieder werden vom Spitzenkreis für eine Periode von zwei Jahren ernannt und können erneut für eine weitere Periode von zwei Jahren wiedernannt werden. Die Mitglieder, an deren Stelle nach Beendigung ihrer Frist noch kein Nachfolger ernannt ist, üben ihr Amt bis zur Ernennung eines Nachfolgers aus.
5. Beschlüsse über die Suspendierung und Amtsenthebung externer Mitglieder werden vom Spitzenkreis gefasst. Das betreffende externe Mitglied des Spitzenkreises ist nicht

befugt, im Spitzenkreis an der Entschlussbildung darüber teilzunehmen.

6. Die den externen Mitgliedern zu zahlende Vergütung wird vom Spitzenkreis festgesetzt.

Artikel 13 – Allgemeines Treffen der Konsent-Anteilseigner

1. Jedes Jahr innerhalb von sechs Monaten nach Ende des Geschäftsjahres soll zumindest ein Allgemeines Treffen der Konsent-Anteilseigner stattfinden. Bei diesem Treffen

a) soll der Spitzenkreis den Endbericht des Geschäftsjahres mit allen Anhängen präsentieren und

b) den Bericht mit allen Anhängen mit den Konsent-Anteilseignern diskutieren.

2.) Wenn mindestens 10% der Konsent-Anteilseigner ein Treffen mit dem Spitzenkreis verlangen, dann soll das Treffen innerhalb von ... Wochen stattfinden.

Artikel 14 – Das Eigenkapital (abhängig von der Rechtsform: GmbH/AG)

1. Das Kapital der Gesellschaft umfasst Euro ..., aufgeteilt in Konsent-Anteile, jedes mit einem Wert von Euro ...

2. Die Ausgabe, Veränderung und Rücknahme der Konsent-Anteile unterliegt der Entscheidung des Spitzenkreises.

3. Die Konsent-Anteile können erst nach vollständiger Bezahlung ausgegeben werden.

Artikel 15 – Geschäftsjahr, jährliche Konten und Gewinnverteilung

1. Das Geschäftsjahr entspricht dem Kalenderjahr.

2. Der CEO erstattet innerhalb von ... Monaten nach Geschäftsjahresschluss einen Bericht mit folgenden Inhalten an den Spitzenkreis:

- eine Bilanz
- eine Gewinn- und Verlustrechnung mit vertiefenden Erläuterungen
- einen sozialen Bericht
- einen wirtschaftlichen Bericht
- einen organisatorischen Bericht

Alle diese Berichte sollen vom CEO unterzeichnet werden.

3. Diese jährlichen Berichte sollen vom Spitzenkreis adaptiert werden. Auf Basis dieser Berichte findet die Entlastung des CEO statt. Diese Entlastung bezieht sich auf die Inhalte dieser Berichte.

4. Der ausgewiesene Gewinn wird vom Spitzenkreis verteilt.

5. Der Spitzenkreis soll den Gewinn zuerst den Rücklagen zuführen oder anderen Zwecken, die im Interesse des Unternehmens liegen und dabei die Empfehlungen des Allgemeinen Kreises berücksichtigen.

6. Der Spitzenkreis soll dann den fixen Gewinn den Eignern der Konsent-Anteile ausschütten. Die Höhe dieses fixen Gewinnes soll mindestens dem Zinssatz des Euribor für 12 Monate entsprechen zuzüglich eines vom Spitzenkreis festgelegten Bonus.

7. Der restliche variable Gewinn soll gleichwertig auf die Eigner der Konsent-Anteile und die Arbeitnehmer in dem Unternehmen verteilt werden. Dabei ist die Basis der Anteil des Eigenkapitals bzw. der Lohnkosten am Umsatz des Unternehmens. Diese Verteilung soll in Abstimmung mit dem Spitzenkreis geschehen.

8. Wenn es aufgrund der Gewinn- und Verlustrechnung zu einem Verlust kommt, der nicht durch die Rücklagen oder Reserven ausgeglichen werden kann, dann soll solange kein variabler Gewinn ausgeschüttet werden, bis der Verlust ausgeglichen ist. Wenn aufgrund der Verluste auch kein fixer Gewinn an die Konsent-Anteilseigner ausgeschüttet werden kann, dann werden sie aus den Gewinnen der folgenden Jahre bezahlt.

9. Gewinne, die nicht innerhalb von fünf Jahren ausgeschüttet werden, bleiben innerhalb des Unternehmens.

Artikel 16 – Erfüllung der soziokratischen Regeln, soziokratischer Berater

1. Wenn die Beschlussfassung in einem Kreis nicht gemäß den Regeln des soziokratischen Kreisorganisationsmodells funktioniert, ist der nächsthöhere Kreis befugt, die Beschlussfassung dieses Kreises zu übernehmen, bis ausreichende Sicherheit darüber besteht, dass die Entschlussbildung nach dem genannten Modell ausreichend funktioniert.
2. Jede Person sowie jeder Kreis ist dazu befugt, das Handeln einer Person oder eines Kreises, welches vermutlich strittig ist mit dem soziokratischen Kreisorganisationsmodell, im nächsthöheren Kreis zur Diskussion zu stellen. In einem solchen Fall untersucht dieser Kreis die Begründung dieser Feststellung und erstattet Bericht darüber. Falls die Feststellung begründet ist, kann die Beschlussfassung an den nächsthöheren Kreis übertragen werden.
3. Die unter Punkt 2 angeführte Feststellung, sowie die daraufhin getroffenen Maßnahmen werden im Kreisreglement des nächsthöheren Kreises aufgezeichnet.
4. Von dem soziokratischen Berater wird wenigstens einmal pro Jahr ein Bericht erstellt, worin gemeldet wird, ob die Organisation gemäß dem soziokratischen Kreisorganisationsmodell funktioniert hat. Dabei macht der Soziokratische Berater Gebrauch von den Kreislogbüchern, von denen das Kreisreglement Bestandteil ist.
5. Der in Punkt 4 genannte Bericht wird dem Spitzenkreis erstattet.

Artikel 17 – Änderung der Statuten und Auflösung

1. Der Spitzenkreis kann beschließen, die Organisationsstatuten zu ändern oder die Gesellschaft aufzulösen. Dieser Beschluss wird im Konsent getroffen.
2. Eine Änderung der Statuten tritt erst dann in Kraft, wenn sie in einer notariellen Akte festgelegt worden ist.
3. Im Falle eines Beschlusses zur Auflösung bestellt der Spitzenkreis auch die Liquidatoren.
4. Der Spitzenkreis legt das Gehalt der Liquidatoren fest.
5. Während der Liquidation bleiben die Artikel dieser Satzung soweit wie möglich bestehen und rechtsgültig
6. Nach der Liquidation werden die Unterlagen der aufgelösten Unternehmung für dreißig Jahre lang von einer Person verwahrt, die vom Spitzenkreis dazu ernannt wurde.
7. Wenn am Ende der Liquidation Mittel übrig bleiben, dann sollen die Konsent-Anteilseigner ihren nominellen Wert für ihre Anteile erhalten. Jeder zusätzliche Ertrag soll zu gleichen Teilen den Anteilseignern und Arbeitnehmern verteilt werden auf der Basis ihres jeweiligen Anteils am Umsatz.

