



Die Kreativen Kräfte der Selbstorganisation

2005

von

JOHN A. BUCK

und

GERARD ENDENBURG

Übersetzung: Isabell Dierkes
2006

Inhalt

Einführung	3
Hintergrund.....	3
Einführung in Basisprinzipien	5
Erstes Beispiel: Ein Friseursalon	6
Zweites Beispiel: Eine alternative Idee in der Krise	12
Eine neue Körperschaftsstruktur	14
Einrichtung	19
Der Nutzen der Selbstorganisation	21
Systemtheorie und Soziokratisches Engineering.....	22
Schlußfolgerung.....	24
Ausgewählte Bibliografie und verwandte Quellen	24
Über die Autoren	Fehler! Textmarke nicht definiert.

Liste der Abbildungen

<i>Abb.1 Die soziokratischen Basisprinzipien.....</i>	6
<i>Abb.2 Ablauf einer Soziokratischen Kreisversammlung.....</i>	7
<i>Abb. 3 Ablauf soziokratischer Wahlen</i>	8
<i>Abb. 4 Soziokratischer Wahlzettel.....</i>	8
<i>Abb.5 Ablauf des Entscheidungsfindungsprozesses nach dem Konsentprinzip</i>	9
<i>Abb.6 Funktionale Struktur der Electrical Company</i>	12
<i>Abb.7 Die soziokratische Struktur des elektrotechnischen Unternehmens.....</i>	12
<i>Abb.8 Das klassische Unternehmensmodell nutzt die Mehrheitswahl und autokratische Entscheidungsprozesse....</i>	15
<i>Abb. 9 Das klassische Modell mit Feedback der Gewerkschaften</i>	16
<i>Abb.10 Klassisches Körperschaftsmodell mit Feedback der angestellten Aktionäre.....</i>	17
<i>Abb. 11 Die Funktionen des soziokratischen Regelkreises Leiten-Ausführen-Messen/Rückkoppeln.....</i>	18
<i>Abb.12 Zusammenfassung der Vor-und Nachteile des soziokratischen Managements</i>	22

KREATIVE SELBSTORGANISATION

Einführung

Betrachten wir eine Gruppe arbeitender Menschen. Wenn sie gemeinsam daran arbeiten, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erstellen, dann nennen wir dieses Verhalten organisiert. Als selbstorganisiert würden wir ihr Verhalten ansehen, wenn sie im Team arbeiten und sich ohne Anordnungen von außen irgendwie gegenseitig verstehen.

Menschen organisieren sich an vielen Stellen selbst. Geschäftsleute bilden Partnerschaften, Kinder erfinden Spiele, Schüler organisieren ausgetüftelte Streiche und Angestellte gehen während der Abwesenheit der Vorgesetzten selbständig mit einem neuen Problem um, während in einer anderen Organisation die Angestellten einen subtilen gemeinsamen Weg finden, sich unbeliebten Entscheidungen zu widersetzen.

Wir können erst ansatzweise solche Phänomene verstehen, aus der Sicht der Verhaltenspsychologie, der Militärwissenschaft und sogar der Unternehmensforschung, der Lehre vom Verhalten der Menschen in Organisationen.

Neue Entdeckungen in der Systemtheorie geben uns deutlichere Einsichten in das Phänomen der Selbstorganisation. Einsichten, die Managern starke Instrumente an die Hand geben, um produktiver zu arbeiten. Diese Instrumente können eingeführt werden, indem sie zu den vorhandenen Organisationsstrukturen einfache zusätzliche Strukturen hinzufügen.

Dieser Artikel gibt zunächst einen Überblick über eine wirklich neue Methode, um Arbeit zu organisieren und Unternehmen zu führen. Wir nennen diese Methode die ‚Soziokratische Kreisorganisationsmethode‘ oder einfach Soziokratie. Wir werden einige Basisprinzipien wie das der Konsententscheidungen und das der doppelt verbundenen Hierarchieebenen vorstellen. Neben den zwei Beispielen aus der Wirtschaft werden wir die soziokratischen Führungsmethoden im Einzelnen besprechen und sie bekannten Managementformen gegenüberstellen. Zum Schluß geben wir einen kurzen Abriss über die systemtheoretischen Konzepte im Zusammenhang mit dieser innovativen Managementstrategie.

Hintergrund

Der Ausdruck Soziokratie bezieht sich auf eine Methode für die Entscheidungsfindung und Unternehmensführung, die es Organisationen erlauben, sich selbst effektiv zu führen während sie die Weisheit jedes Mitglieds nutzt. Um dies zu gewährleisten, ermöglicht die Soziokratie jedem Teil eines Organisationssystems eine Stimme in der Führung der Organisation. Im Gegensatz dazu sind moderne Organisationen juristische Personen mit bestimmten Rechten, aber die Verantwortung der Ausübung dieser Rechte liegt in der alleinigen Verantwortung der Mehrheit der Vorstandsmitglieder – nicht in der Verantwortung der Organisation als Ganzes oder auch nur des Vorstands als Ganzes.

Der Begriff Soziokratie wurde von Auguste Comte geprägt, einem französischen Philosophen des frühen neunzehnten Jahrhunderts und Begründer der Sozialwissenschaften. Soziokratie bedeutet wörtlich die Herrschaft des „Sozios“, Menschen, die in sozialer Beziehung zueinander stehen. Dem gegenüber bedeutet Demokratie die Herrschaft des „Demos“, der Gesamtheit der Menschen. Comte begründete ein Gedankensystem, das als Positivismus bekannt ist. Im Zusammenhang mit der damals aufkommenden industriellen Entwicklung hoffte er, dieses

System würde eine Basis sowohl für eine stabile Gesellschaft als auch für persönliche Erfüllung schaffen. Leider entwickelte Comte keine praktischen Strukturen für seine Ideen.

Später im neunzehnten Jahrhundert trat John Stuart Mill für Arbeiterkooperationen ein, in denen die Arbeiter alles gleichberechtigt kontrollieren und ihr eigenes Management wählen - der Beginn der Coop-Bewegung, die einigen begrenzten Erfolg hatte. In den zwanziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts entdeckte Mary Parker Follet, daß in den meisten der besonders produktiven Unternehmen die Arbeiter sich stark mit der Organisation als "Ihrem"

Unternehmen identifizierten, was es ihnen ermöglichte, sich ohne unangenehme Gefühle auf die Arbeit der Firma zu konzentrieren und sie effektiv zu führen. Mary Parker Follet stellte allerdings fest, daß keine Struktur existierte, die die Grundlage einer solchen Identifikation bilden könne, außer in einer schwer aufrecht zu erhaltenden Illusion. Es blieb der Arbeit von Wiener, Nash (charakterisiert in dem Film "A Beautiful Mind"), Prigogine (der den Nobelpreis für seine Arbeit über Selbstorganisation erhielt) und anderen führenden Wissenschaftlern des zwanzigsten Jahrhundert vorbehalten, die intellektuelle Grundlage für eine solche Struktur zu legen – jener Struktur, wie die Soziokratie sie bietet.

Kurz nach dem zweiten Weltkrieg faßte der bekannte amerikanische Sozialpsychologe Rensis Likert umfassende empirische sozialwissenschaftliche Forschung in einem Konzept zusammenzufassen: "System 4". Seine Ideen, die sowohl das nach oben gerichtete Feedback unterstützen, als auch die Wichtigkeit von Hierarchien anerkennen, waren sehr einflußreich. Einige jüngere amerikanische Unternehmensgründungen, insbesondere Joint Ventures mit japanischen Firmen, wurden nach dem "System 4"- Konzept aufgebaut. Vor seinem Tod im Jahr 1981 hatte Likert begonnen, Ideen für ein "System 5" zu formulieren, worin unter anderem die Übertragung größere Managementautorität an die Arbeitnehmer eine Rolle spielte. Professor Robert Ackoff von der Wharton School of Business schlug in den frühen 1980er Jahren eine ähnliche Idee vor. Er entwarf eine Art Langzeitplan für Unternehmen, wobei das Management und die Arbeiter in einem mehrstufigen Mehrheitsstimmrecht beteiligt sind.

In jüngerer Zeit machte John Naisbitt Ideen wie partizipative Körperschaften, Netzwerke als Alternativen zu traditionell hierarchischen Organisationen und das "Intrapreneuring" bekannt. Naisbitt und andere Autoren scheinen allgemeine gesellschaftliche Strömungen zu reflektieren, die zwar grundlegende kapitalistische Werte bekräftigen, auf der anderen Seite aber auch das Management für unsere Ökonomie und unserer Institutionen auf eine breitere Basis stellen wollen. Die Gesetzgebung der vergangenen Jahrzehnte in den USA, die die Eigentümerschaft von Angestellten unterstützt, spiegelt diese Strömungen wider. In *Leading the Revolution*, legt Gary Hamel triftige Gründe vor, jeden bei der Entwicklung neuer Geschäftsstrategien miteinzubeziehen. Mitte 2004 schrieben die American Airlines schwarze Zahlen, nachdem sie zwei Jahre zuvor auf den Bankrott zugesteuert waren. Warum? Ihr neuer Geschäftsführer, Gerard Arpey, hatte Wege gefunden, die Arbeitnehmer und Gewerkschaften in den Prozeß einzubeziehen, neue, innovative und profitable Geschäftsstrategien zu finden. Vor der Entwicklung einer praktikablen soziokratischen Struktur blieb jedoch die Formung einer Umgebung, die alle Mitglieder dauerhaft maximal einbezieht, im allgemeinen in den Händen weniger begabter Manager.

Soziokratie bietet Klarheit darüber, wie dieses einbeziehende Partnerschaftsmodell allgemein zugänglich sein kann. Die Methode der Soziokratischen Kreisorganisation löst das Problem, wie man eine tragfähige und ganzheitliche Einbindung der Belegschaft, des Managements und der Investoren organisieren kann. Gerard Endenburg entwickelte diese einfache und logische Struktur, inspiriert durch die Experimente von Kees Boeke, einem niederländischen

Erziehungsreformer und Wissenschaftler. Diese Methode ist nach einer Praxis von 35 Jahren über die anfängliche Experimentierphase längst hinausgewachsen und unterstützt zur Zeit erfolgreich Organisationen ganz unterschiedlicher Art, wie z.B. ein Elektronik-Unternehmen, eine städtische Polizeiabteilung, ein buddhistisches Kloster, ein Pflegeheim, eine Frisiersalonkette, ein lokales öffentliches Schulsystem und vielen andere. In Studien wird über solche Organisationen berichtet, sie seien innovativer, ihre Produktivität steige um bis zu 30-40%, die Zahl der Besprechungen reduziere sich, der Krankenstand sei geringer und das Personal fühle sich mehr mit der Organisation verbunden. Sowohl Arbeitnehmer als auch Manager arbeiten gern in soziokratisch organisierten Unternehmen. Sie sind ganz einfach leichter zu leiten und scheinen eine ungewöhnliche Kapazität für Initiative, Selbstregeneration und Problemlösung zu haben. Die Methode funktioniert gut in Organisationen von bis zu 1500 Personen und wesentlich größere Organisationen experimentieren mit ihr in begrenztem Umfang.

Obwohl Endenburg seine soziokratische Methode ohne direkte Kenntnis von Likerts Arbeit entwickelte, hat es verschiedene eindrucksvolle Ähnlichkeiten mit dessen "System 4 und 5"-Ideen. Diese Ähnlichkeiten sind sehr bemerkenswert, wenn man bedenkt, daß Soziokratie auf angewandter Systemtheorie basiert und sich sehr wenig auf sozialpsychologische Theorien stützt, wie sie Likert anwandte. Soziokratie ist ganz anders als die Ideen, wie sie Qualitätszirkeln, soziotechnischen Analysen, Kooperativen oder Plänen von Unternehmensbeteiligungen für Arbeitnehmer zugrunde liegen, weil sie den Fokus darauf richtet, die Machtstruktur zu verändern, die allen modernen Organisationen zugrundeliegt – ob diese gewinnorientiert sind oder nicht.

