

# Haben Sie schon Soziokratie?

## Gesunde Transformation in einer Altenpflegeeinrichtung

von Dr. Sheella Mierson und Elana Kann  
(Übersetzung aus dem Amerikanischen von Isabella Dierkes)

*Mit der Soziokratie schaffte eine Altenpflegeorganisation einen Kulturwandel und nutzt die Ideen von Menschen in allen Bereichen der Organisation – unterstützt durch eine klare vertikale Hierarchie. Die Arbeit von Führungskräften ist einfacher und freudvoller.*

### Wie fing es an?

In Bristol, Vermont, kamen im Jahr 2004 zufällig verschiedene Menschen und Konzepte zusammen. Sie verwandelten ein kleines erfolgloses Pflegeheim in ein erfolgreiches und wegweisendes. Dieses kleine Pflegeheim mit 15 Plätzen, das sich nun „Living Well“ nennt, bereichert die Welt der medizinischen Versorgung durch ein effektives Modell.

Dee DeLuca, Geschäftsführerin von Living Well, war Eigentümerin mehrerer kleiner Geschäfte, die sie aus den roten Zahlen in tiefschwarze bringen konnte. Paul Kervick, verantwortlich für Living Wells' Öffentlichkeitsarbeit und Vorstandsmitglied, hatte auch Geschäftserfahrung. U.a. führte er viele Jahre einen Handwerksbetrieb. Zusammen entdeckten sie den Paradigmenwechsel, den die Soziokratie zu bieten hat und waren beeindruckt. Die Soziokratie nutzt die besten Ideen aller Beteiligten, unabhängig welchen Platz in der Organisation die Personen innehaben. Sie nutzt auch die vertikale Hierarchie, um die Bedürfnisse der Organisation nach Effizienz zu erfüllen. DeLuca und Kervick ließen sich von John Buck in der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode schulen. Er war der erste zertifizierte Berater außerhalb der Niederlande, wo die Methode von einem niederländischen Ingenieur entwickelt wurde. DeLuca kaufte das Pflegeheim in Bristol und arbeitete mit Kervick daran, die soziokratischen Strukturen und Prozesse umzusetzen.

### Warum Soziokratie für Living Well?

Anstelle der üblichen Methode von „Anordnung und Kontrolle“ und „Top-down“-Management, wollten DeLuca und Kervick mehr Initiative und Verantwortung von den Mitarbeitern. DeLuca sagt, daß die Soziokratie einen Zugang zum kreativen Potential des Menschen schafft, das im allgemeinen „gänzlich unberührt bleibt“.

### Was passierte?

„Die Menschen sind es nicht gewohnt soviel Macht zu haben! Die Lernkurve ging für uns alle steil nach oben,“ erklärt DeLuca. Mit der Soziokratie, so Kervick, „hat jeder eine Stimme bei der Entwicklung von Grundsätzen, eine Stimme, die nicht ignoriert werden kann. Diese Struktur ist völlig verschieden von allen anderen Systemen, die ich bisher kennengelernt habe. Einige Menschen empfinden das als bedrohlich.“

Mit der Zeit und mit Unterstützung und Ausbildung wuchsen die Mitarbeiter in die Herausforderung der Arbeit mit Soziokratie hinein. Heute blühen die Mitarbeiter in dieser Umgebung auf. Kervick sagt, sie treffen gute Grundsatzentscheidungen für Living Well, jenseits dessen, was in traditionellen Organisationssystemen entstanden wäre. Sie haben den Wandel geschafft, von passiven Regelbefolgern zu proaktiven Regelmachern.

### Was hat sich verändert?

Die ursprüngliche Einrichtung war über dreißig Jahre ein ganz gewöhnliches Pflegeheim. Die Bewohner litten an Isolation und Einsamkeit. Das Essen war von minderer Qualität und der Medikamenteneinsatz

hoch. Mahlzeiten und die Einnahme von Medikamenten bestimmten den Tagesablauf, beginnend um 4:00 Uhr früh.