Artikel 18 - Schlussbestimmung

In allen Fällen, welche in diesen Statuten nicht vorgesehen sind, entscheidet der Spitzenkreis.

10.2. KREISSTATUT ¹⁶²

Alle Kreise innerhalb der Organisation sollen im Einklang mit diesem Kreisstatut funktionieren.

1. Grundprinzipien der Soziokratie

- Das Konsentprinzip regiert die Beschlussfassung (Konsent = kein argumentierter schwerwiegender Einwand). Das bedeutet, dass nur dann Entscheidungen gelten, wenn keiner der Anwesenden einen schwerwiegenden argumentierten Einwand vorbringt.
- Jeder Kreis hat sein eigenes Ziel, delegiert die drei Funktionen von Leiten – Ausführen – Messen an die Mitglieder des eigenen Kreises und sorgt für die Erhaltung des eigenen Gedächtnisses sowie die integrale Schulung der Kreismitglieder.
- Es gibt eine doppelte Verknüpfung zwischen zwei Kreisen. Das heißt, dass mindestens zwei Mitglieder aus einem Kreis in der Entscheidungsfindung des nächsthöheren Kreises teilnehmen: der funktionale Leiter und einer oder mehrere gewählte Delegierte.
- Alle Funktionsträger werden ausschließlich im Konsent nach offener Aussprache gewählt.

2. Wahlen

- Jedes Mitglied des Kreises mit Ausnahme des funktionellen Leiters kann als Delegierter für den nächsthöheren Kreis gewählt werden.
- Delegierte werden für eine Amtszeit von ... Jahren gewählt und können unmittelbar darauf wiedergewählt werden.
- Jeder Kreis soll außerdem einen Gesprächsleiter und einen Logbuchführer wählen. Die Amtsdauer der beiden beträgt jeweils ... Jahre – bzw. wird vom jeweiligen Kreis selbst festgelegt.

3. Kreistreffen

- Die Kreistreffen sollen regelmäßig stattfinden, mindestens alle ... Wochen, d.h. ... Mal pro Jahr.
- Kreistreffen sollen von dem Logbuchführer/Sekretär einberufen werden. Die Einladungen sowie die Agenda und alle weiteren Anhänge sollen mindestens sieben Tage vor dem Kreistreffen allen Kreismitgliedern zugesandt werden.
- Wenn eines der Kreismitglieder den Wunsch hat, ein Kreistreffen vor dem eigentlich festgelegten Termin abzuhalten, ist der Logbuchführer/Sekretär verpflichtet ein solches einzuberufen.
- Die Entscheidungen der Kreistreffen werden in einem Protokoll festgehalten. Dieses Protokoll wird allen verbundenen Kreisen zugeschickt.

4. Struktur

- Die Struktur der Kreisorganisation beinhaltet folgende Kreise:
 - a) Den Spitzenkreis
 - b) Der Allgemeine Kreis
 - c) Bereichskreise
 - d) Abteilungskreise
 - e) Teamkreise
- Die Kreise innerhalb der Organisation sollen ihre Grundsatz- und Rahmenentscheidungen treffen und supervidieren, um damit die Ziele der jeweiligen Kreise zu erreichen.
- Die Kreise können Elemente ihrer Entscheidungsbefugnis an ihnen verbundene Kreise

¹⁶² Vgl. Endenburg: Design, 1998, S. 214-16 und Endenburg: ...

delegieren.

- Ein Kreis delegiert an seine Mitglieder Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten, um die getroffenen Grundsatz- und Rahmenentscheidungen zu verwirklichen.
- Innerhalb der durch Konsent festgelegten Grenzen der Kreise können die funktionalen Leiter der verschiedenen Kreise autonome Entscheidungen treffen mit dem Ziel, die in dem jeweiligen Kreis getroffenen Grundsatz- und Rahmenentscheidungen zu verwirklichen/umzusetzen.
- Die Kreise können Hilfskreise etablieren, die Entscheidungen vorbereiten und Entscheidungen innerhalb ihres Kreises umsetzen.
- Diese Hilfskreise sollen sich zusammensetzen aus Mitgliedern aus dem eigenen Kreis und/oder anderen Kreisen und/oder Menschen, die vorzugsweise Repräsentanten von Stakeholdern sind, die über die externen Mitglieder im Spitzenkreis mit der Organisation verbunden sind (auch andere Regelungen möglich).
- Jeder Kreis ist ein eigenes Organ des Unternehmens und hat die Möglichkeit, ein eigenes Kreisreglement zu erstellen, solange es den Regelungen des allgemeinen Kreisstatuts (dieses Dokument) nicht widerspricht.
- Der Spitzenkreis kann das Organisationsstatut und Kreisstatut verändern.
- Die Delegierten entscheiden mit über die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen im nächsthöheren Kreis und supervidieren diese Entscheidungen. Dabei berücksichtigen sie bei der Entscheidungsfindung die Interessen ihres Heimatkreises.

5. Entscheidungsfindung

- Wenn ein Kreis es nicht schafft, zu einer Entscheidung zu kommen, die jetzt notwendig ist, dann sollte ein zweites Kreistreffen mindestens 24 Stunden später stattfinden.
- Wenn auch beim zweiten Kreistreffen keine Entscheidung getroffen wird, dann kann im Konsent die Entscheidung dem nächsthöheren Kreis delegiert werden.

6. Experten

- Die Kreise können (externe) Experten einladen an einzelnen Kreissitzungen teilzunehmen, um bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen.
- Der Spitzenkreis legt fest, bis zu welchem Umfang die Kosten für solche externen Experten von der Organisation übernommen werden .