Einführung in die Basisprinzipien

Die Methode der Soziokratischen Kreisorganisation stützt sich auf vier wichtige Basisprinzipien, die von den jüngsten Entdeckungen der Kybernetik abgeleitet werden: die dynamische Steuerung, fraktale Konzepte und das Phänomen der Selbstorganisation. (Kybernetik ist die Wissenschaft vom Steuern.) Die vier Basisprinzipien sind recht einfach, und einmal verstanden, kann man ihnen leicht folgen. Jeder Betrieb und jede Organisation kann sie einsetzen ohne den Entwurf der bereits existierenden hierarchischen Struktur zu verändern. Einmal eingesetzt bietet sie ein flexibles Mittel, diese Struktur weiterzuentwickeln. Abb. 1 zeigt diese Grundsätze und gibt kurze Beschreibungen.

Die vier Basisprinzipien

Konsent (Wortbildung aus dem englischen Consent) – Der Grundsatz des Konsents regiert die Entscheidungsfindung. Konsent bedeutet hier: Kein begründeter und schwerwiegender Einwand. Mit anderen Worten, eine Grundsatzentscheidung muß von allen Mitgliedern eines Kreises toleriert werden. Entscheidungen müssen nicht von allen im Sinne einer Lieblingsstrategie befürwortet werden, müssen aber die Bedürfnisse aller abdecken. Entscheidungen im Alltag bedürfen keiner Konsententscheidung, es muß aber Konsent darüber geben, andere Entscheidungsformen zu nutzen.

Wahl von Personen – Die Wahl von Personen für Funktionen und/oder bestimmte Aufgaben findet nach offener Diskussion und nach dem Grundsatz des Konsents statt.

Kreise – Die Organisation unterhält eine Struktur für die Entscheidungsfindung. Sie besteht aus halb-autonomen Kreisen (d.h. Gruppen von Individuen). Jeder Kreis hat seine eigenen Ziele und organisiert die drei Funktionen Leiten, Ausführen und Messen/Feedback. Ein Kreis trifft seine Grundsatzentscheidungen mit Konsent, pflegt sein eigenes Erinnerungssystem und entwickelt sich selbst weiter durch eigene Forschung, Lehre und Lernen. Ein Kreis trifft Konsententscheidungen nur in speziellen Kreisversammlungen (auch Runder Tisch genannt).

Doppelte Verknüpfung – Ein Kreis ist mit dem nächsthöheren Kreis durch eine doppelte Verknüpfung verbunden. Das bedeutet, daß mindestens zwei Personen, einmal der Leiter des Kreises und zusätzlich mindestens ein Delegierter, Vollmitglieder im nächsthöheren Kreis sind.

Abb. 1 Die soziokratischen Basisprinzipien

Die Methode der Soziokratischen Kreisorganisation bietet bestimmte Verfahren, diese Grundsätze anzuwenden. Wir werden diese Verfahren anhand zweier Beispiele aus existierenden Firmen darstellen. Das erste Beispiel verdeutlicht die Grundsätze des Konsents, eine soziokratische Wahl und einen Kreis. Das zweite Beispiel demonstriert den Grundsatz der Doppelten Verknüpfung.

Erstes Beispiel: Ein Friseursalon

Kurz nach Ladenschluß versammelten sich alle Angestellten des Friseursalons zum Runden Tisch. Der Laden war Teil eines wachsenden soziokratisch organisierten Franchise Unternehmens. Neun von den zehn Vollzeitbeschäftigten und eine Halbkraft waren anwesend.

Das letzte Treffen fand vor sechs Wochen statt. Donna, eine erfahrene Stylistin und die gewählte Gesprächsleiterin ging nach dem Format für soziokratische Kreisversammlungen vor (siehe Abb. 2). Sie begann mit der *Eröffnungsrunde* und bat jeden der Reihe nach, kurz zu erzählen wie es ihm geht und, wenn gewünscht, noch einen Kommentar zur Tagesordnung zu machen. Während jede Person sprach und sich damit ins Treffen einbrachte, gab es Kopfnicken, wohlmeinendes Lachen und andere Anzeichen des Einklangs. Nach der Eröffnungsrunde

wandte sich Donna den *administrativen Angelegenheiten* zu. Sie fragte, ob jeder eine Kopie von den Entscheidungen erhalten habe, die bei der letzten Versammlung getroffen wurden. Susan, die Auszubildende, sagte, daß sie ihre Kopie vergessen habe, und Charles, ein Stylist und der Sekretär des Kreistreffens gab ihr eine Extrakopie.

Der Ablauf einer soziokratischen Kreisversammlung

- A. Eröffnungsrunde** – die Zeit um anzukommen, sich einzubringen und einzustimmen – so wie ein Orchester vor dem Konzert
- B. Administrative Angelegenheiten** wie Ankündigungen, für das Treffen zu Verfügung stehende Zeit, Konsent über das Protokoll des letzten Treffens, Termin des nächsten Treffens, Annahme der Tagesordnung.
- C. Tagesordnung**
 - Erster Tagesordnungspunkt
 - Zweiter Tagesordnungspunkt
 - Etc.
- D. Schlußrunde** – die Zeit, um den Prozeß des Treffens auszuwerten – z.B. ob die Zeit effektiv genutzt wurde, der Gesprächsführer auf Gleichwertigkeit geachtet hat, wie die Entscheidungsfindung effizienter gestaltet werden könnte, und die Teilnehmer gut vorbereitet waren? Dies ist auch die Zeit, um Vorschläge zur Tagesordnung für das nächste Treffen zu machen.

Abb. 2 – Ablauf eine soziokratischen Kreisversammlung

Donna beobachtete, wie alle die Liste der vorangegangenen Entscheidungen durchgingen, und als sie einiges Kopfnicken sah, sagte sie: “Da niemand ein Problem mit dem Protokoll zu haben scheint, laßt uns zur Tagesordnung übergehen. Wie ihr alle wißt, bin ich befördert worden und werde die neue Filiale leiten, der drüben auf der anderen Seite des Sees eröffnet wird (einige wohlmeinende Glückwünsche sind zu hören); deshalb möchte ich, daß wir heute eine neue Gesprächsleitung wählen. Zweitens, haben einige von euch gesagt, daß ihr besorgt seid wegen eines Ladens der Konkurrenz, der im anderen Flügel des Einkaufszentrums eröffnet hat. Der einzige andere Tagesordnungspunkt ist Mildreds Anfrage über den Belegungsplan des Ladens am Sonntag.“

Mildred, die Managerin des Ladens und leitete die regelmäßigen wöchentlichen Arbeitsbesprechungen, aber nach der Entscheidung des Kreises, leitete sie nicht die soziokratischen Kreistreffen.

Jeder stimmte stillschweigend der Tagesordnung zu und Donna ging zum ersten Tagesordnungspunkt über: “Nun denn, laßt uns mit der Wahl eines neuen Gesprächsleiters weitermachen.“ Sie befolgte das Schema für die Durchführung einer soziokratischen Wahl (siehe Abb. 3).

Die soziokratische Wahl

1. **Die Aufgabe:** Die Aufgaben der Person werden beschrieben und der Zeitraum für das Amt wird bestimmt.
2. **Wahlzettel:** Die Wahlscheine werden ausgefüllt und dem Wahlleiter übergeben.
3. **„Warum“- Runde:** Jeder sagt warum er die jeweilige Person wählt.
4. **Änderungen:** Der Wahlleiter fragt alle Wahlberechtigten, ob jemand aufgrund der gehörten Argumente seine Stimme ändern möchte.
5. **Diskussion:** Für gewöhnlich schlägt der Wahlleiter nach dem vierten Schritt einen Kandidaten vor. Er kann jedoch auch zur Diskussion aufrufen, wenn die Argumente sehr unklar sind.
6. **Konsentrunde:** Der Wahlleiter fragt jeden Wahlberechtigten, ob er einen begründeten und wesentlichen Einwand gegen die vorgeschlagene Person hat und fragt dabei den Kandidaten selbst zuletzt. Bei Einwänden geht man zu Schritt 5 zurück und versucht dann erneut eine Konsentrunde.

Abb. 3 Ablauf einer soziokratischen Wahl

Sie beginnt mit dem ersten Schritt (*Aufgabe und Zeitraum*) und sagt: “ Wir werden die Person für ein Jahr wählen. Die Aufgabe umfaßt die Vorbereitung und Leitung der Kreisversammlung.” Als jeder mit dieser kurzen Beschreibung des Jobs zufrieden schien, fuhr sie mit dem zweiten Schritt fort. “Charles, würden Sie bitte die Wahlscheine verteilen?” Abb. 4 veranschaulicht einen typischen soziokratischen Wahlschein.

I,

(Ihr Name)

Nominierung:

.....

(Name des Kandidaten/der Kandidatin)

Abb. 4 Soziokratischer Wahlschein

Die Mitglieder des Kreises brauchten einen Moment, um ihre Wahlschein auszufüllen und übergaben sie dann an Donna. Dann kam Donna zum dritten Schritt, nahm den ersten Wahlschein und las ihn vor: “Linda, du hast John nominiert. Kannst du die Gründe nennen, warum du dich für ihn entschieden hast?” Linda gab eine kurze Erklärung. Donna fragte die nächste Person und fuhr fort, die Wahlscheine vorzulesen bis jeder seine Gründe vorgebracht hatte. Einige brachten Argumente für John, andere für Mildred, Joyce und Charles. Sie erwähnten dabei, was dieser oder jener zu der Organisation beigetragen hatte.

Nachdem jeder seinen Eingangskommentar ohne Diskussion abgegeben hatte, fragte Donna, ob jemand seine Stimme *ändern* wolle, da sie nun auch andere Argumente gehört hätten – der

vierte Schritt. Zwei sagten, daß ihnen die Gründe für die Wahl von Charles gefallen hätten. Einer davon war jemand, der in einer vorherigen Wahl vor ein paar Monaten Einwände wegen Charles' Unerfahrenheit geäußert hatte.

Diese "selbstorganisierte" Bewegung in Richtung einer bestimmten Person geschieht häufig in soziokratischen Wahlprozessen.

Die Stärke der vorgebrachten Argumente für Charles überzeugten Donna, zum fünften Schritt zu gehen und Charles vorzuschlagen. Sie initiierte die "Konsentrunde", indem sie jede Person der Reihe nach fragte: "Hast du irgendwelche Einwände gegen Charles als neuen Vorsitzenden?" Sie fragte Charles zuletzt. Weil niemand Einwände hatte, erklärte sie Charles zum neuen Gesprächsleiter. Donna machte eine kurze Pause, während alle im Raum sich über den erfolgreichen Wahlverlauf zu freuen schienen.

Charles schlug vor, daß Donna dem Rest des Treffens weiter leiten sollte, und sie ging zum nächsten Thema über: Die neue Konkurrenz. Dabei folgte sie dem Schema für den Entscheidungsfindungsprozeß (siehe Abb. 5) und bat Michele um ihrem Bericht.

