



## **Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM) als Mitbestimmungsmodell in der Praxis**

Ende des Jahres 2013 führte der Sozialwirtschaftliche Rat (SER)\* der Niederlande anlässlich des Kongresses

### **“Erneuerung in der Partizipation / Partizipation in der Erneuerung” Mitbestimmung in sich verändernden Arbeitsverhältnissen**

eine öffentliche Umfrage zur Anwendung von Mitbestimmungsmodellen durch. Dies ist ein Auszug aus den Antworten von Unternehmen, die die SKM ganz oder teilweise umgesetzt haben.

\* Der SER berät die niederländische Regierung in Bezug auf die Grundzüge der Wirtschaftspolitik. – [www.ser.nl/de](http://www.ser.nl/de)

## **Ein Designbüro**

### **1. Welche moderne Art der Mitbestimmung wenden Sie in Ihrer Organisation an?**

Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM).

### **2. Welchen Anlaß hatten Sie, um mit dieser modernen Form der Mitbestimmung zu beginnen?**

Unsere Organisation hatte eine Größe erreicht, in der eine Form der Mitbestimmung gesetzlich verpflichtend ist. Unsere Organisation ist transparent und Menschen sind unser einziges Produktionsgut. Wir suchten nach einer unkonventionellen und nicht konkurrierenden Form der Mitbestimmung.

### **3. Welche Vorteile bringt Ihnen die neue Arbeitsweise? Bitte beschreiben Sie die moderne Form der Mitbestimmung: Wie sieht sie aus? Wie ist sie eingerichtet?**

Wir setzen die SKM um mit Kreisen für unsere Niederlassungen, die sogenannten Abteilungskreise, einem Allgemeinen Kreis und einem Topkreis. Die SKM verstärkt die Transparenz bei unserer Arbeit und erhöht die ohnehin große Beteiligung aller Mitarbeiter.

### **4. Wie verändert diese neue Arbeitsweise die Organisation und Struktur der Mitbestimmung?**

Vor der Einführung der SKM gab es lediglich eine informelle Mitbestimmung. Jetzt ist diese formal abgesichert und strukturiert. Gespräche und unausgereifte Gedanken aus der Organisation kommen nun schneller und qualifizierter in die Beschlußformung.

### **5. Welche Veränderungen in der Kultur und im Verhalten sehen Sie innerhalb Ihrer Organisation in Bezug auf die Mitbestimmung?**

Wir haben nun eine noch offenere Kultur. Die Struktur ist nun viel besser. So wie beim Spielen sorgen einfache Regeln für ein komplexes und entsprechend innovatives Spiel. In diesem Fall gibt es eine einfache Struktur für eine spannende und dynamische Organisation.

### **6. Ist die moderne Form der Mitbestimmung ein zusätzliches Instrument neben einem gesetzlichen Mitbestimmungsorgan (Betriebsrat) oder wird dieses durch die SKM ersetzt?**

Die SKM ersetzt den Betriebsrat.



### **7. Welchen Rat haben Sie für andere Organisationen?**

Beginnen Sie mit einem kleinen SKM-Experiment und beobachten Sie, wie die Strukturen und Versammlungen effektiver werden – wie Menschen respektvoller miteinander umgehen und die eloquenten Wortführer den eher stillen Kollegen Raum geben.

### **8. Welche Gefahrenquellen sollten andere Organisationen vermeiden?**

Die SKM halb einzuführen ist die größte Gefahr. Die einfachen Basisregeln können straff eingeführt werden und müssen straff angeleitet werden. Das klingt wie ein zusätzliches Instrument, sollte aber die Basis der Organisation sein – also keine *Extraorganisation* für Mitbestimmung, sondern eine *integrierte Organisation* mit Mitbestimmung.

***Funktion:*** Direktor

Eckdaten der Organisation:

***Anzahl Arbeitnehmer:*** 100-200

***Art des Mitbestimmungsorgans:*** Anders

***Branche:*** Designbüro



## Ein Tierlabor

### **1. Welche moderne Art der Mitbestimmung wenden Sie in Ihrer Organisation an?**

Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode, wie sie von Gerard Endenburg entwickelt und später durch das Soziokratische Zentrum in Rotterdam weiterentwickelt wurde. Diese Methode organisiert aktiv die Einbindung aller Mitarbeiter in den verschiedenen Entscheidungsebenen. Die Auswirkung der Arbeit mit dieser Methode ist eine transparentere und offenere Kommunikation bei der Strategieentwicklung und ein höheres Engagement als bei anderen Methoden. Verantwortlichkeiten sind bekannt und klar zugeteilt. Jeder ist direkt ansprechbar und jederzeit zu korrigieren.