11. Glossar ¹⁶³

- 9-Schritte-Plan:** einfacher Geschäftsprozessplan, bei dem die drei Grundphasen INPUT – TRANSFORMATION – OUTPUT noch einmal wieder in drei Phasen Input – Transformation – Output aufgeteilt werden. Diese neun Phasen beschreiben den logischen Geschäftsprozess von der Werbung, über Vertragsabschluss, Produktion, Lieferung hin zur Bezahlung durch den Kunden.
- 27-Schritte-Plan:** Erweiterung des 9-Schritte-Plans um die Funktionen des Leitens und Messens. Jede Ausführungsaktivität aus dem 9-Schritte-Plan wird ergänzt um die dafür notwendigen Leitungsaufgaben sowie Messungen.
- Abschlussrunde:** Runde am Ende einer Kreisversammlung, in der jeder Beteiligte seine Abschlusskommentare machen kann. Darin enthalten sind die Rückmeldungen über die Qualität und Effektivität des Meetings. Die Rückmeldungen dienen als Messung für die Qualität der Zusammenarbeit während des Meetings und als Lernanreiz zur Verbesserung für das nächste Meeting.
- Administrativer Teil:** Teil der Agenda, der nach der Eröffnungsrunde kommt und in dem der organisatorische Rahmen für das Kreistreffen geklärt wird. Schluss des Administrativen Teils ist die im Konsent beschlossene Agenda des Treffens.
- Allgemeiner Kreis:** Erweitertes Managementteam, oberster Kreis innerhalb der Organisation, der nur aus Mitgliedern der Organisation besteht, unterhalb des Spitzenkreises. Im Allgemeinen Kreis sitzen der CEO, die Bereichsleiter und die Delegierten aus den Bereichen und er entscheidet über die Grundsätze innerhalb des Rahmens, der vom Spitzenkreis gegeben wurde.
- Angebot:** konkrete Produkte und Dienstleistungen, die von der soziokratischen Organisation angeboten werden, um die Gesellschaft in Richtung externe Vision zu verändern. Das allgemeine Angebot ist gleichzusetzen mit dem gemeinsamen Ziel.
- Argument(e):** (auch Grund, Kriterium, Information, Fakt, Hinweis) Wesentliche Elemente der soziokratischen Beschlussfassung. Die Konsententscheidungen auf der Kreisebene werden auf der Basis der genannten Argumente entschieden, nicht einer Stimmenmehrheit. Es regiert das Argument, das für alle Teilnehmer nachvollziehbar oder zumindest akzeptierbar ist. Der Gesprächsleiter hilft in den Kreistreffen, auch die Informationen hinter den Emotionen zu finden und unklar formulierte Beweggründe zu klären.
- Ausführung:** Tagesgeschäft, Verwirklichung der Ziele der Organisation innerhalb der Rahmenbedingungen, die vom Kreis vorgegeben wurden. Die Ausführung findet in der linearen Struktur statt, die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen in der Kreisstruktur. Verwirklichung der Kreisbeschlüsse.
- Autokratie:** Entscheidungsfindung, bei der die ranghöchste Person in einer Organisation entscheidet, wie Entscheidungen getroffen werden. Gleiches gilt auch für die ranghöchste Person in einer Abteilung oder in einem Team. Vgl. Hierarchie.
- Autokratische Entscheidungsfindung:** siehe Autokratie.
- Bildformende Runde:** Erster Teil des inhaltlichen Teils der Agenda. Hier werden die notwendigen Informationen zu einem Thema zusammengetragen: „Was für Informationen sind notwendig, damit sich jedes Mitglied eine Meinung bilden kann?“
- Chaos:** Jeder macht, was er will. Es gibt keine klaren Entscheidungsrichtlinien für ein Handeln.
- Chaotische Entscheidungsfindung:** siehe Chaos
- Delegierter:** Vertreter des eigenen Kreises im nächsthöheren Kreis. Übernimmt die Funktion des Messens und wird im Heimatkreis gewählt. Bildet zusammen mit dem funktionalen Leiter die doppelte Verknüpfung der beiden vertikalen Kreise.

¹⁶³ Vgl. Buck, John/ Villines, Sharon: people, 2007, S. 239-51 und SCN Norm 500.

Demokratie: siehe Mehrheitsprinzip

Doppelte Verknüpfung: Drittes soziokratisches Grundprinzip – die doppelte Verknüpfung der Kreise in vertikaler Richtung. Damit soll gesichert werden, dass die Informationen zwischen den Kreisen optimal weitergeleitet werden. Der funktionale Leiter wird im nächsthöheren Kreis gewählt und hat dessen Vertrauen, der Delegierte wird im nächstniedrigen Kreis gewählt und hat dessen Vertrauen. Damit verbindet dieses Prinzip den Top-Down und Bottom-Up-Ansatz, beide Richtungen sind vereint. Der Leiter übernimmt die Funktion des Leitens und der Delegierte die Funktion des Messens im nächsthöheren Kreis. Damit sind auch die Funktionen des Kreisprozesses auf dieser Ebene abgebildet. Beide nehmen an den Kreisversammlungen beider Kreise teil.

Dynamisches Steuern: Anderes Wort für den Kreisprozess, bei dem es ein dynamisches Gleichgewicht zwischen Leiten, Ausführen und Messen gibt. In diesem Prozess gelingt ein dynamisches Reagieren auf die internen und externen Veränderungen.

Einwand: Argument gegen eine Beschlussvorlage. Es wird zwischen einfachen und schwerwiegenden Einwänden unterschieden. Bei schwerwiegenden Einwänden versucht der Kreis das dahinterstehende Argument zu identifizieren und in eine neue Beschlussvorlage zu integrieren.

Entlohnung: siehe Kompensation

Entwicklung: siehe Schulung

Eröffnungsrunde: Erste Runde bei einem Kreistreffen. Die Mitglieder eines Kreises stimmen sich auf das gemeinsame Ziel ein und teilen ihre derzeitige Befindlichkeit mit. Dadurch soll erreicht werden, dass die Mitarbeiter ganz präsent sein können. Gleichzeitig werden die Vorschläge zur Tagesordnung gesammelt, die nachher im administrativen Teil festgelegt werden.

Externe Experten: Mitglieder des Spitzenkreises. Es gibt vier externe Experten für vier unterschiedliche Bereiche: Finanz-/ Ökonomischer Experte, Rechts-Experte, Sozialer-/ Organisations-Experte und Branchen-Experte.

Freie Organisation: Eine Organisation, die die Soziokratie bis in die Statuten hinein übernommen hat und in der die Gleichwertigkeit von Kapital und Arbeit institutionell gesichert ist. Das kann geschehen, indem es einen Kreis der Eigenkapitalgeber gibt, dessen Vertreter einen Sitz im Spitzenkreis haben oder indem die Anteile von einer Stiftung verwaltet werden, die einen identischen Spitzenkreis wie die Organisation hat.