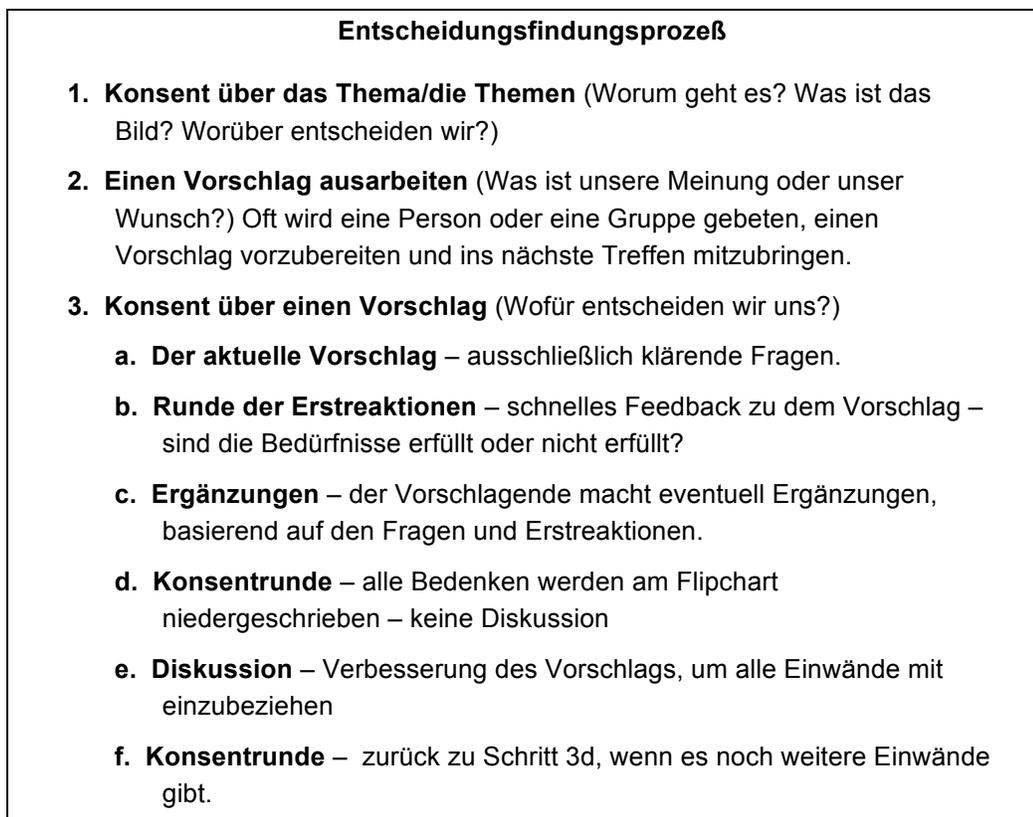


Abb. 5 Ablauf des Entscheidungsfindungsprozesses nach dem Konsentprinzip

Beim letzten Treffen hatte der Kreis seine Besorgnis geäußert über die Eröffnung des neuen Styling-Shops im nächsten Block (*Schritt 1 von Abb. 5*). Sie hatten Michele, Stylistin und die gewählte Delegierte ihres Salons in der Franchise Gesellschaft, gebeten, sich ein Bild von dieser neuen Wettbewerbssituation zu machen und einen Vorschlag auszuarbeiten (*Schritt 2 von Abb. 5*). Michele sagte, sie habe mit dem Hauptbüro der Franchise-Company und mit einer ganzen Reihe von Leuten gesprochen, und es scheine so, als sei die Konkurrenz gekommen,

weil der eigene Laden so viele Kunden hatte. Der neue Laden würde versuchen, ihre Kunden über Zeitungsanzeigen zu gewinnen, mit Angeboten von 20% Discount auf Haarschnitte und kostenloser Maniküre – wenigstens für eine Weile. Sie schlug vor (*Schritt 3A in Abb. 5*) für den eigenen Laden in den ersten paar Monaten nach der Eröffnung des anderen Ladens spezielle Werbeaktionen zu starten und mit den Kunden darüber zu reden, welche neuen Angebote sie sich wünschten. Nach einigen klärenden Fragen bat Donna um Erstreaktionen (*Schritt 3B*) zu Micheles Vorschlag. Die meisten fanden den Vorschlag gut, und andere fragten, wie viel die spezielle Werbeaktion kosten würde. Donna fragte Michele, ob sie Ergänzungen (*Schritt 3C*) zu ihrem Vorschlag machen wolle, nachdem sie die Fragen und Erstreaktionen gehört habe.

Michele dachte eine Weile nach und sagte: “Ich könnte mir vorstellen, daß Werbung und spezielle Angebote ziemlich teuer sind, und ich bin nicht sicher wie teuer. Aber es ist wirklich wichtig, während der großen Eröffnungsaktionen des neuen Ladens so viele Kunden zu halten wie wir können. Deshalb füge ich meinem Vorschlag hinzu, wir mögen Mildred autorisieren, bis zu 20% unseres erwarteten Gewinns für die nächsten drei Monate in Werbung zu stecken. Sie kann uns ein zusätzliches Budget vorschlagen, wenn sie sieht, daß es mehr kosten wird.” Michele schaute auf Mildred, die Ladenmanagerin, um ihre Reaktion einzuschätzen. Die anderen waren eine Weile still und bedachten die Auswirkungen auf ihre eigenen Gewinnanteile.

Donna brach des Schweigen: “Na gut, laßt uns sehen, ob wir Konsent zu Micheles Vorschlag haben.” Sie machte eine Konsentrunde (*Schritt 3D*), d.h. sie fragte jede Person der Reihe nach, ob sie schwerwiegende Einwände gegen Micheles Vorschlag habe. Zu Micheles Überraschung hatte niemand einen Einwand, was den finanziellen Teil ihres Vorschlags betraf. Aber Charles gab zu bedenken, sie hätten nicht genügend Informationen über den Service des anderen Ladens, Angebot und Qualität betreffend, und daß es wichtig sei, schnell zu reagieren, wenn es etwas besonders Neues gäbe. Donna faßte Charles Einwand am Flipchart zusammen und fuhr mit der Runde ohne weitere Diskussion fort.

Am Ende blieb Charles Einwand der einzige. Donna begann eine Diskussion in Hinblick auf Charles' Einwand (*Schritt 3E*) indem sie Charles fragte, ob er mehr dazu sagen möchte. “Nun”, sagte er, “wir haben keine Möglichkeit, etwas über sie herauszubekommen oder von ihnen zu lernen, also was sie besser machen als wir und was sie nicht so gut machen wie wir.“

Ein paar andere Teilnehmer gaben Kommentare dazu. Nach einer Weile sah Donna, wie sich eine Strategie abzeichnete (*Selbstorganisation*). Sie stoppte die Diskussion und faßte zusammen: “Ich habe gehört, daß wir zusätzlich zu Micheles Vorschlag Mildred bitten, anhaltende Bemühungen zu organisieren, mehr über den anderen Laden zu erfahren. Jeder von uns wird abwechselnd als Kunde zum anderen Laden gehen und eine professionelle Einschätzung darüber abgeben, was sie dort tun. Mildred wird noch andere Leute suchen, die auch hingehen und mit anderen Kunden darüber sprechen, was sie denken und warum sie lieber in den anderen Laden gehen als zu uns. Dann werden wir Fortbildungen machen oder unsere Werbung ändern, je nach dem was wir herausfinden.” Donna startete eine neue Konsentrunde (*Schritt 3F*), und diesmal hatte niemand mehr Einwände. Die Entscheidung war getroffen.

Donna lenkte die Diskussion auf das dritte Thema, der Dienstplan für den Laden am Sonntagnachmittag – eine ungeliebte Arbeitszeit. Im letzten Treffen hatte der Kreis nach intensiver Diskussion einen neuen Plan aufgestellt. Mildred hatte bis jetzt keine Klagen gehört, aber sie selbst hatte Probleme damit: Der neue Plan sei für sie schwierig zu organisieren. Um Meinungsverschiedenheiten so gering wie möglich zu halten, hatte der Kreis ihre Vollmacht, den Plan ohne Abstimmung zu ändern, stark eingeschränkt. Sie sagte, sie habe nun Einwände

gegen solche festen Regeln, weil der Plan ohne mehr Spielraum nicht zu handhaben sei. Sie beschrieb die Veränderungen, die sie sich wünschte. Als niemand gegen die Idee zu sein schien, ihr mehr Freiraum zu geben, oder sich geneigt zeigte, länger darüber zu diskutieren, machte Donna eine Konsentrunde, die keine Einwände zeigte.

Donna beendete das Treffen mit einer Abschlußrunde (Siehe Abb. 2, Schritt D) in der sie jede Person der Reihe nach um eine kurze Auswertung des Treffens ohne Diskussion bat. Das Treffen war damit nach einer Stunde und 15 Minuten zu Ende.

Dieses Beispiel eines Friseurladens verdeutlicht sowohl den Ablauf eines Soziokratischen Kreistreffens, als auch den Konsent-Entscheidungsfindungsprozeß bei Wahlen und bei Grundsatzentscheidungen. Es verweist auch auf das dritte soziokratische Basisprinzip, die Doppelte Verknüpfung, da Michele Rolle als Repräsentantin im regionalen allgemeinen Managementkreis des Franchiseunternehmens erwähnt wird. Die Doppelte Verknüpfung (bezieht sich auf Abb.1) unterstreicht in besonderem Maße die Verschiedenartigkeit der Soziokratischen Methode gegenüber anderen Organisationsformen. Es erlaubt Organisationen, die größer sind als ein einziger Kreis, die Konsententscheidungsfindung im ganzen Unternehmen anzuwenden, ein effektives Feedback durch das ganze System hindurch zu ermöglichen, und Managementaufgaben einfacher zu delegieren.

Was das Beispiel *nicht* illustriert, ist das "dynamische Engineering" im Arbeitsprozeß des Ladens. Das heißt, es gibt noch weitere Verfahrensweisen, die einem Kreis dabei helfen, "seine eigenen Ziele zu definieren, die drei Funktionen Leiten, Ausführen und Messen / Rückkoppeln zu organisieren, sein eigenes Erinnerungssystem zu pflegen und sich selbst durch eigene Forschung, Lehre und Lernen weiterzuentwickeln". (siehe Abb. 1, Kreise). Dynamisches Engineering ist so ähnlich wie Industrial Engineering, allerdings ist dabei, anders als beim traditionellen industrial engineering, die Kontrolle der Arbeitsabläufe in jedermanns Hand ist. Als Ergebnis davon hat jede Person die Chance, in ihrem eigenen Verantwortungsbereich ein "Unternehmer" zu sein.

Das zweite Beispiel aus der Industrie beschreibt den Grundsatz der Doppelten Verknüpfung.

Zweites Beispiel: Eine alternative Idee in der Krise

Düstere Stimmung herrschte unter den mehr als hundert Mitgliedern einer Firma, die elektrische Hightech-Ausrüstungen herstellte und installierte. Eine lokale Schiffswerft war plötzlich geschlossen worden, unfähig gegen die fremden Wettbewerber zu bestehen. Das Geschäft mit der Schiffswerft machte einen großen Teil des Umsatzes der Schiffbauabteilung des Unternehmens aus.

Abb.6 zeigt den Platz der Schiffsbauabteilung in der Organisationsstruktur der Firma (vereinfachte Darstellung). In diesem Schaubild repräsentiert jedes Abteilungskästchen einen einzelnen Manager innerhalb der Managementstruktur, mit Ausnahme des Vorstandes, in dem mehrere Personen vertreten sind.

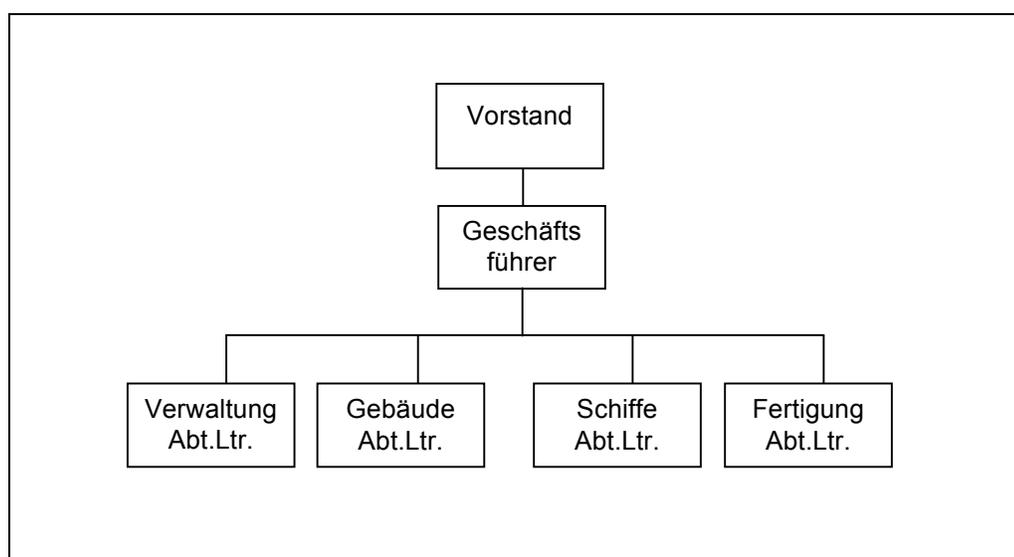


Abb.6 Funktionale Struktur der Electrical Company

Glücklicherweise war die Gesellschaft aber soziokratisch organisiert. Alle vier bis sechs Wochen veränderte sich die Struktur in eine solche, wie sie in Abbildung 7 dargestellt ist. Hier wurden Grundsatzentscheidungen beschlossen und angepaßt. Anders als in den Kästen in Abb.6 beinhalten die Dreiecke der untersten Ebene nicht nur die jeweiligen Abteilungsleiter, sondern auch alle, der ihnen direkt verantwortlich sind.