### **2. Welchen Anlaß hatten Sie, um mit dieser modernen Form der Mitbestimmung zu beginnen?**

Wir waren auf der Suche nach einer Methode, um die direkte Einbindung der Mitarbeiter aktiv zu organisieren – den Einfluß auf die Strategievorschläge zu ermöglichen, bevor sie vom “grünen Tisch” aus bestimmt werden, die Verantwortlichkeit des Managements und des Personals aktiv zu organisieren, Top-down-Entscheidungen zu vermeiden und Bottom-up-Strategien zu fördern.

### **3. Welche Vorteile bringt Ihnen die neue Arbeitsweise? Bitte beschreiben Sie die moderne Form der Mitbestimmung: Wie sieht sie aus? Wie ist sie eingerichtet?**

Bevor ich den Vorschlag machte die SKM anzuwenden hatte ich sechs Jahre Erfahrung mit dieser Methode bei der Einführung in einer Pflegeorganisation mit 1800 Mitarbeitern. Ich hatte selbst erfahren, was die SKM für die Einbindung der Mitarbeiter tun kann. Es bietet die Möglichkeit, um die Verantwortlichkeiten und Befugnisse voneinander deutlicher zu machen. Auch weil deutlich wird, in welchem Bereich die (Unter)-Abteilungen selbständig ihre Vorgehensweisen entwickeln können.

### **4. Wie verändert diese neue Arbeitsweise die Organisation und Struktur der Mitbestimmung?**

Es gibt weniger Spannungen. Man kann sich nicht mehr hinter dem Rücken eines anderen verstecken, weil jeder aktiv eingeladen ist, seine/ihre Wirklichkeit in Bezug auf das Thema einzubringen. Vorhandene Bedenken kommen auf den Tisch, unzureichend organisierte Bedingungen werden deutlich und können direkt ergänzt und korrigiert werden. Es wird weniger gemeckert (wird aber wohl immer in einem gewissen Grad vorhanden sein). Die Menschen können innerhalb der Gruppe besser erwachsen werden und auch bleiben. Man kann sich gegenseitig besser ansprechen.

### **5. Welche Veränderungen in der Kultur und im Verhalten sehen Sie innerhalb Ihrer Organisation in Bezug auf die Mitbestimmung?**

Es verlangt der Abteilungsleitung aktive Verhaltensaspekte ab, wie z. B. Demut und Hilfsbereitschaft – offen, transparent und ansprechbar zu sein. Jeder muß lernen, daß wir alle korrigierbar sind. Das gelingt vorbildhaft aus der leitenden Position heraus. Die Methode kann enthüllend sein, weil Fehler passieren. “Fehler müssen sein” ist eine prägnante Formel der SKM. Auch ist das Maß der Verantwortlichkeit größer, gerade auch weil die gemeinsamen Verantwortungsübernahme aktiv möglich und organisiert ist.



**6. Ist die moderne Form der Mitbestimmung ein zusätzliches Instrument neben einem gesetzlichen Mitbestimmungsorgan (Betriebsrat) oder wird dieses durch die SKM ersetzt?**

Diese Mitbestimmungsform kann neben bereits existierenden Formen bestehen, wie z. B. der Betriebsrat. Ich bevorzuge jedoch, diese Formen zu ersetzen. Für die gesamte Organisation, deren Teil wir ausmachen, wäre es etwas besonderes, sich zu einer Kreisorganisation zu entwickeln.

**7. Welchen Rat haben Sie für andere Organisationen?**

Gehen Sie bei der Einführung schrittweise vor und beginnen Sie mit den Verantwortlichen der höheren Entscheidungsebenen. Es müssen die 4 Basisregeln (Umformung in eine Kreisstruktur – Konsentbeschlüßformung- Doppelte Koppelung - Aufgabenzuteilung auf Basis der Soziokratischen Wahl) vollständig erlernt und durchgeführt werden. Beschränken Sie sich auf die vier Basisregeln und führen Sie diese bewußt ein. Das bedeutet, daß für diesen Lernprozeß finanzielle Mittel, Zeit und Material vorhanden sein müssen. Man kann noch mehr Mittel einführen, z.B. das Soziokratische Beurteilungsgespräch oder die Soziokratische Entlohnungsstruktur. Diese können auch bei kleineren Projekten eingesetzt werden.