Funktionaler Leiter: Führungskraft in der linearen Struktur. Sie ist für das Tagesgeschäft, die Ausführung und Zielverwirklichung in einer Abteilung oder in einem Team verantwortlich und ist an die Rahmenbedingungen und Grundsatzentscheidungen des Kreises gebunden. Der Leiter wird im nächsthöheren Kreis gewählt und nimmt wie der Delegierte an den Kreissitzungen des nächsthöheren Kreises teil. Auf der linearen Ebene übernimmt der Leiter die Funktion des Leitens aus dem Kreisprozess.

Garantiertes Grundeinkommen: Fixes Gehalt für die Arbeitnehmer, das die materielle Grundversorgung sichert. Es ist nicht gleichzusetzen mit dem gesetzlichen Mindestlohn. Daneben gibt es auch variable Anteile am Gehalt, die abhängig vom wirtschaftlichen Erfolg eines Projektes oder der Organisation ausgeschüttet werden.

Garantiertes Return of Investment (ROI): Fixe Kompensation der Anteilseigner, die sich z.B. an einem bestimmten Zinssatz der Nationalbank zuzüglich eines Aufpreises berechnen kann. Die Anteilseigner erhalten nach Abschluss des Geschäftsjahres und nach den Rückstellungen für die Rücklagen dieses Garantierte ROI. Sollte aufgrund der Ertragslage es nicht möglich sein, dann wird der ROI akkumuliert und aus den Gewinnen der nächsten Jahre nachgezahlt.

Geschlossenes System: Eine Organisation, die keine strukturell verankerten Verbindungen zur Außenwelt hat und damit die wichtigen Informationen nicht erhält,

die notwendig sind, sich an den Wandel der Umwelt anzupassen. Soziokratische Organisationen sind als offene Systeme strukturiert.

Gesprächsleiter: Leitungsfunktion auf der Kreisebene, moderiert die Kreisversammlungen und unterstützt die Gruppe dabei, Konsentsentscheidungen zu finden. Der Gesprächsleiter wird vom jeweiligen Kreis gewählt, siehe auch soziokratische Moderation.

Gewichtungsfaktor: Messgröße mit der der jeweilige Anteil der einzelnen Beteiligten am Gesamtgewinn errechnet wird. Dabei kann es vier Beteiligte geben: Kapitalgeber (Anteilseigner des Eigenkapitals), Rücklagenfond, indirekt Beteiligte (Mitarbeiter aus nicht produzierenden Teilbereichen der Organisation) und die direkt Beteiligten. Der Gewichtungsfaktor errechnet sich aus dem prozentualen Anteil der jeweiligen Beteiligten am Umsatz.

Gleichwertigkeit: Grundwert in der Soziokratie. Die Soziokratie sichert die Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung. Jedes Organisationsmitglied ist Mitglied eines Kreises und als solches beteiligt an den Kreisversammlungen. Dort werden im Konsent die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen für den jeweiligen Kreis getroffen. Keiner kann überstimmt werden. Jeder hat die Macht, die Macht eines anderen zu korrigieren.

Grundprinzipien der Soziokratie: Die Soziokratie basiert auf vier Grundprinzipien:

- 1) Der Konsent regiert die Beschlussfassung.
- 2) Die Organisation ist in Kreisen aufgebaut + die Kreise basieren auf dem dynamischen Gleichgewicht von Leiten, Ausführen und Messen.
- 3) Es gibt eine doppelte Verknüpfung der Kreise.
- 4) Die offene Wahl nach Diskussion der Argumente für Funktionen und Aufgaben des Kreises.

Grundsatz- und Rahmenentscheidungen: Entscheidungen, die Basis für das Tagesgeschäft sind und einen Rahmen für die Entscheidungen in der Ausführung geben. Grundsatz- und Rahmenentscheidungen werden auf der Kreisebene im Konsent getroffen, Ausführungsentscheidungen in der Linienstruktur meistens in autokratischer Form. Grundsatzentscheidungen haben immer ein Verfallsdatum und bestimmte Messkriterien, die am festgelegten Datum als Messgrundlage dienen. Die Entscheidung, ob es sich um eine Grundsatz- und Rahmenentscheidung oder eine Ausführungsentscheidung handelt, treffen die Kreismitglieder.

Hilfskreis: Ein zeitlich befristeter Kreis, der für die Vorbereitung einer Entscheidung eingesetzt wird. Der Hilfskreis kann aus Personen des Kreises oder außerhalb des Kreises zusammengesetzt sein. Die Entscheidungen werden dann in der „normalen“ Kreisstruktur getroffen.

Hierarchie: [griech: Hierarchie = Priesteramt, zu: hierós = heilig, gottgeweiht und árchein = der Erste sein, Führer sein] Aufbau einer Organisation in oben und unten, Stablinienform und Rangordnung. Jede Ebene der Hierarchie repräsentiert eine unterschiedliche Form der Abstraktion und Weite der Entscheidungen. Ganz unten betreffen die Entscheidungen ein Team oder eine Organisationseinheit, ganz oben die der Gesamtorganisation. Die Hierarchie gibt es sowohl in der Kreisstruktur als auch in der Linienstruktur einer Organisation.

Inhaltlicher Teil: Teil der Agenda, in dem die einzelnen Themen besprochen und entschieden werden. Besteht aus Bildformender Runde, Meinungsrunde und Konsentrunde.

Ignorieren: Übersehen, nicht Beachten von Informationen. Das Ignorieren von Individuen kann durch die Kreisstruktur korrigiert werden. Durch das Konsentprinzip und die soziokratische Moderation wird sichergestellt, dass jede Meinung und Sichtweise gehört wird und jeder mitwirken kann in der Entscheidungsfindung. Durch den schwerwiegenden, argumentierten Einwand kann jedes Mitglied die Informationen hinzufügen, die notwendig sind.

INPUT – TRANSFORMATION – OUTPUT: Einfache Geschäftsprozessbeschreibung und Grundlage für den 9-Schritte-Plan. Es beginnt mit einem Vertrag oder Auftrag, der Voraussetzung für den Verarbeitungsprozess, dann werden die Güter produziert bzw. die Ausgangsmaterialien transformiert und als neues Produkt (Output) dem Kunden geliefert bzw. übergeben.

Integrale Schulung: Weiterbildung in Soziokratie. Alle Maßnahmen, die den Erhalt der Soziokratie innerhalb eines Kreises und die Ausbildung der Kreismitglieder in Soziokratie gewährleisten.