(Wie weiter unten erklärt, reflektieren die Dreiecke einen zirkulären, dynamischen Prozeß und stellen somit auch "Kreise" oder "Runde Tische" dar). Der Betriebskreis schließt den Geschäftsführer mit ein und die vier Abteilungsleiter, die ihm direkt unterstellt sind. Dazu kommt für jeden der vier Abteilungskreise je ein gewählter Delegierter. Der Betriebskreis besteht also aus neun Personen insgesamt (Der linke Strich an der Spitze jedes Dreiecks symbolisiert die gewählten Vertreter und der rechte Strich steht für den Abteilungsleiter. Die Striche an der Spitze des Vorstandszirkels stehen für externe Experten.). Weil jeder Kreis mit dem nächsthöheren Kreis durch zwei Personen verbunden ist, jeweils der Abteilungsleiter und ein gewählter Repräsentant, sprechen wir davon, daß die Kreise doppelt verknüpft sind. Dies ist ein besonderes Kennzeichen für die soziokratischen Methode. Die Gesellschaft verwendet die

Kreisstruktur zur Entwicklung von Grundsätzen bzw. Rahmenbedingungen. Normalerweise gibt es für jeden Manager und sein Team alle vier bis sechs Wochen einen „Runden Tisch“.

Zurück zu der Krise. Als die Schließung der Schiffswerft bekannt wurde, hielt der Vorstand eine Notsitzung ab und entschied, mit der Stilllegung des größten Teils der Schiffsbauabteilung zu beginnen. Die anderen Abteilungen hatten zurzeit noch Arbeit.

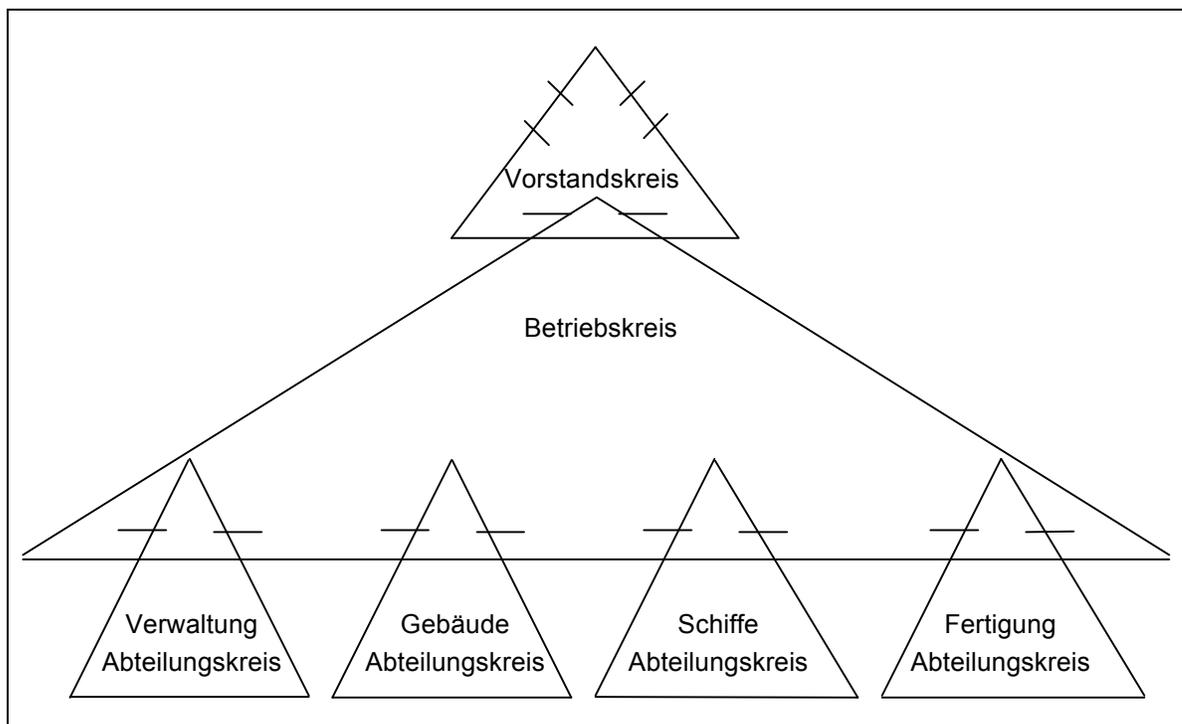


Abb.7: Die soziokratische Struktur der Electrical Company

Einen Tag nachdem der Vorstand diese Entscheidung verkündet hatte, bat Max, einer der Elektriker der Fertigungsabteilung, Henry, Sekretär der Fertigungsabteilung, eine Sonderkreisversammlung der Abteilung Fertigung einzuberufen. Die Stilllegung betraf ihn nicht direkt, aber er hatte eine Idee, anders mit der plötzlichen Krise umzugehen. Henry, der Sekretär des Kreises, konnte ein Meeting für den nächsten Tag festsetzen. Als alle versammelt waren, erklärte Max seine Idee.

“Es scheint mir viel besser zu sein”, sagte Max, “wenn wir die Stilllegung für einige Wochen aussetzten und jeden, der jetzt entlassen würde, bei einer verstärkten Marketinginitiative einsetzen würden. Es muß einfach mehr Aufträge da draußen geben. Ich bin mir sicher, daß die Kollegen in der Schiffsbauabteilung lieber nicht in Anzug und Krawatte Klinken putzen gehen, aber ich wette sie tun es, wenn sie damit ihre Jobs retten können. Wenn sie Erfolg haben, dann bedeutet das für uns alle höhere Langzeit-Leistungsprämien.”

Marvin, ein Elektrikerlehrling, fing an zu sprechen, “Es ist eine schöne Idee, aber ich könnte mir nicht vorstellen, das zu tun, und ich kann mir auch nicht vorstellen, daß die Kollegen vom Schiffsbau das tun werden. Ich würde nur auf dem dicken Teppich in so einem feinen Büro stehen und meine Schuhe anstarren. Ich bin kein guter Redner.”

“Das ist nicht das, was die Frauen von dir sagen, Marvin”, erwiderte George (Wohlmeinendes Lachen brach aus, wegen der Andeutung auf Marvins Ruf als Casanova).

George, der gewählte Delegierte für den Betriebskreis fuhr fort: "Ich finde Max' Idee gut. Ich glaube die Schiffsbaukumpel stehen lieber auf einem Teppich als beim Arbeitsamt in der Schlange. Und im übrigen haben wir mit den speziellen Elektrischen Schaltschränken von der Schiffsbauabteilung einige Aufträge gehabt. Wenn sie keine Arbeit mehr für uns haben, dann könnten wir die nächsten sein, die gehen müssen."

Die Diskussion ging für einige Minuten informell weiter, man hatte Max' Idee aus den Augen verloren. Gene, der Gesprächsleiter des Kreises, faßte schließlich ihre Ideen zusammen und brachte einen Vorschlag zur Entscheidung. "OK, hört sich so an, als wollten wir folgendes tun: Wir machen Max zeitweilig zum zweiten Delegierten für den Betriebskreis. Er wird dort den Vorschlag machen, die Stilllegung um einen Monat zu verschieben, und die Schiffsbauabteilung und jeden, der sonst noch abkömmlich ist, in die Werbung schicken. Die regulären Marketingleute sollen ihnen einige schnelle Verkaufstrainings geben. Max und ich werden die Verwaltungsabteilung bitten, uns beim Kalkulieren zu helfen, wie viel der Reserven der Gesellschaft wir für die Aufschiebung der Stilllegung aufbringen müßten."

Gene blickte zu Henry, der Genes Worte niederschrieb. Henry wiederholte den Vorschlag, wie er ihn notiert hatte. "OK", fuhr Gene fort, "laßt uns sehen, ob jemand Einwände hat." Niemand hatte Einwände. Alex, der Leiter der Fertigungsabteilung, teile zum Ende der Versammlung mit, daß er die Entscheidung sofort dem Betriebsleiter mitteilen und den Sekretär des Betriebskreises bitten würde, eine außerordentliche Kreisversammlung für den kommenden Nachmittag einzuberufen.

Nachdem die Diskussion die anfänglichen Vorbehalte der Mitglieder des Betriebskreises gelöst hatte, entschied der Betriebskreis sich dafür, die Idee zu unterstützen. Jedoch konnte der Betriebskreis aufgrund der begrenzten Vollmacht über den Reservefond keinen endgültigen Beschluß fassen. So entschied man, Max als zeitweiligen zweiten Repräsentanten in den Vorstandskreis zu schicken.

Nach einer sehr hitzigen Debatte gab der Vorstand seine Zustimmung zu einem leicht veränderten Plan, woraufhin der Betriebskreis sich sofort an die Umsetzung des Plans machte. Die Idee funktionierte. Innerhalb von drei Wochen gab es genug neue Kundenaufträge, um eine weitere Verschiebung der Schließung zu rechtfertigen. Die Schließung fand nie statt, und die Firma arbeitet heute mit einem weit vielfältigeren Kundenstamm.

Dieses zweite Beispiel zeigt, wie der vierte soziokratische Grundsatz, die Doppelte Verknüpfung, die nach oben gerichtete Kommunikation einer Idee bis in die Managementspitze unterstützt. Normalerweise hat der Kreis nur einen gewählten Repräsentanten für den nächsthöheren Kreis, aber das Verfahren ist flexibel. In diesem Fall entschieden der Fertigungskreis und der Betriebskreis sich für einen zweiten Repräsentanten. Der Prozeß der Doppelten Verknüpfung katapultierte Max in einen zeitweiligen Vorstandsposten der Firma. Der selbstorganisierte Prozeß identifizierte den realen Führer des Augenblicks und setzt ihn in eine Position, wo er effektiv sein konnte.

Eine neue Körperschaftsstruktur

Der nächste Abschnitt dieses Artikels zeigt, wie die vier Basisprinzipien in einem größeren organisatorischen Zusammenhang umgesetzt werden können. Wir analysieren die Steuerungsformen der konventionellen Körperschaftsmodelle und vergleichen sie mit dem soziokratischen Steuerungsmodell Modell aus Abb.7.

Die herkömmliche Geschäftswelt verläßt sich meist auf eine formale Kombination von Mehrheitswahl und autokratischer Entscheidungsfindung. Abb.8 erweitert Abb.6 und

veranschaulicht, daß eine Mehrheit des Vorstandes den Geschäftsführer wählt, der als operativer Arm des Vorstands als autokratischer Entscheider funktioniert.

Mit “autokratisch” ist nicht gemeint, daß der Geschäftsführer notwendigerweise diktatorisch ist – das ist lediglich eine autokratische Stilrichtung. Der Geschäftsführer und die nachgeordneten Manager könnten auch verschiedene andere autokratische Stilrichtungen verwenden wie “befehlende”, “verhandelnde” oder “partizipierende” Stile (der Manager versucht, beim Konsentgrundsatz zu bleiben, behält sich aber das Recht vor, den Prozeß zu umgehen oder zu kippen, wenn er meint, dies sei im besten Interesse der Organisation). Dies alles sind autokratische Stile, weil ungeachtet aller kollaborativen Elemente, eine einzelne Person, die Macht behält, die Stimmen der anderen Personen bei der Gestaltung einer Entscheidung zu ignorieren. Jeder autokratische Stil hat positive und negative Qualitäten und keiner ist an sich mehr wünschenswert als eine andere. Jeder mag in Anbetracht der Umstände und der persönlichen Präferenzen des Managers die angemessenste sein.