**8. Welche Gefahrenquellen sollten andere Organisationen vermeiden?**

Unterschätzen Sie nicht den Widerstand, den diese Veränderung von Leiten, Ausführen und Messen von Resultaten bewußt oder unbewußt auslösen kann. Sorgen Sie dafür, daß die Abteilungsleitung sich dafür entschließt, diese Methode mit ganzem Herzen einzuführen. – Nehmen Sie sich die Zeit, und denken Sie in Jahren, nicht in Monaten. Vergessen Sie nicht, die Einführung dieser Methode und die Schönheit zu genießen, die SKM für die Leitung von Mitarbeitern mit sich bringt.

**Funktion:** Betriebsleiter in einem Tierlabor

Eckdaten der Organisation

**Anzahl Mitarbeiter:** 0-50

**Art des Mitbestimmungsorgans:** Zentraler Betriebsrat (Centrale OR)

**Branche:** Gesundheitswesen



## **Ein Ambulanter Pflegedienst**

### **1. Welche moderne Art der Mitbestimmung wenden Sie in Ihrer Organisation an?**

Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode. Die SKM ermöglicht eine Form der Mitbestimmung, die den Mitarbeitern viel Raum für Mitsprache und Mitentscheidung in der eigenen Arbeitssituation gewährt. Ende 2011 gab der Aufsichtsrat grünes Licht für die Einführung der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode (SKM) mit dem Ziel, der Mitbestimmung der Mitarbeiter über die Organisationsebene Form zu geben. Im Jahr 2012 begann man mit der Umsetzung der Kreisstruktur nach der SKM, und die ersten Kreise wurden gebildet. Bis jetzt machen wir gute Erfahrungen mit der SKM. Mitarbeiter fühlen sich mehr eingebunden und wollen die Vorgehensweise innerhalb unserer Organisation beeinflussen. Die Kreisversammlungen sind gut besucht.

### **2. Welchen Anlaß hatten Sie, um mit dieser modernen Form der Mitbestimmung zu beginnen?**

Unsere Organisation kennt drei Arten von Dienstleistungen (Geburtshilfe und Wochenbettpflege, Haushaltshilfe, häusliche Pflege) wobei es bei den auszuführenden Arbeiten untereinander wenig Überschneidungen gibt. Die Mitarbeiter der drei Abteilungen haben wenig Gemeinsamkeiten, und darüber hinaus gibt es wenig Interesse für die Arbeit der anderen. Mitarbeiter in der häuslichen Pflege arbeiten allein und begegnen den Mitarbeitern nicht am Arbeitsplatz. Ein gemeinsamer Vertreter der Mitarbeiter im Betriebsrat, der im Namen "aller" Mitarbeiter spricht, paßt nicht gut zu unserer Art Organisation.

### **3. Welche Vorteile bringt Ihnen die neue Arbeitsweise? Bitte beschreiben Sie die moderne Form der Mitbestimmung: Wie sieht sie aus? Wie ist sie eingerichtet?**

Die Mitarbeiter besprechen gemeinsam mit ihren Leitungsgebenden im eigenen Kreis die Rahmenbedingungen für ihren Bereich der Organisation. Die Mitarbeiter in der Geburtshilfe und Wochenbettpflege besprechen die Angelegenheiten innerhalb dieser Abteilung, und die Mitarbeiter in der häuslichen Pflege kümmern sich um die Abteilung der häuslichen Pflege.

### **4. Wie verändert diese neue Arbeitsweise die Organisation und Struktur der Mitbestimmung?**

Die Gesprächsthemen sind praxisbezogener. Die Mitarbeiter werden mitverantwortlich gemacht für das Geschehen in ihrer eigenen Abteilung und wie die eigenen Arbeiten ausgeführt werden. Das bindet die Mitarbeiter stärker ein. Das Arbeiten mit Delegierten für die nächsthöheren Kreise verbessert den Entscheidungsprozeß. Management und Leitungsgebende werden zu Transparenz und höherer Motivation bei Strategievorschlägen "gezwungen".