Kompensation: Ausgleich im Geben und Nehmen, Entlohnung der Produktionsfaktoren. Die Kompensation in einer soziokratischen Organisation besteht aus dem Garantierten Grundeinkommen für die Arbeitnehmer, dem Garantierten Return of Investment (ROI) für die Kapitalgeber sowie den variablen kurzfristigen (ungeplant) und langfristigen Einkommen (geplanter Gewinn) für beide. Die variablen Anteile der Kompensation werden nach dem Gewichtungsfaktor auf die Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und die Rücklagen verteilt. So soll eine gerechte Aufteilung der Gewinne gewährleistet werden und die Arbeitnehmer zu Intrapreneurs gemacht werden. Das soziokratische Entlohnungsmodell macht aus der Kompensation einen dynamischen Kreisprozess, indem der Geldfluss die Rückmeldung über den wirtschaftlichen Erfolg gibt.

Konsens: Übereinstimmung, Zustimmung zu einem Vorschlag. Es gibt unterschiedliche Formen des Konsenses je nach Umfang der Zustimmung. Im Gegensatz zum Konsent wird hier der Fokus auf das JA gerichtet und nicht immer klar ausgedrückt, wie viel Nein noch zum Konsens gehört, wann das JA kippt und damit der Konsens.

Konsent: kein schwerwiegender, argumentierter Einwand gegen einen Beschlussvorschlag im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel. Eine Person hat kein schwerwiegendes Nein GEGEN einen Beschluss, es ist ein JA innerhalb eines bestimmten Toleranzbereiches im Hinblick auf das gemeinsame Ziel. Die Person ist bereit, den Beschluss mitzutragen und auch auszuführen. Ein Konsent kann jederzeit aufgrund von neuen Argumenten oder Informationen zurückgezogen werden.

Konsentprinzip: Erstes soziokratisches Grundprinzip – der Konsent regiert die Beschlussfassung. Ein Beschluss gilt dann als getroffen, wenn keines der Kreismitglieder einen schwerwiegenden und argumentierten Einwand gegen einen Beschluss vorbringt. Im Konsent können auch andere Entscheidungsformen durch den Kreis verwendet werden, wie die Autokratie, Chaos, Mehrheitsbeschluss oder Theokratie (Gottesurteil – Zufall).

Konsentrunde: Entscheidungsrunde, in der die Mitglieder ihren Konsent zu einem Vorschlag geben oder nicht, d.h. ob sie einen schwerwiegenden argumentierten Einwand gegen einen Vorschlag haben oder der Vorschlag innerhalb des Toleranzbereiches im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel liegt.

Kreis: Eine Gruppe von Menschen innerhalb einer Organisation, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, gemeinsame Angebote erstellen, wie z.B. ein Team, eine Abteilung. Ein Kreis ist semi-autonom und selbst-organisierend. Der Kreis bestimmt seine Grundsatz- und Rahmenentscheidungen innerhalb des Rahmens, der ihm vom nächsthöheren Kreis gegeben wurde. Ein Kreis pflegt das eigene Logbuch und ist verantwortlich für die integrale Schulung seiner Mitglieder. Kreise sind in vertikaler Richtung miteinander doppelt verknüpft, indem der funktionelle Leiter und der Delegierte auch in der Entscheidungsfindung des nächsthöheren Kreises teilnehmen.

Der Kreis stellt die Verbindung her zwischen der individuellen Identität und der Gruppen-Identität. Im Kreis werden die Interessen des Individuums genauso berücksichtigt wie die der Gruppe, sie ergänzen sich.

siehe auch Kreisprinzip, Kreisstruktur, Kreisprozess und Kreiskultur

Kreisdomäne: siehe Verantwortungsbereich

Kreiskultur: Eine Kultur des Kreises versucht die Gleichwertigkeit, Partnerschaftlichkeit

und Inklusion zu leben und gewährleisten. Alle Kreismitglieder haben die gleichen Möglichkeiten sich einzubringen und mitzuentcheiden. Diese Form der Kreiskultur findet sich bei indigenen Völkern und auch bei der Entscheidungsfindung der Quäker wieder.

Kreislogbuch: siehe Logbuch

Kreisprinzip: Das Kreisprinzip ist das zweite soziokratische Grundprinzip. Die Organisation ist in Kreisen aufgebaut. Das Kreisprinzip beinhaltet die Kreisstruktur, den Kreisprozess und die Kreiskultur.

Kreisprozess: Der Kreisprozess ist der kontinuierliche Prozess zwischen Leiten, Ausführen und Messen, der ein dynamisches Gleichgewicht ermöglicht. Zuerst wird eine bestimmte Tätigkeit geplant und Messkriterien erstellt, dann wird ausgeführt und dann gemessen, inwieweit die Ausführung anhand der Messkriterien erfolgreich war oder nicht. Daraufhin modifiziert die Leitung den Plan und gibt die Vorgaben an die Ausführung weiter. Ein Großteil der sozialen und biologischen Prozesse verläuft nach diesem Kreisprozess (siehe auch Kybernetik).

Kreisreglement: Sammlung aller Regeln auf der Ebene jedes einzelnen Kreises in der Organisation, z.B. für den Spitzenkreis, Allgemeinen Kreis, Bereichskreise etc. Jeder einzelne Kreis hat ein solches Kreisreglement, in dem die Grundsatzentscheidungen zur Zusammenarbeit, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Kreis gesammelt sind. Teil des Kreislogbuchs.

Kreisstatut: Sammlung aller konkreten Richtlinien für die Zusammenarbeit der Kreise auf der Organisationsebene. Wird vom Spitzenkreis beschlossen und festgelegt.

Kreisstruktur: Der Linienstruktur werden Kreise hinzugefügt. Dabei gibt es auf der höchsten Ebene den Spitzenkreis, dann den Allgemeinen Kreis, darunter Bereichs-, Abteilungs- und Teamkreise. Alle Kreise sind in vertikaler Richtung untereinander doppelt verknüpft, das heißt jeweils zwei Mitglieder nehmen an allen Kreisversammlungen der beiden verknüpften Kreise teil.

Kreis der Kapitalgeber: Eigenständiger Kreis jenseits der Organisation, in dem sich die Kapitalgeber austauschen und besprechen können. Aus dem Kreis kann ein Vertreter gewählt werden, der im Spitzenkreis der Organisation mit Grundsatz- und Rahmenentscheidungen mit treffen kann.

Kurzfristige variable (nicht geplante) Kompensation: Teil der soziokratischen Kompensation, wobei für jedes Projekt die beteiligten Parteien den anteiligen Betrag erhalten, der über dem vorher kalkulierten Gewinn liegt. Wird direkt nach Abschluss der einzelnen Projekte ausbezahlt.

Kybernetik: Die Kunst der Kreisprozesse, des Ablaufes von Leiten, Ausführen und Messen. Die Wissenschaft von Kommunikation und Kontrolle, deren Prinzipien zum ersten Mal Norbert Wiener 1948 formuliert hat und viele Kreisprozesse in Natur und Kultur abbildet. Eine wesentliche Quelle der Soziokratie.