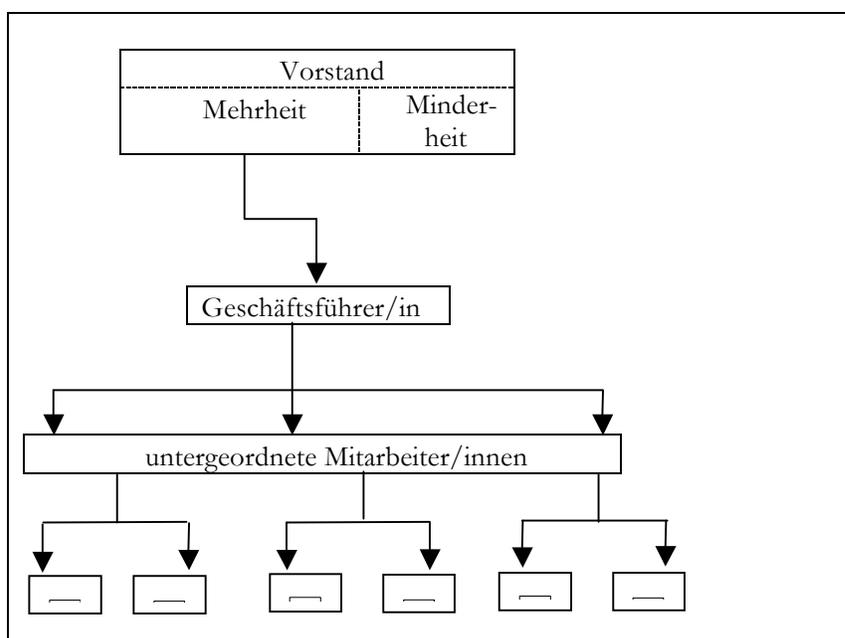


Abb.8 Das klassische Unternehmensmodell nutzt die Mehrheitswahl und autokratische Entscheidungsprozesse

Es ist wichtig zu verstehen, daß Soziokratie im Gegensatz dazu keine Methode partizipativen oder gemeinsamen Managements ist. Es ist kein Managementstil. Eher verändert es die Basisstruktur der Macht. Jede Person hat gleichwertige Macht in Grundsatzentscheidungen, oder besser gesagt bei allen Entscheidungen, von denen der Kreis beschlossen hat, sie im Konsent zu treffen. Die Verantwortung für die Entscheidungen, die im Konsent getroffen werden, ist auch gleichwertig verteilt; dies macht Führung unabhängig von persönlichem Stil, und einfacher als in autokratischen Strukturen.

Eine Stufe auf der Entwicklung von Unternehmensstrukturen hin zu mehr Gleichberechtigung aller Beschäftigten in Unternehmen, war die Entwicklung von

Gewerkschaften. Abb.9 fügt dem in Abb. 6 dargestellten Körperschaftsmodell eine „Gewerkschafts-Schleife“ hinzu.

Das Gesetz erlaubt es einem Arbeitgeber, der mit den Bemerkungen eines Angestellten nicht zufrieden ist, diesen abzumahnern oder zu kündigen. Das Gesetz schützt den Angestellten jedoch, wenn er als Vertreter einer anerkannten Gewerkschaft spricht. Viele mutige und engagierte Menschen haben jahrzehntelang dafür gekämpft, Arbeiternehmern die Macht zu geben mit dem Management aus einer Position der kollektiven Gleichberechtigung heraus zu verhandeln. Aus der Sicht des Systems könnten Gewerkschaften wertvolle Feedbackdienste leisten. Weil Gewerkschaftsvertreter Schutz genießen, könnte das Feedback genauer sein als von individuellen Angestellten. Unglücklicherweise dürfte das Mehrheitswahlsystem der Gewerkschaften dazu tendieren, dieses Feedback zu verzerren.

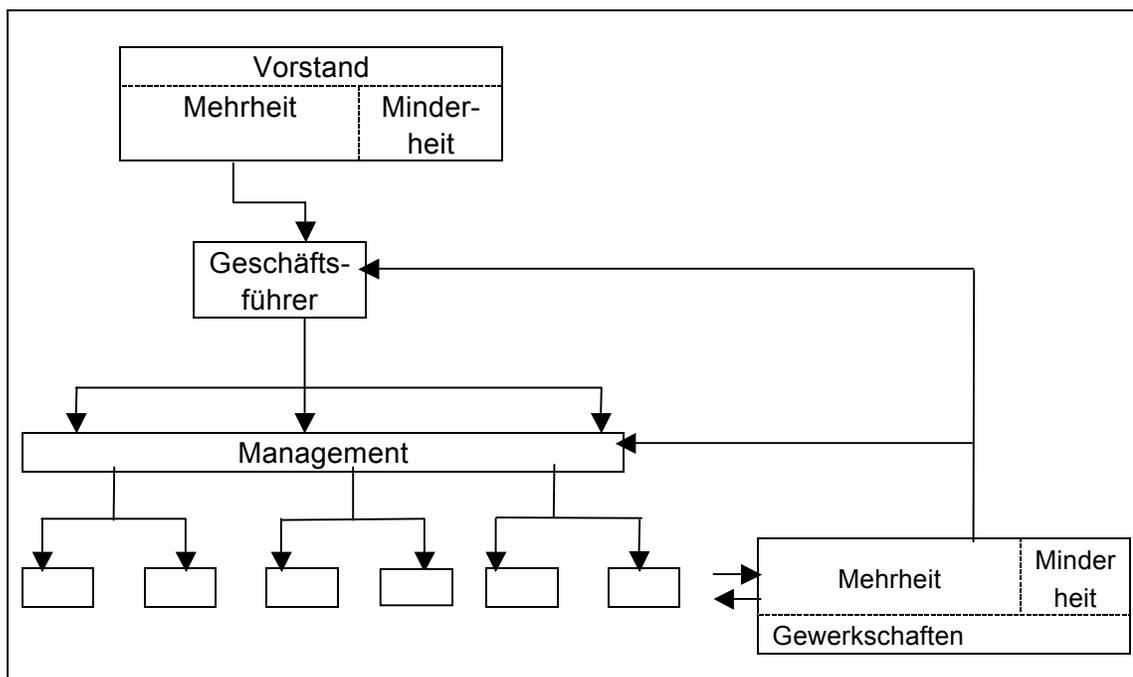


Abb. 9 Das klassische Modell mit Feedback der Gewerkschaften

Diese Zusammenhänge und der Umstand, daß Gewerkschaften außerhalb der funktionalen Struktur der Gesellschaft stehen, macht die Gewerkschaftsschleife nur effektiv, wenn das Feedback den Vorstand oder allgemeine Dinge betrifft. Das Feedback funktioniert nach demokratischen Prinzipien, wodurch es durch die Mängel des demokratischen Prozesses belastet wird. Die Mehrheit in der Gewerkschaft hat das „autokratische“ Recht, sich über die Meinung der Minderheit hinwegzusetzen. Darüber hinaus beziehen Gewerkschaften ihre Stärke aus ihrem Streikrecht oder dem Recht, in Streitigkeiten einen Schiedsspruch einzufordern. Schiedssprüche und Streik behindern eher eine Kommunikation mit dem Management, als daß sie diese fördern. Sie machen das Verhältnis angespannt, starr, und die Positionen verhärten sich in „wir gegen sie“. Besonders Streiks können zu Verbitterung führen und gehen oft einher mit Mißverständnis und lästigen Massenemotionen.

Eine jüngere Entwicklung ist die Entstehung von Körperschaften in Form von „Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaften“. Abb. 10 verändert leicht die Abb.9, um solche Gesellschaften darzustellen. Das Wort „Gewerkschaften“ wird durch

“Mitarbeiterbeteiligungen” ersetzt und das Feedback geht direkt zu den Anteilseignern anstelle des Vorstandes (oft geht es direkt zur Minderheit). Weil diese Schleife sogar noch weiter vom Tagesgeschäft der Angestellten-Management-Kommunikation und vom Entscheidungsprozess entfernt als die Feedbackschleife der Gewerkschaften, ist sie nicht effektiv als Mittel, um dem Management ein Feedback aus dem alltäglichen Geschehen im Betrieb zu geben. Es ist lediglich von Wert, um einen allgemein positiven Anreiz für die Mitarbeiter zu bieten. Es fördert die allgemeine Arbeitshaltung.

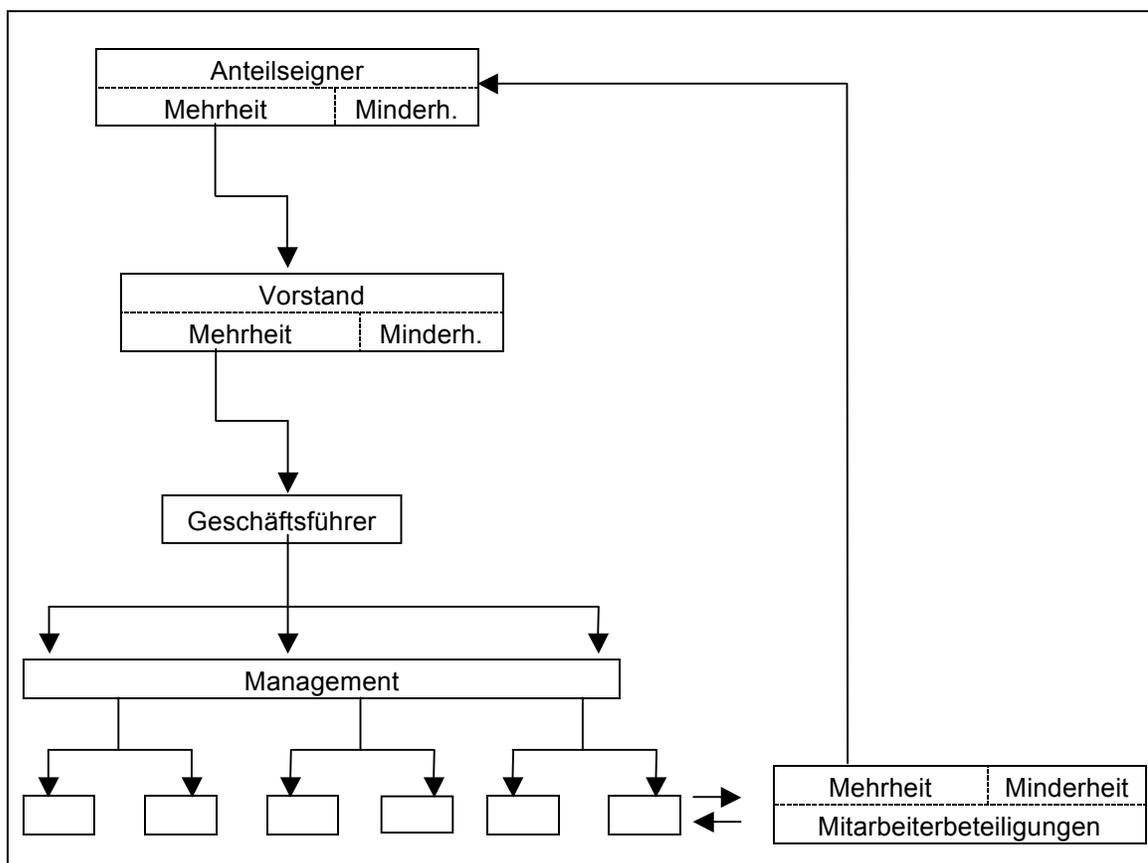


Abb.10 Klassisches Körperschaftsmodell mit Feedback der angestellten Aktionäre

Vergleichen wir die Abbildungen 8, 9 und 10 mit der Abb.7, die die soziokratische Machtstruktur darstellt. Aufgrund des Grundsatzes der Doppelten Verknüpfung enthält die Abb.7 eine Feedbackschleife auf jeder Stufe des Systems, einschließlich des Vorstandes. Die Soziokratie verteilt das traditionelle “letzte Wort” des Eigentümers auf die ganze Organisation. Dies läßt die Organisation mehr sich selbst besitzen, als von jemandem besessen zu werden – genauso wie ein Mensch sich selbst gehört, und nicht jemand anders. Somit stellt die soziokratische hierarchische Kreisstruktur die Abstraktionsstufen dar, auf der die verschiedenen Kreise arbeiten. (Jede Arbeit schließt verschiedene Stufen der Abstraktion ein. Wenn Sie z.B. ein Gärtner sind, planen sie Ihren Garten [abstrakte Arbeit] und Sie graben in ihrem Garten [weniger abstrakte Arbeit]). Die effektive Eingliederung von Feedback in der gesamten Organisation schafft eine dynamische Struktur für das Ganze.