### **5. Welche Veränderungen in der Kultur und im Verhalten sehen Sie innerhalb Ihrer Organisation in Bezug auf die Mitbestimmung?**

Die Mitarbeiter fühlen sich gehört. Ihre Beiträge werden geschätzt. Die Mitarbeiter werden über die brennenden Themen informiert, die Entscheidungen werden mitgeteilt, zusammen mit den zugrunde liegenden Argumenten. Dadurch können die Mitarbeiter bestimmte Beschlüsse besser verstehen und entwickeln allgemein ein besseres Verständnis für die Belange der Organisation. Die Mitarbeiter übernehmen die Verantwortung für ihre eigenen Beschlüsse. Die Kreisversammlung ist eine gute Gelegenheit, um Themen anzusprechen. Die Gesprächsstruktur der SKM geht vom "begründeten Einwand" aus. Man diskutiert miteinander auf der Grundlage von Argumenten und nicht von Emotionen. Weil alle Teilnehmer individuell ihren Konsent geben, können sich die Teilnehmer nicht der Stimme enthalten.



**6. Ist die moderne Form der Mitbestimmung ein zusätzliches Instrument neben einem gesetzlichen Mitbestimmungsorgan (Betriebsrat) oder wird dieses durch die SKM ersetzt?**

Die SKM ist ein gutes Mitbestimmungsinstrument, um einen Betriebsrat zu ersetzen.

**7. Welchen Rat haben Sie für andere Organisationen?**

Nehmen Sie sich zwei bis drei Jahre Zeit für die Einführung der SKM. Es ist keine Blaupause. Die Methode kann nach und nach zu Veränderungen in den zugrunde liegenden Verhältnissen zwischen Mitarbeitern und Leitungsgebenden führen und so ihren Beitrag leisten zu mehr Transparenz und zielgerichteter Organisationskultur.

**8. Welche Gefahrenquellen sollten andere Organisationen vermeiden?**

Leitungsgebende müssen bereit sein, sich während der Kreisversammlung zu öffnen und die Argumente der Mitarbeiter zu hören.

**Funktion:** Vorstandsvorsitzender

Eckdaten der Organisation

**Anzahl Arbeitnehmer:** 200-400

**Art des Mitbestimmungsorgans:** Anders

**Branche:** Gesundheitswesen, Pflegedienst



## **Eine Buchhaltungsfirma**

### **1. Welche moderne Art der Mitbestimmung wenden Sie in Ihrer Organisation an?**

Wir gebrauchen die Soziokratische Kreisorganisationsmethode. Unsere Organisation hat die SKM auch juristisch umgesetzt. Wir haben also keinen Eigentümer mehr.

### **2. Welchen Anlaß hatten Sie, um mit dieser modernen Form der Mitbestimmung zu beginnen?**

Meine Überzeugung, daß die Menschen in unserer Gesellschaft zu wenig in ihre Arbeitsumgebung einbezogen werden, und daß wir unser Zusammenleben "gemeinsam" gestalten müssen.

### **3. Welche Vorteile bringt Ihnen die neue Arbeitsweise? Bitte beschreiben Sie die moderne Form der Mitbestimmung: Wie sieht sie aus? Wie ist sie eingerichtet?**

In unserer Organisation arbeiten zehn Menschen, wovon die Hälfte 32 bis 40 Stunden und die andere Hälfte 20 bis 32 Stunden arbeiten. Diese zehn Menschen sind Teilnehmer im Allgemeinen Kreis, der die Rahmenbedingungen für den Arbeitsplatz bestimmt. Wir beschließen mit Konsent (das Prinzip von 'kein Einwand'). Darüber hinaus haben wir einen Topkreis (Aufsichtsrat), in dem zwei externe Experten ihren Sitz haben neben unserem Direktor und einem gewählten Delegierten aus dem Allgemeinen Kreis. Die Vorteile sind: hohe Einbindung der Mitarbeiter, kurze Befehlswege, höhere Transparenz, viele Raum für Kreativität.

### **4. Wie verändert diese neue Arbeitsweise die Organisation und Struktur der Mitbestimmung?**

Mitarbeiter sind über die wichtigen Themen informiert und können in Veränderungsprozessen alles ansprechen, was sie wollen bzw. was sie wichtig finden.

### **5. Welche Veränderungen in der Kultur und im Verhalten sehen Sie innerhalb Ihrer Organisation in Bezug auf die Mitbestimmung?**

Die Menschen sind aktiver miteinbezogen in die Organisation. Es wird auch mehr von ihnen verlangt. Die Menschen sind aufmerksamer für die Betriebsangelegenheiten und fühlen sich frei, um Verbesserungsvorschläge einzubringen. Sie wissen, daß sie gehört werden.

### **6. Ist die moderne Form der Mitbestimmung ein zusätzliches Instrument neben einem gesetzlichen Mitbestimmungsorgan (Betriebsrat) oder wird dieses durch die SKM ersetzt?**

Unsere Organisation ist relativ klein, so daß bei uns keine Verpflichtung besteht, eine Mitbestimmung zu organisieren. Es ist daher ein zusätzliches Instrument.