Langfristige variable (und geplante) Kompensation: Für jedes Geschäftsjahr legt der Spitzenkreis einen fixen Gewinn für jeden Bereich fest. Dieser Gewinn wird am Ende des Geschäftsjahres nach dem Gewichtungsfaktor ausbezahlt.

Leiten – Ausführen – Messen: Beschreibung der drei Funktionen des Kreisprozesses.

Leiter: siehe Funktionaler Leiter und Gesprächsleiter

Leitung: Aktivitäten des Planens und Steuerns der Ausführung.

Linienstruktur: Die Organisation der Ausführung in einer Organisation, wird oftmals missverständlichweise mit Hierarchie gleichgesetzt.

Logbuch: Gedächtnis eines Kreises und eines Individuums. Im Kreis-Logbuch werden alle Kreisbeschlüsse, die Ausrichtung, die Aufgaben und Funktionen sowie die Grundsatzentscheidungen und Protokolle der Kreisversammlungen aufgeschrieben und verwahrt. Im persönlichen Logbuch eines Mitarbeiters werden alle seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten festgehalten, die Inhalte des Kreislogbuchs und alle weiteren

Informationen zu der eigenen Arbeit. Beide Logbücher dienen der Funktion des Messens im Kreisprozess. Für den Kreis wird das Logbuch vom Sekretär gepflegt.

Macht-mit: Ein Konzept geteilter Macht. In soziokratischen Organisationen sichern die Kreisstruktur und das Konsentprinzip, dass die Macht gleichwertig geteilt wird und keine Person über eine andere herrschen kann.

Macht-über: Autokratisches Konzept, bei der eine Person oder Gruppe andere Personen dominieren kann.

Mehrheitsprinzip: Entscheidung auf Basis des Mehrheitsprinzips, bei der entweder eine einfache, eine absolute oder eine qualifizierte Stimmenmehrheit entscheidet. Die überstimmte Minderheit wird mit ihrem Anliegen nicht berücksichtigt.

Meinungsformende Runde: Zweiter Teil des inhaltlichen Teils der Agenda. Hier werden hintereinander im Kreis die Meinungen zu einem Thema mitgeteilt und gemeinsam nach Kriterien, Argumenten und Lösungsmöglichkeiten gesucht. Auf Basis dieser Meinungen wird am Ende ein Vorschlag erarbeitet, der in der Konsentrunde beschlossen wird.

Messung: 1) Der Prozess des Produzierens notwendiger Informationen, die für das Leiten notwendig sind. Die Daten hierfür werden dem Prozess der Ausführung entnommen.

2) Eine für einen spezifischen Prozess definierte Messaktivität

Mission: Der Beitrag, den die Organisation zur Verwirklichung der externen Vision leisten möchte. Sie ist umfassender als die konkreten Angebote.

Offenes System: Eine Organisation, die strukturell mit ihrer Umwelt verbunden ist. In der Soziokratischen Organisation geschieht das durch den Spitzenkreis. Ein offenes System hat die Möglichkeit, sich selbst zu korrigieren und sich auf die Umweltreize anzupassen.

Quäker: Gesellschaft der Freunde. Religiöse Gemeinschaft, die im 17. Jahrhundert gegründet wurde. Die Quäker treffen ihre Entscheidungen im Konsens. Eine wichtige Quelle der Soziokratie.

Politik: Grundsatz- und Rahmenentscheidungen auf der Ebene der Kreisstruktur

Satzung: schriftlich niedergelegtes Gründungsdokument einer Organisation. Statut, Gesellschaftsvertrag.

Schulung: Jeder Kreis ist verantwortlich für die eigene Schulung und die Schulung der Mitglieder. Die Schulung in der Soziokratie ist ein wichtiges Prinzip, um das Organisationsmodell in der Wirklichkeit abzusichern. Dazu gehören alle Maßnahmen, die die soziokratische Praxis umfassen, wie die Moderation, der 9-Schritte-Plan sowie betriebswirtschaftliches Knowhow. Der Begriff wird auch verwendet für Entwicklung, integrale Schulung.

Schwerwiegend: Individuelle Bewertung des Einwandes als hinderlich für das eigene Mitarbeiten. Mit dieser Beschlussvorlage kann ein Mitglied des Kreises nicht mehr seine Aufgaben ausführen; hinderlich, einschränkend, verhindernd.

Sekretär: Person und Funktion, die für die Organisation und Planung der Kreism Meetings verantwortlich ist. Gleichzeitig Verwalter des Kreislogbuchs. Der Sekretär sammelt die Agendavorschläge, die Anhänge, schickt die Agenda an die Kreismitglieder aus, bereitet die Räumlichkeiten vor und führt Protokoll während des Treffens.

Selbstorganisierend: Kreise und Individuen können innerhalb ihres Aufgabenbereichs selbst bestimmen, wie sie ihre Arbeit organisieren.

semi-autonom: Innerhalb der Grenzen, die vom nächsthöheren Kreis gesetzt werden, kann der jeweilige Kreis autonom die Grundsatzentscheidungen treffen, die im eigenen Verantwortungsbereich liegen. Die Einschränkung vom nächsthöheren Kreis macht den jeweiligen Kreis semi-autonom. Dabei können der Delegierte und der funktionale Leiter im nächsthöheren Kreis die Entscheidungen mittreffen.

Soziokratie: Organisationsmodell, das von Gerard Endenburg seit Ende der 60er Jahre

entwickelt wurde. Die Soziokratie basiert auf der Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung, die durch die vier soziokratischen Grundprinzipien gesichert ist. Ein weiteres wichtiges Element ist der Kreisprozess, das kybernetische Zusammenspiel von Leiten, Ausführen und Messen.

Soziokratische Gesprächsführung: siehe Soziokratische Moderation

Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM): Originalübersetzung aus dem Holländischen für die Soziokratie. Im deutschsprachigen Raum wird es mehr und mehr durch das Wort „Soziokratie“ ersetzt.

Soziokratische Moderation: Umfang aller Maßnahmen und Formen, wie eine Gruppe zu einem Konsentbeschluss kommen kann. Die Agenda ist viergeteilt in Eröffnungsrunde, Administrativer Teil, inhaltlicher Teil und Abschlussrunde. Innerhalb des inhaltlichen Teils gibt es die Bildformende Runde, die Meinungsrunde und die Konsentrunde. Merkmal der soziokratischen Moderation ist das Reden hintereinander im Kreis und das gemeinsame Modifizieren eines Beschlusses aufgrund des Konsentprinzipes.