Abb.11 zeigt die “Kreise” in Abb.7 als Dreiecke gezeichnet, einmal der Einfachheit halber, aber auch um das Systemkonzept des dynamischen Prozesses zu symbolisieren: Führen,

Ausführen, Messen/Rückkopplung. Und das läuft immer im Kreis. Die Spitze des Dreiecks steht für die Führung, die rechte Ecke repräsentiert die Ausführung und die linke Ecke das Messen/Rückkopplung.

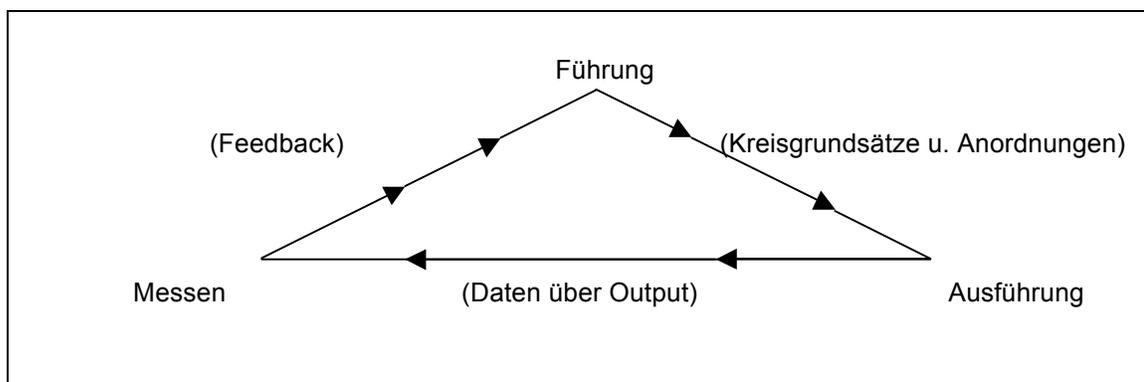


Abb. 11 Die Funktionen des soziokratischen Regelkreises Leiten- Ausführen- Messen/Rückkoppeln

Wenn z.B. eine Person ein Fahrrad von Punkt A nach Punkt B fährt, dann ist dies ein dynamisches System. Die Beinmuskeln drücken die Pedale und die Hände steuern. (die ausführende Komponente). Die Sinne (die messende Komponente), wie die Augen und der Gleichgewichtssinn, geben Feedback an das Gehirn (die führende Komponente). Das Gehirn schätzt das Feedback ein und erteilt neue Führung an die Muskeln. Wenn wir eine der drei Komponenten wegnehmen, haben wir kein dynamisches System mehr. Ohne ein vollständiges dynamisches System sinkt die Wahrscheinlichkeit, daß der Radfahrer Punkt B erreicht. Die Soziokratie legt die Betonung darauf, sowohl die Arbeitsprozesse, als auch die menschlichen Interaktionen, dynamisch zu machen. Auf diese Weise ist in einem Kreis beides gegeben; der Arbeitsprozeß und die Machtstruktur sind vollkommen dynamisch.

Der Konsententscheidungsprozeß bietet Raum für die messende Komponente, die in vielen klassischen Modellen (gezeigt in den Abb.8, 9 und 10) schwach oder gar nicht vorhanden ist. In klassischen Modellen kann der Chef entscheiden, das Feedback zu ignorieren. Bei einem soziokratischen Runden Tisch schließt der Konsententscheidungsprozeß das Ignorieren aus. Die Doppelte Verknüpfung erweitert dann darüberhinaus die Reichweite des Feedbacks und schafft eine dynamische Organisation, in der Input und Macht innerhalb der organisatorischen Struktur mit der gleichen Stärke nach oben fließen wie nach unten.

Die soziokratische Struktur überlagert die klassische Struktur. Mit anderen Worten, Abb.7 schließt Abb.6 ein: Die Linien auf der rechten Seite jedes Dreiecks in Abb. 7 sind identisch mit den Linien in Abb. 6. Sie repräsentieren die gewohnte Befehlsstruktur von oben nach unten – von der Führung zur Ausführung. Der Rest jedes Dreiecks ist die Feedbackschleife. Er stellt die Macht dar, die von unten nach oben fließt, und einen Kreislauf bildet mit der Macht, die von oben nach unten fließt. Diese Feedbackschleifen sind viel unmittelbarer und effektiver als die Feedbackschleifen in Abb. 9 und Abb. 10.

Schließlich verändert sich in einer völlig soziokratischen Struktur die Zusammensetzung des Vorstandes. Die Striche an der oberen Seite des Vorstandskreises stellen die Beteiligung von Nicht-Gesellschaftsmitgliedern dar. Das können z.B. die Aktionäre sein. Andere Ergänzungen schließen Experten für Wirtschaftsfragen, Experten für Kommunalpolitik und Experten für

Managementmethoden ein. Wenn man eine große Bandbreite von Experten miteinbezieht, bleibt die soziokratische Organisation in engem Kontakt zu den Veränderungen in der Umgebung des Unternehmens.

Einrichtung

Normalerweise leitet das Top-Management die Einführung der Soziokratie, um ein ganzheitliches Vorgehen sicherzustellen. Versuche von Untergruppen, die Methode von unten oder von einer mittleren Stufe des Unternehmens aus einzuführen, können in einigen Fällen zu beträchtlichen Reibereien führen. Einige Leute haben Soziokratie fälschlicherweise als revolutionäres Werkzeug gesehen, das gegen das Management gerichtet ist, um "den Chef" loszuwerden. Das ist es nicht! Der Chef bleibt bestehen. Die Logik der Soziokratie schafft die "entweder oder"- Logik der alten Konflikte ab, wie „Arbeiter gegen Management“. Soziokratische Logik drückt sich oft in "sowohl als auch"- Aussagen aus. Z.B. legt ein soziokratisches Unternehmen die Kontrolle in die Hände *sowohl* der Arbeiter *als auch* des Managements; es bietet *sowohl Sicherheit als auch* kreative Impulse; es berücksichtigt *sowohl* finanzielle Stabilität *als auch* menschliche Werte. Indem scheinbar unvereinbare Konzepte zusammengebracht werden, stimuliert das Prinzip des „sowohl- als- auch“ kreatives Denken und führt scheinbar chaotisches Denken durch Selbstorganisation zu sehr praktikablen Lösungen.

Obwohl der Prozeß sowohl emanzipierend als auch motivierend ist, können während der Einführung auch gemischte Gefühle auftauchen wie Vorsicht, Hochstimmung, Frust, Erleichterung, Angst und Dankbarkeit. Sorgfältige Planung kann Mißstimmungen und der Zerrissenheit im fortschreitenden Prozeß vorbeugen.

Mühevolle Einführungen beginnen gewöhnlich in den Köpfen jener, die die Verantwortung tragen: die Eigentümer oder der Vorstand. Sie sehen in der soziokratischen Kreisorganisation eine mögliche Strategie, ihre Werte und Visionen im Unternehmen oder der Organisation zu verwirklichen. Diese Einsicht zu gewinnen, ist der erste Schritt bei der Einführung. Die Verantwortlichen werden ihre Visionen nicht in großen Worten verkünden. Sie werden eher sagen, sie wünschen sich bessere Kommunikation, mehr Kreativität, um im Wettbewerb zu bestehen, geringere Fluktuation bei den Arbeitskräften oder einfach größere finanzielle Stabilität. Dies sind alles gute Gründe, um ein Experiment mit der soziokratischen Methode zu wagen, aber es hilft, wenn die Verantwortlichen ihren Traum vom Unternehmen zum Ausdruck bringen können. Wenn sie eine klare Vorstellung von ihrer eigenen Vision und dem Wert der Soziokratie für die eigene Organisation haben, können sie leichter den Mehrwert erkennen, den die Integration der soziokratischen Methode und anderer Strategien zur Realisierung ihrer Träume bringt. Es ist wichtig, daß das Top-Management klar und deutlich hinter den Experimenten mit den soziokratischen Grundsätzen steht, denn da das Management sich die Macht vorbehält, die soziokratischen Prozesse während der Einführungsphase zu stoppen, könnten einige in der Organisation eine Verletzung des Konsentprinzips durch das Management als Vertrauensverlust erfahren, was die Bereitschaft zur Kooperation schmälern kann.

Der zweite Schritt ist gewöhnlich die Bildung eines Implementierungskreises, der aus dem Geschäftsführer und ausgewählten Schlüsselpersonen aus anderen Stufen der Organisation besteht. Dieser Implementierungskreis wird in Soziokratie ausgebildet und vertieft seine Erfahrung, indem er selbst soziokratisch arbeitet. Die Aufgabe des Implementierungskreises ist es, zu planen, zu führen und eine Reihe von Implementierungsschritten auszuwerten. Zum

Beispiel könnte der Kreis entscheiden, die Einführung der Soziokratie in einem bestimmten Bereich der Organisation zu beginnen und die Ergebnisse abzuwarten. Falls erfolgreich, würde der Kreis die soziokratische Methode dann möglicherweise auf andere Bereiche ausweiten. Der zweite Schritt endet, wenn die ganze Organisation eine doppelt verbundene Kreisstruktur hat und eigene Trainer die neu gewählten Kreisvorsitzenden und neues Personal in der soziokratischen Methode ausbilden.

Der dritte Schritt, der teilweise den zweiten Schritt überlappen kann, ist die Einführung des "dynamischen Engineering". Diese Methoden organisieren alle Arbeitsprozesse auf dynamischer Basis und schaffen eine Struktur zur weiteren Organisationsentwicklung. Wenn diese Methoden eingeführt sind, dann ist die Organisation praktisch bereit für die Zertifizierung nach ISO9000 (International Standard Organisation). Die ISO 9000 beschreibt einen anerkannten Standard zur Qualitätssicherung und Unternehmen können sich dafür zertifizieren lassen. Manchmal hört man Beschwerden, ISO-Standards fühlten sich an wie irgendetwas von außen aufgedrückt zu bekommen. Mit den soziokratischen Entwicklungsmethoden jedoch fühlt sich Qualität als integraler Bestandteil der normalen Arbeit an und nicht wie ein Zwang von außen.

Der vierte Schritt betrifft den Vorstandskreis. Die soziokratische Methode bietet einfache Instrumente, die jedem deutlich machen, wo Geld erwirtschaftet wird oder wo Geld verloren wird. Diese Instrumente stellen sicher, daß jeder Mitarbeiter und jeder Investor (oder Spender im Falle einer Non-Profit-Organisation), jeder Kreis und die Organisation als Ganzes, alle eindeutiges finanzielles Feedback für ihre Leistungen bekommen. Die Instrumente sehen ein fixes Grundgehalt, einen kurzfristigen und einen langfristigen variablen Anteil vor. Die Instrumente teilen das Einkommen im Verhältnis zum geleisteten Beitrag für das Unternehmen auf, sodaß sowohl alle Mitglieder der Organisation als auch alle Teilhaber einen fairen Anteil erhalten. Dieses Konzept der Erfolgsmessung ist für Profit und Non-Profit-Organisationen gleichermaßen nützlich. Warum? Um sich selbst zu erhalten, muß jedes Unternehmen und jede Organisation mindestens soviel Geld einnehmen, wie sie ausgibt. Ob Profit- oder Non-Profit, die Mitglieder einer Gesellschaft müssen wissen, ob sie in einer sich selbst erhaltenden Weise wirtschaften.