### **7. Welchen Rat haben Sie für andere Organisationen?**

"Take your time" und investieren sie in gute (Gesprächs)-Leitung. Evaluieren Sie die Versammlungen anhand von Schlußrunden.

### **8. Welche Gefahrenquellen sollten andere Organisationen vermeiden?**

-

**Funktion:** Gründer

Eckdaten der Organisation

**Anzahl Arbeitnehmer:** 0-50

**Art der Mitbestimmungsorgans:** Anders

**Branche:** Dienstleistungen für Unternehmen



## **Eine Einrichtung zur Schulkinderbetreuung**

### **1. Welche moderne Art der Mitbestimmung wenden Sie in Ihrer Organisation an?**

Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM). Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode ist eine Methode, um eine Organisation effektiv und effizient zu formen und zu leiten.

### **2. Welchen Anlaß hatten Sie, um mit dieser modernen Form der Mitbestimmung zu beginnen?**

Die Organisation war aktiv auf der Suche nach einer Alternative zum Betriebsrat und kam so in Kontakt mit dem Soziokratischen Zentrum in Rotterdam.

### **3. Welche Vorteile bringt Ihnen die neue Arbeitsweise? Bitte beschreiben Sie die moderne Form der Mitbestimmung: Wie sieht sie aus? Wie ist sie eingerichtet?**

Die SKM geht davon aus, daß Menschen ungleiche, einzigartige Menschen sind, die aber bei der Beschlußfassung gleichwertig sind. Um diese Gleichwertigkeit im Alltag zu verwirklichen, wird die Beschlußfassung nach dem "Konsentprinzip" organisiert. Das Konsentprinzip besagt, daß eine Entscheidung erst dann getroffen ist, wenn keiner der anwesenden Kreismitglieder einen begründeten und schwerwiegenden Einwand gegen den Beschluß hat.

### **4. Wie verändert diese neue Arbeitsweise die Organisation und Struktur der Mitbestimmung?**

Zur bestehenden Linienstruktur im Organigramm wird eine Kreisstruktur hinzugefügt. In der Linienstruktur werden die Beschlüsse ausgeführt, die in der Kreisstruktur beschlossen wurden. Die Beschlüsse werden im Kreis gefaßt. Den funktionellen Einheiten werden Kreise hinzugefügt. Ein Kreis ist eine Gruppe von Mitarbeitern, die für die Verwirklichung eines gemeinsamen Zieles gemeinsam verantwortlich sind. Bei der Verbindung zwischen zwei Kreisen nehmen mindestens zwei Mitarbeiter an der Beschlußfassung im nächsthöheren Kreis teil (die leitungsgebende Person und der gewählte Delegierte). Beim so gearteten Koppeln der Kreise können die Entscheidungsprozesse in alle Richtungen fließen und den Prozeß der gesamten Organisation beweglich halten.

### **5. Welche Veränderungen in der Kultur und im Verhalten sehen Sie innerhalb Ihrer Organisation in Bezug auf die Mitbestimmung?**

Vor Ablauf des dritten Jahres geben 93% der Mitarbeiter an, überdurchschnittlich große Freude an der Arbeit zu haben. Große Einbindung, kreative und initiativreiche Mitarbeiter, höhere Qualität der Beschlüsse, und die Beschlüsse werden besser von allen mitgetragen. Das Messen, also das Nachprüfen der Beschlüsse ist garantiert.

### **6. Ist die moderne Form der Mitbestimmung ein zusätzliches Instrument neben einem gesetzlichen Mitbestimmungsorgan (Betriebsrat) oder wird dieses durch die SKM ersetzt?**

-





### **7. Welchen Rat haben Sie für andere Organisationen?**

Bei der Einführung der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode ist es wichtig, daß dieser Beschluß von der Direktion und dem Management getragen wird. Schulung und Begleitung durch das Soziokratische Zentrum ist sehr zu empfehlen.

### **8. Welche Gefahrenquellen sollten andere Organisationen vermeiden?**

Die Methode sollte in der ganzen Organisation eingeführt werden und nicht allein in einem Teil. Wichtig ist auch die Integrale Schulung.

***Funktion:*** Personalreferent

Eckdaten der Organisation:

***Anzahl Arbeitnehmer:*** 50-100

***Branche:*** Kinderbetreuung