Soziokratische Norm: Vom Normungskreis des Soziokratischen Zentrums in den Niederlanden im Konsent festgelegte Vorschrift über die Begriffe, Prinzipien und Grundsätze der Soziokratie, argumentierte Richtlinie über die korrekte Anwendung der Soziokratie.

Soziokratische Wahl: siehe Wahl

Soziokratisches Audit: unabhängiges Verfahren, mit dem getestet und evaluiert wird, ob eine Organisation nach den Normen und Grundsätzen der Soziokratie arbeitet.

Spitzenkreis: oberstes Gremium der soziokratischen Organisation. Besteht aus dem CEO, dem Delegierten des Allgemeinen Kreises und vier externen Vertretern. Der Spitzenkreis trifft die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen für die Verwirklichung der in den Statuten genannten Ziele, kann den CEO entlassen oder suspendieren und hält die Verbindung zu der relevanten Umwelt der Organisation.

Statuten: siehe Satzung

Subsidiaritätsprinzip: Prinzip, nach dem übergeordnete Einheiten nur solche Aufgaben an sich ziehen dürfen, zu deren Wahrnehmung untergeordnete Einheiten allein nicht in der Lage sind. Untergeordnete Einheiten erhalten die Möglichkeit, selbstbestimmt und selbstorganisierend ihre Angelegen zu entscheiden, solange sie in ihrem eigenen Verantwortungsbereich liegen und nicht von übergeordneten Einheiten entschieden werden.

Tagesgeschäft: siehe Ausführung

Theokratische Entscheidungsfindung: Entscheidungsfindungsmethode, bei der die Entscheidungen auf Basis des Glaubens an eine übernatürliche Kraft getroffen werden, z.B. durch Zufall oder Gottesurteil.

Verantwortungsbereich: auch Domäne. Der Bereich, über den ein Kreis die Verantwortung und Herrschaft hat. Die Grenzen dieses Bereiches werden von dem nächsthöheren Kreis festgesetzt. Bei der soziokratischen Moderation ist es wichtig vorab zu fragen, ob die einzelnen Themen in den Verantwortungsbereich des Kreises und der Kreisversammlungen gehören.

Vision: Beschreibung des von der Organisation gewünschten Zukunftsbildes der Umgebung/Gesellschaft/Welt (Externe Vision). Auf Basis dieser Vision werden die eigene Mission und das gemeinsame Ziel (allgemeinen Angebote) festgelegt, die für die derzeitige Gesellschaft Tauschangebote sind, um sie in Richtung des gewünschten Bildes zu verändern.

Wahl: Die Wahl der Personen zu Funktionen und Aufgaben ist das vierte soziokratische Grundprinzip. Es ist eine offene Wahl, in der zuerst die Funktion beschrieben wird, welche Anforderungen und Qualifikationen dafür nötig sind. Dann ernennt jedes Mitglied einen Kandidaten und begründet seine Wahl mit Argumenten. Nach offener

Aussprache und Austausch der verschiedenen Argumente, wird dann eine Person im Konsent für die Funktion gewählt.

Zertifizierung: Unabhängiges Verfahren, mit dem getestet und evaluiert wird, ob eine Person in der Lage ist, als Gesprächsleiter, Trainer oder Unternehmensberater den soziokratischen Normen und Prinzipien gemäß zu handeln.

Ziel: 1) (In der Soziokratie) Das gemeinsame Ziel ist das allgemeine Angebot der Organisation oder eines Kreises. Es bildet die Existenzgrundlage und beschreibt den Output des Transformationsprozesses im Kontakt mit der Umgebung in Richtung gemeinsame Vision. Das allgemeine Angebot/gemeinsame Ziel sollte spezifisch formuliert sein, sich von den anderen Angeboten deutlich unterscheiden und aus Kundensicht beschrieben sein.

2) (Alltagssprache) Innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu erreichender Endzustand.

12.0. Literaturverzeichnis und Ressourcen

12.1. LITERATURVERZEICHNIS

Buck, John/ Villines, Sharon: [people, 2007] We the people. A guide to sociocratic principles, Washington DC: Sociocracy.info, 2007

Chandrayu, Urawein: [sociocracy, 1994] The integrated approach of sociocracy, 1984, Seminararbeit

Damen, Inge: [sociocracy, 2002] sociocracy and self-organisation. A multi case study on self- regulation and self-organising capabilities, Masterthesis Policy and organisation studies, Tilburg University, 2002

Endenburg, Gerard: [design, 1998] Sociocracy. As social design, Delft: Eburon, 1998

Endenburg, Gerard: [organization, 1998] Sociocracy. The organization of decision-making “no Objection” as the principle of sociocracy, Delft: Eburon, 1998

Endenburg, Gerard: [Soziokratie, 1994] Soziokratie. Königsweg zwischen Diktatur und Demokratie?, in Fuchs, Jürgen (Hrsg): Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen, Wiesbaden: Gabler, 1994 (2. Auflage), S. 135-148.

Endenburg, Gerard/ Buck, John: [Selbstorganisation, 2005] Die kreativen Kräfte der Selbstorganisation, 2005, online verfügbar auf:

www.soziokratie.org/dokus/soziokratie-einf%FCChrung-die-kreativen-kraefte-der-selbstorganisation.pdf

Gottschall, Dietmar: [Konsens, 1990] Der Konsens regiert, Manager Magazin 02/1990, vom 01.02.1990, Seite 146-157, online verfügbar auf:

<http://wissen.spiegel.de/wissen/dokument/96/44/dokument.html?titel=Der%2BKonsens%2Bregiert&id=13694469&top=MM&suchbegriff=konsens%2Bregiert&quellen=%2BBX%2C%2CWIKI%2C%2CBSP%2C%2CBMM%2CALME%2CSTAT%2C%2CBMEDIA&qcrubrik=artikel>
(03.07.09)

Haijtema, Dominique: [Macht, 2008] Die Macht des Arguments statt der Macht der Mehrheit, Erschienen in: Slowmanagement Herbst 2008, S.44-52, zu finden auf:

www.soziokratie.org/dokus/artikel-slowmanagement1.1.pdf (20.07.09)

Klimecki, Rüdiger/ Gmür, Markus: [Personalmanagement, 2005] Personalmanagement. Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven, 3. erw. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius, 2005 (UTB 2025)

Manitonquat – Medicine Story: [Weg, 2000] Der Weg des Kreises, Extertal: Biber-Verlag, 2000.

Millich, Ted: [Nr, Name, 2008] z.B. 008, Endenburg, 2008. (Ted Millich hat seine Interviews alle 2008 aufgenommen und nach Nummer + Name sortiert)

Pfefferkorn, Polly: [Linking Pin-Modell, 1991] Das “Soziokratie-Modell” – eine Renaissance des “Linking Pin-Modells”?, Arbeit zur Erlangung des Grades einer Diplomkauffrau, Berlin, 1991.