Zusätzlich zu den Anpassungen im Finanzsystem, könnte der Vorstand vorangehen und seine Gesellschaftsstruktur und seine Rechtsform in Übereinstimmung mit dem soziokratischen Körperschaftsmodell anpassen. Bei Non-Profit-Unternehmen stellt die juristische Struktur, sicher, daß die Organisation sich selbst in dynamischer Weise steuert, mit dem Konsent als Basis der Entscheidungsfindung. Für gewinnorientierte Organisationen bietet die juristische Struktur einen klugen Weg, den Konsent zur rechtlichen Grundlage für Entscheidungen zu machen und gleichzeitig die Möglichkeiten einer Körperschaft zu nutzen, Kapital aus dem Verkauf von Aktien zu erhalten. Wenn die Entscheidungsbasis nun der Konsent anstelle des Eigentumsrechtes ist, wird eine „feindliche Firmenübernahme“ damit unmöglich.

Ein Reiz an der soziokratischen Methode der Kreisorganisation ist die Freiheit, sie im Ganzen oder nur in Teilen zu nutzen. Man kann während des Implementierungsprozesses auf jeder der diskutierten Stufen anhalten und die Ergebnisse abwarten. Es ist auch möglich, nur begrenzte Aufgabenbereiche einer großen Organisation soziokratisch zu organisieren. Diese Möglichkeit ist ein praktischer Weg, Erfahrungen mit dem Modell zu machen. Z.B. könnte eine Organisation alle ihre Sicherheitsbeauftragten soziokratisch organisieren, oder die IT-Abteilung, oder alle, sie sich mit einem bestimmten Projekt beschäftigen, etc.

Wenn also eine große, weltweit verstreute Organisation mit mehreren regionalen Büros plant, ein großes Projekt zur Automatisierung mit soziokratischen Grundsätzen in Gang zu setzen, wäre der erste Schritt, das Management dafür zu gewinnen. Dann würden sie in den jeweiligen regionalen Büros soziokratische Kreise mit den Anwendern und den Mitarbeitern in der Automatisierung als Teilnehmer, und zwar mindestens ein Kreis in jeder Region. Zusätzlich würde ein Kreis auf nationaler Ebene aufgebaut werden, der doppelt mit den regionalen Kreisen verbunden ist.

Und es könnte zum Beispiel ein Kirchenkomitee oder eine Elterngruppe von Freiwilligen, die ein Kinderfußballteam unterstützen, einen Kreisvorsitzenden wählen, Beschlüsse mit Konsent fassen und Aufgaben untereinander verteilen, indem sie den soziokratischen Wahlprozeß benutzen.

Der Nutzen der Selbstorganisation

Natürlich kommen auch Fragen auf wie: “Warum sollte ich mein Unternehmen sich selbst organisieren lassen? Was ist der Nutzen?” Zusammenfassend läßt sich sagen, daß selbstorganisierte Prozesse zu kreativem Denken anspornen und neuen Strukturen, Formen und Ideen den Weg bereiten. Obwohl Konsententscheidungsfindung wie Übereinstimmung klingen mag, und bei manchen sofort Bilder von endlosen Streitereien und mangelnder Entscheidungsfähigkeit auftauchen, sieht die Praxis ganz anders aus. Die Geschwindigkeit ist eher wie auf dem Aktienmarkt oder auf dem Marktplatz, wo sich die Preise und ein Austausch überraschend schnell ergeben. Abb. 12 faßt die wichtigsten Vor- und Nachteile der Methode der Soziokratischen Kreisorganisation zusammen.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnt und nutzt die Energie und die Weisheit aller Mitglieder der Organisation • Fördert Kreativität und Problemlösung in der gesamten Organisation • Unterstützt die Interessen von Investoren, Management und Belegschaft • Erhöht die Bereitschaft zu Veränderung • Qualität der Produkte oder Dienstleistungen steigt • Steigert die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation und deren Identifikation mit ihr • Ergebnisse in weniger und befriedigenderen Meetings • Reduzierter Krankenstand • Verbesserte Sicherheitslage • Erhöhtes Kostenbewußtsein 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfordert eine sorgfältig Planung bei der Einführung • Ausbildung in den neuen Konzepten notwendig • Komplexe Gefühle könnten während der Umsetzungsphase geweckt werden (Skepsis, Hochgefühl, Besorgnis, Erregung) • Könnte am Anfang unbequem sein für diejenigen, die es nicht gewohnt sind, die Verantwortung für schwierige Entscheidungen zu tragen

<ul style="list-style-type: none"> • Verbessert die Kundenorientierung • Vermindert die Risiken von Burnout • Unterstützt Führung unter Gleichrangigen • Gibt eine Kontinuität der Organisation bei vielen Freiwilligen • Unterstützt das Erschließen von Geldquellen 	
--	--

Abb. 12 Zusammenfassung der Vor- und Nachteile des soziokratischen Managements

Systemtheorie und Dynamisches Engineering

Für diejenigen, die sich für den theoretischen Hintergrund der vier Basisprinzipien interessieren, folgen hier weiterführende Informationen. Die Methode der soziokratischen Kreisorganisation bezieht ihr Wissen aus vielen Disziplinen, insbesondere aus der Systemtheorie. Die Soziokratie ist wahrscheinlich deshalb erst in jüngster Zeit aufgekommen, weil eine der wesentlichen Einsichten, die uns die Systemtheorie bringt, bis vor kurzem einfach noch nicht bekannt war. Die Systemtheorie erforscht fundamentale Ähnlichkeiten zwischen scheinbar nicht zusammenhängenden Phänomenen. Verlässliche Analogien können die Einsichten, die man in einem bestimmten Forschungsbereich gewonnen hat, in anderen Feldern beschleunigen. Mathematische Analogien sind wegen ihrer Präzision häufig die stärksten. Zum Beispiel haben wir als Schulkinder gelernt, uns den Stromkreis "wie" Wasserrohre vorzustellen. Diese Analogie funktioniert, weil die Gleichungen, die hydrodynamisches Volumen und Druck beschreiben, die gleiche algebraische Form haben wie die Gleichungen, die Watt und Volt in Beziehung setzten, außer daß die Namen der Terme unterschiedlich sind. Gerard Endenburg hat seine vier Basisprinzip abgeleitet, indem er Analogien aus naturwissenschaftlichen Bereichen nahm, insbesondere aus der Elektrotechnik und der Biologie.

Turing, Prigogine und andere legten in den 1950er Jahren die Grundlage für die Systemtheorie, indem sie die Prinzipien der Mechanik und Thermodynamik auf andere Wissenschaftsbereiche übertrugen. Ihre anfängliche Arbeit ermöglichte neue Disziplinen, z.B. die Unternehmensforschung und hat zahlreiche praktische Anwendungen in der Fertigungslehre und den Managementwissenschaften gefunden, z.B. das moderne Computerdesign und die Netzplantechnik. Einige Organisationen sind besser organisiert als andere. Beim Systemischen Ansatz geht es um ein Verständnis dafür, warum sie besser organisiert sind und um die Entwicklung einer strengen Methodologie, wie Organisationsformen verbessert und bewertet werden können.

Prigogine, ein belgischer Chemiker russischer Abstammung, war besonders an selbstorganisierten Systemen interessiert. 1977 erhielt Prigogine den Nobelpreis in Chemie "Für seinen Beitrag zur irreversiblen Thermodynamik, insbesondere zur Theorie der dissipativen Strukturen." Für Laien ausgedrückt, er erweiterte unser Verständnis davon, wie aus Chaos Ordnung entstehen kann. Durch mathematische Begründung erweiterte er den Horizont seiner Arbeit von reiner Naturwissenschaft hin zu ökologischen und soziologischen Studien. Andere haben diese Ideen benutzt, um so verschiedenartige Themen zu untersuchen wie den

Ursprung des Lebens auf der Erde, das dynamische Gleichgewicht von Ökosystemen und sogar die Prävention von Verkehrsunfällen.

1978 erweiterte Herman Haken, ein bekannter Professor am Institut für Theoretische Physik an der Universität Stuttgart, die Mathematik der Gase in Prigogines Arbeit und benutzte den Begriff "Synergetik", um die neue Disziplin zu beschreiben, die er begründet hatte. Sie untersucht die Phänomene der Selbstorganisation. Haken hat gezeigt, daß selbstorganisierende Aktivitäten, die so wenig miteinander zu tun haben wie die regelmäßigen Streifen von Zirruswolken, bestimmte chemische Reaktionen, die Muster in Schimmelpilzen, die Zahl der Hasen- und Luchsfelle, die in der Hudson Bay Company in einem Zeitraum von 90 Jahren gejagt wurden oder die öffentlichen Meinungsbildung, mathematisch betrachtet den gleichen Prozeß darstellen.

Prigogine und Haken zeigten, daß ein System zwei Bedingungen erfüllen muß, um selbstorganisierend zu sein. Erstens, die Elemente jedes selbstorganisierenden Systems müssen gleichwertig sein, das bedeutet, sie kontrollieren sich nicht gegenseitig. Ein System, in welchem die Elemente sich nicht gegenseitig begrenzen und kontrollieren, ist ohne Form; es ist chaotisch. Zweitens, jedes selbstorganisierende System braucht eine Energie, die von außen zugeführt wird. Diese Bedingungen gelten für alle selbstorganisierenden Systeme. Ob die Elemente Menschen sind, die freiwillig um eine gemeinschaftliche Aktivität zusammenkommen oder Photonen, die sich harmonisch zu einer Frequenz in einem Laser bewegen.

Die vier Basisprinzipien der soziokratischen Methode erfüllen diese notwendigen Bedingungen für Selbstorganisation. Die Prinzipien von Konsent, Wahl und Doppelter Verbindung erfüllen die erste Bedingung: Niemand kontrolliert den Anderen. Im Wahlprozeß wird diese Bedingung noch verstärkt, weil jede Person seine oder ihre Ernennung für sich auf ein Blatt Papier schreibt. (siehe Abb.3, Schritt 2)

Das Kreisprinzip, bringt die erforderliche Energiezufuhr von außen, nämlich durch das gemeinsame Ziel. Das gemeinsame Ziel schafft eine kreative Spannung: "Wir wollen zusammen arbeiten, um ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung zu produzieren, und wir tun es im Angesicht vielfältiger Herausforderungen."

Im Gegensatz dazu stehen die konventionellen Organisationen, die nicht die nötigen Bedingungen schaffen, bei denen das Phänomen der Selbstorganisation auftaucht. Weder autokratische Strukturen noch die Mehrheitsentscheidung erlauben es den Elementen (Menschen) des Systems (Gesellschaft), sich nicht gegenseitig zu kontrollieren. Wenn zum Beispiel jede Person aus dem Vorstand eine Stimme hat, kontrolliert die Stimmenmehrheit bei jeder einzelnen Entscheidung die Minderheit. Somit zerstört die Vorgehensweise der Mehrheitswahl die ursprüngliche Gleichwertigkeit. Oder es könnten z.B. Manager in einem konventionellen Unternehmen versuchen, kreatives Denken zu fördern, indem sie ihre Organisation "abflachen" oder einen "partnerschaftlich"-autokratischen Stil anwenden. In Wahrheit behält jedoch der Manager alleine die wirkliche Macht. Somit sind konventionelle Organisationen zwar organisiert, aber sie sind nicht selbstorganisiert. Nur eine soziokratische Struktur, d.h. eine Struktur, in der alle Mitglieder grundsätzlich gleichwertig sind, das heißt nicht grundsätzlich in einer "Chef - Diener"- Beziehung sind, unterstützt das natürliche Phänomen der Selbstorganisation.

Schlußfolgerung

Dieser Artikel gibt eine Einführung in das soziokratische Modell, eine neuen Methode der Entscheidungsfindung und Steuerung von Organisationen. Er stellt zwei detaillierte Beispiele der Entscheidungsfindung in der täglichen Arbeit vor und skizzierte das System der Steuerung. Er erwähnt kurz das „dynamischen Engineering“, womit bestehende Arbeitsprozesse leichter steuerbar werden.

Soziokratische Unternehmen, Erziehungseinrichtungen und Non-Profit-Organisationen unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht deutlich von ihren konventionellen Gegenstücken, angefangen von der Arbeitszufriedenheit bis zur wirtschaftlichen Sicherheit. Die soziokratische Methode ist ein „leeres Werkzeug“, nützlich, wo und wann immer Menschen organisiert sind.

Die Soziokratie ist außerhalb der Niederlande immer noch relativ neu. Sie ist eine Methode mit ungeheurem Potential. Sie eignet sich sowohl für die Nutzung in Teilbereichen als auch für eine vollständige Umsetzung.

Die Soziokratie hat beträchtliches unerforschtes Potential in vielen Bereichen menschlicher Bestrebungen. Jene die dieses Potential erkennen, werden von unschätzbarem Wert für ihre Organisationen sein. Diese frühen Anwender werden ihre Organisationen so umwandeln, daß jedes Organisationsmitglied und die ganze Organisation ihr volles Potential entfalten können.

Ausgewählte Bibliografie und verwandte Quellen

Ein Großteil der Literatur ist in niederländischer Sprache verfügbar. Es gibt einige Artikel auf Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch, Italienisch und arabisch. Diese Kopien können Sie im Soziokratischen Zentrum in Rotterdam erhalten. <http://www.sociocracy.biz> Zwei Bücher von Gerard Endenburg in englischer Sprache können Sie dort auch erhalten. C. A. Cannegieter's Buch *The Human Aspects of Economics: A Treatise on Unemployment, Inflation, and World Poverty* (Exposition press, Smithtown, New York 1982, Seite 150-184) gibt einen guten Überblick über verschiedene soziokratische Initiativen und enthält eine umfangreiche Bibliografie.

Zur allgemeinen Systemtheorie gibt es verschiedene Bücher. Wir empfehlen *General Systems Theory: Essential Concepts and Applications*, von Anatol Rapoport (Abacus Press, Cambridge, Massachusetts); *Cybernetics, Artificial Intelligence and Ecology: Proceedings of the 4th Annual Symposium of the American Society for Cybernetics*, Herausgeber Herbert W. Robinson und Douglas E. Knight (Spartan Books, New York); und *The Macroscope*, Joel de Rosnay, übersetzt aus dem Französischen von Robert Edwards (Harper & Row, New York).

Für ein vertieftes Studium des wissenschaftlichen Ansatzes der Synergetik empfehlen wir Herman Hakens *Synergetics: Non-equilibrium Phase Transitions and Self-Organization in Physics, Chemistry, Biology, and Sociology*, (2nd Edition, Springer Verlag, New York 1978); und Erich Jantschs *The Self-Organizing Universe* (Pergamon Press, New York 1979), das Prigogines Arbeit mit selbstorganisierenden Systemen diskutiert. Für die Lektüre dieses Buches von Jantsch sind keine großen mathematischen Kenntnisse erforderlich, für die beiden Bücher von Haken ist das jedoch hilfreich. Diese wissenschaftlichen Ansätze bieten den Nutzen empirischer Überprüfung und praktischer Anwendung

Die Soziokratie bringt den modernen Drang zum Machtausgleich in der Arbeitswelt zu einer logischen Schlußfolgerung. Ein Machtausgleich kann aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden, und die folgende Liste ist eine Auswahl verschiedener Richtungen: *Introduction to Management Science* von Thomas M. Cook und Robert A. Russell (Prentice-

Hall Inc., New Jersey 1977); *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives* von John Naisbitt (Warner books, inc., New York 1982); *The Social Science of Organizations – Four Perspectives* von Henry A. Latane, David Mechanic, George Strauss, und George B. Strother (Prentice-Hall Inc. New Jersey, 1963); *In Search of Excellence* by Thomas J. Peters und Robert H. Waterman, Jr. (Harper and Row, New York 1982); *Another Way of Life* von Patricia Baum (G.P. Putnam's Sons, New York 1973); *Utopian Thought in the Western World* von Frank E. Manuel und Fritzie P. Manuel (The Belknap Press of the Harvard University Press, Cambridge 1979); *What do Unions Do?* von Richard B. Freeman und James L. Medoff (Basic Books, Inc., New York 1984); *The North Will Rise Again* von Jeremy Rifkin und Randy Barber (Beacon Press, Boston 1978); *A Piece of the Action* von Stuart M. Speiser (Van Nostrand Reinhold company, New York, 1977); *Creating the Corporate Future* von Russell Ackoff (John Wiley and Sons, New York 1981); *Beyond Majority Rule: Voteless Decisions in the Religious Society of Friends* von Michael J. Sheeran (Philadelphia Yearly Meeting of the Religious Society of Friends, Philadelphia 1983); und *Dynamic Administration: the Collected Papers of Mary Parker Follett* Herausgeber E. Fox und L. Urwick (Pitman Publishing, New York 1973). Schließlich gibt es noch die bahnbrechende Arbeit von Rensis Likert. Die Entwicklung seiner Ideen kann man in drei Büchern verfolgen: *New Patterns of Management* (McGraw-Hill, New York 1961); *The Human Organization* (McGraw-Hill, New York 1976) und *New Ways of Managing Conflict* (McGraw-Hill, New York 1976). Likerts Arbeit wird fortgesetzt durch Likert and Associates, Inc., of Ann Arbor, Michigan.

Einige jüngere Veröffentlichungen: *Quest for Prosperity* von Konosuke Matsushita (PHP Institute, Kyoto, Japan, 1988), *The Rise and Fall of Strategic Planning* von Henry Mintzberg (Free Press, New York, 1994) und *Built to Last* von James Collins und Jerry Porras (Harper Business, New York, 1994) für eine Diskussion einer tieferen Vision für unsere Wirtschaft; *Planning for Quality* von Joseph M. Juran (Free Press, New York, 1988) für eine Diskussion von menschlicheren Qualitätskonzepten; *The Fifth Discipline* von Peter Senge (Doubleday, New York, 1990) für Einsichten in das systemische Denken in der Wirtschaft; *Managing on the Edge* von Richard Pascale (Viking Books, New York, 1990) und *Leading the Revolution* von Gary Hamel (Harvard Business School Press, Boston, 2002) für Beschreibungen über die Notwendigkeit dynamischer Steuerung und Entwicklung, um in einer ständig sich verändernden Umgebung zu überleben; *Complexity* von Mitchell Waldrop (Simon & Shuster, New York, 1992) und *Competing for the Future* von Gary Hamel und C.K. Prahalad (Harvard Business School Press, Boston, 1994) für einen Überblick zum Konzept von Chaos, Komplexität, Selbstorganisation und strategischem Denken in Bezug auf die Wirtschaft; *Reengineering the Corporation* von James Champy und Michael Hammer (Harper Business, New York, 1993) für Techniken, die dem soziokratischen Engineering verwandt sind; *Emotional Intelligence* von Daniel Goleman (Bantam, New York, 1997) und *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment* von Arie de Geus (Harvard Business School Press, Boston, 1997) für eine vertiefende Analyse der Wichtigkeit menschlicher Fähigkeiten, einem guten Grund dafür, mit Soziokratie zu führen.

Über die Autoren

Gerard Endenburg

Als Niederländer hat Gerard Endenburg seine schulische Erziehung in De Werkplaats, Bilthoven, genossen, einer sehr innovativen Schule. Diese von Kees Boeke gegründete Schule funktionierte auf Basis der Konsensentscheidungen nach dem Modell der Quäker. Nach seinem Studium der Elektrotechnik und der Radartechnologie und seinem Militärdienst arbeitete Endenburg für Philips Electronic, wo er an der Erfindung der Flachlautsprecher beteiligt war, wie sie heute in vielen Geräten eingesetzt werden. Dann kam er zu Endenburg Elektrotechnik, Inc., in die Firma seines Vaters. Seine Eltern hatten diesen Betrieb kurz nach dem zweiten Weltkrieg gegründet, als Praxislabor für ihre Ideen über Management und industrielle Reformen. Endenburg wurde im Jahr 1968 Direktor und blieb es dreißig Jahre lang. Heute ist er noch im Vorstand (Topkreis) der Unternehmung.

Inspiziert von Kees Boekes Idee und seinem Ingenieursstudium in Systemtheorie, und hier speziell durch die Synergetic, entwickelte Endenburg gemeinsam mit anderen ein System für die Entscheidungsfindung, das auf dem Konsentprinzip basiert. Es konnte jeder bereits existierenden Struktur hinzugefügt werden, unabhängig von Ziel oder Größe der Organisation: Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode. 1970 begann Endenburg mit der Einführung dieses Modells in seinem Unternehmen. Die ersten Berichte über das soziokratische Experiment erschienen 1974 im niederländischen „NRC-Handelsblad“. Im Jahr darauf veröffentlichte er sein erstes Buch, *Sociocratie, een redelijk ideal (Sociocracy, a Reasonable Ideal)*.

Endenburg begleitete die Gründung des Soziokratischen Zentrums im Jahr 1977, um die wachsende Zahl niederländischer Unternehmen bei der Umsetzung des soziokratischen Modells zu koordinieren und zu unterstützen. Das Zentrum organisiert heute Vorträge, Seminare und Trainings zum soziokratischen Entscheidungsfindungsprozeß und hat die Einführung der Methode in vielen Organisationen begleitet.

Im Jahr 1981 veröffentlichte Endenburg sein zweites Buch, *Sociocratie, de Organisatie van de Besluitvorming (Sociocracy, the Organization of Decision-making)*. Dieses Buch wurde auf einer Pressekonferenz vorgestellt, bei der auch Dr. W. Albeda, der damalige niederländische Sozialminister anwesend war. Sein Amtsnachfolger, Dr. J. de Koning, stellte Endenburg's drittes Buch *Sociocratisch Manifest (Sociocratic Declaration)* auf einer Pressekonferenz 1984 vor. Im Jahr 1991 erwarb Endenburg den Dokortitel über seine Arbeit zur Soziokratie. Seine Doktorarbeit ist veröffentlicht als sein viertes Buch *Sociocracy as Social Design*. Heute lehrt Gerard Endenburg an der Universität Maastricht und ist Mitglied im Vorstandskreis (Topkreis) des Soziokratischen Zentrums.

John Buck

John Buck ist zertifizierter Berater für. Nach seinem BA in Englisch an der Brown University arbeitete Buck zunächst bei der Boeing Company als technischer Redakteur und dann bei der U.S. Federal Aviation Administration (FAA) in Washington, D.C., wo er ein großes Automatisierungsprogramm leitete. Ursprünglich angestellt für das Personalmanagement, entwickelte er ein computergestütztes Trainingssystem für die Verkehrsüberwachung und für die Elektrotechniker, wofür er ausgezeichnet wurde.

An der George Washington University erwarb er 1999 den Master in Soziologie. In seiner Diplomarbeit untersuchte er verschiedene niederländische Organisationen. Sie zeigt, daß das Personal in diesen Betrieben eine signifikant höhere Bindung an ihre Organisationen hat als bei

typisch niederländischen Arbeitnehmern. In seinen Veröffentlichungen schreibt er über Aspekte des Personalmanagements, Automatisierung und über Strategien für Design und Anwendung neuer Technologiesysteme.

John lebt in Silver Spring, Maryland, zusammen mit seiner Frau.

Für weitere Informationen John at: sociocracy@comcast.net.