Quarter, Jack: [Beyond, 2000] Beyond the bottom line. Socially Innovative Business Owners, Greenwood Pub Group, 2000, S. 53-66, online verfügbar bei googlebooks auf:

http://books.google.at/books?id=zc_jw8hsoFIC&printsec=frontcover#PPA53,M1
(03.07.09)

Reijmer, Annewiek/ Romme, George: [Sociocracy, 1994] Sociocracy in Endenburg Elektrotechnik, Sociocratic Center Rotterdam, 1994.

Schmelzer, Hermann/ Sesselmann, Wolfgang: [Geschäftsprozessmanagement, 2008] Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, wert erhöhen, 6. Vollständig überarb. und erw. Auflage, München: Hanser, 2008.

Slieker, Piet [Interview, 2009] Erfolgreicher leiten dank Soziokratie. Interview mit Piet Slieker, gefunden auf <http://www.soziokratie.org/dokus/Artikel-pietslieker1.1.pdf>

Sociocratic Norm 500 [SCN 500]

Sociocratic Norm 1001-0 [SCN 1001-0]

Soziokratisches Zentrum Niederlanden: [SKM, o.J] Die soziokratische Kreisorganisationsmethode. Seminarunterlage, o.J. zu finden auf:

www.soziokratie.org/dokus/SKM-deutsch-6-2008-02-20-1.3.pdf

Strasser, Dieter: [Demokratie, 2009] Nach der Demokratie, Kurier vom 15.04.2009, gefunden auf: www.soziokratie.org/dokus/artikel-kurier.pdf (03.07.09)

Vahs, Dietmar: [Organisation, 2005] Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und – praxis, 5. überarb. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005.

Waldherr, Gerhard: [Welt, 2008] Die ideale Welt, Artikel in Brandeins, 01/2009, online verfügbar auf:

www.brandeins.de/home/inhalt_detail.asp?id=2896&MenuID=130&MagID=109&sid=su8411424942294305&umenuid=1 (03.07.09)

Werkstatt für Gewaltfreie Aktion Baden: [Konsens, 2004] Konsens. Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung, Karlsruhe: Eigenverlag, 2004.

Zur Bonsen, Matthias: [Visionen, 1994] Führen mit Visionen. Der Weg zum ganzheitlichen Management, Wiesbaden: Gabler, 1994.

12.2. INTERNETRESSOURCEN

Soziokratische Zentren und Berater

www.soziokratie.org (Soziokratisches Zentrum DACH)

www.sociocratie.nl (Soziokratisches Zentrum Niederlande)

www.sociocracy.biz (Globaler Kreis soziokratischer Zentren weltweit)

www.governancelive.com (Website von John Buck, Autor von „We the people“)

www.sociogest.ca (Website von Gilles Charest, Berater im frankophonen Raum)

umfangreiche Informationsseiten

www.soziokratie.org/wasistsoziokratie.htm (umfangreiche Sammlung von Dokumenten des Soziokratischen Zentrums sowie aus dem Holländischen übertragene Artikel)

www.beyonddemocracythefilm.com/more-info (umfangreiche Liste von soziokratischen Organisationen)

<http://sociocratie.startpagina.nl> (niederländische Seite mit einer umfangreichen Liste soziokratischer Unternehmen)

www.sociocracy.info (von Sharon Villines Mitautorin des Buches „We the people“)

www.sociocracyinaction.ca (Netzwerk von Soziokratie-Anhängern in Canada)

Diskussionsgruppen

www.xing.com/net/soziokratie/ (Lern- & Austauschgruppe bei XING)

<http://de.groups.yahoo.com/group/soziokratie/> (dtschspr. Yahoogruppe zur Soziokratie)

<http://tech.groups.yahoo.com/group/sociocracy/> (englischspr. Yahoogruppe Soziokratie)

Blogs und Ähnliches

www.dynamicgovernance.blogspot.com/ (Jean Marc Perrault – Mitverantwortlich für die Implementierung der Soziokratie im Yukon College)

<http://ralfw.blogspot.com/search?q=soziokratie> (Soziokratiebeiträge in dem Blog von Ralf Westphal)

<http://soziokratie.blogspot.com/> (Soziokratieblog von Ralf Westphal)

<http://sociocracyaustralia.blogspot.com/>

Quellen zur Soziokratie

<http://worldteacher.faithweb.com/sociocracy.htm> (Kees Boeke: Sociocracy - democracy as it might be – Lehrer von Gerard Endenburg)

Audio und Video

www.beyonddemocracythefilm.com/ (Filmprojekt von Ted Millich)

www.youtube.com/watch?v=lPuwL4uV1DY&feature=related (Sample aus “Beyond democracy” – Teil 1)

www.youtube.com/watch?v=EhuvjukCr6o (Sample aus “Beyond democracy” – Teil 2)

www.veoh.com/browse/videos/category/activism_non_profit/watch/v183564122SD33Z4z (Interview mit John Buck)

13.0. Lebenslauf



Mag. Christian Rüther

Unternehmensberater, Lebens- und Sozialberater
Zertifizierter GFK-Trainer (CNVC), Coach und Mediator,
Soziokratischer Berater iAuS

www.gfk-training.com

www.soziokratie.org

- Seit 2010 Unternehmensberater
- 2009 Abschluss als MBA an der WWEDU
- Seit 2009 Lebens- und Sozialberater
- Seit 2007 Mitglied des Soziokratischen Zentrums in Deutschland, Ausbildung in Soziokratie
- 2006-09 Lebens- und Sozialberaterausbildung bei der WILAK
- Seit 2005 Selbstständig als GFK-Trainer
- 2002-05 Ausbildung zum zertifizierten GFK-Trainer (Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg)
- 2002/03 Mediationsausbildung auf der Basis der Gewaltfreien Kommunikation (GFK)
- 1999-2000 Ausbildung zum Freizeitpädagogen bei Freiraum
- 1998-99 Trainerausbildung an der Uni Wien (Integrierte pädagogische Ausbildung fürs Lehramt)
- 1994-2005 Studium Deutsch und Geschichte auf Lehramt Gymnasien/AHS an der Humboldt Uni in Berlin und der Uni Wien
- 1993-94 Bundeswehrdienst in Hamburg und Erding
- 1991-93 Banklehre bei der Deutschen Bank in Dortmund
- 1982-91 Besuch des Stadtgymnasiums in Dortmund, Abschluss Abitur
- 1978-82 Besuch der Winfried Grundschule in Dortmund
- 25.10.71 Geboren in Aachen, Nordrhein-Westfalen