Mit der soziokratischen Struktur und ihren Prozessen paßten die Mitarbeiter den Plan an und führten eine qualitativ hochwertige Ernährung ein. Während die konventionellen Einrichtungen in erster Linie auf die kurzfristigen Kosten für die Ernährung schauen, verstand man bei Living Well, daß gehaltvolle Ernährung langfristig die Kosten senkt. „Seit wir das Essen frisch zubereiten und auf raffinierten Zucker verzichten schlafen die Bewohner besser und brauchen weniger Medikamente“, erklärt DeLuca. „So reduzieren wir unsere Kosten für Medikamente“. Living Wells' Fokus liegt auf Gesundheit, nicht auf Krankheit. Sie bieten ganzheitliche medizinische Versorgung. Aktivität, Stimulation und die Verbindung zu einer Gemeinschaft tragen zu einer besseren Gesundheit bei. Die Bewohner können sich sozial, körperlich, emotional und intellektuell an jedem Tag so engagieren wie sie es wünschen. Es gibt Bewegungsgruppen, Kunst- und Musikprogramme, Gärtnern, Beteiligung an Haushaltsarbeiten, Spiele, Ausflüge zu Parks und kommunalen Kulturprogrammen und ehrenamtliche Tätigkeiten. Die Gesundheit der Bewohner in den Mittelpunkt zu stellen ist kosteneffektiv. Obwohl die amerikanische Statistik sagt, daß eine Pflegeeinrichtung 80% privater Kunden braucht, um finanziell zu überleben, bewegt sich bei Living Well der Anteil privater Kunden zwischen 20 und 40%; und die Zahlen sind schwarz.

„Als wir zwei oder drei Jahre im Geschäft waren“, sagt DeLucca, „begannen Leute aus viel größeren Pflegeeinrichtungen zu uns zu sagen ‘Sie haben einen größeren Kulturwandel erreicht als es uns in zwanzig Jahren gelungen ist. Wir wollen wissen, wie Sie das machen.’ Obwohl wir neu in diesem Geschäft der Langzeitpflege waren, sind wir in der Lage, diese herausragenden Ergebnisse in der Pflege zu erreichen. - oft verbessert sich der Gesundheitszustand unserer Bewohner!“ begeistert sich DeLuca. Sowohl Living Well als auch DeLuca haben Preise für die Qualität des Programms vom Staat Vermont erhalten. Living Well wurde zu einer Quelle für Menschen, die sich für die Soziokratie oder die ganzheitliche Altenpflege interessieren. Glücklicherweise läßt sich die Soziokratie auch in größeren Organisationen einsetzen.

## Welche Rolle spielt die Soziokratie?

DeLuca erklärt: „Wenn alle Stimmen gleichwertig gehört werden, kommen wir zu sehr kreativen Lösungen, besser als sie von Topmanagern erdacht werden können, wie klug die auch sein mögen. Zum Beispiel hat Living Well die gleichen Anforderungen für Medikation und Mahlzeiten wie andere Einrichtungen auch. Aber mit der Soziokratie haben wir einen Rahmen, um mit den Menschen zu sprechen, die die Medikamente geben und das Essen vorbereiten und servieren. Diese Leute können etwas beitragen zur Frage, wie man das organisiert. Üblicherweise hat man keine Struktur, dieses Gespräch zu führen. Bei uns schaut jeder auf das Ganze und wird ein kreativer Problemlöser. Und die Bewohner können auch beeinflussen, was sie sich wünschen, denn sie haben eine Rolle in der Führungsstruktur. Zwei Aspekte der Soziokratie haben unseren Wandel zum guten ermöglicht: (1) Wir haben einen Weg zu jedermanns Ideen, und (2) wir richten den Fokus auf die Ergebnisse auf jeder Ebene der Organisation – was wollen wir und wie erreichen wir es.“

DeLuca ist begeistert vom Wandel in ihrer administrativen Rolle seit sie mit der Soziokratie arbeitet. „Ich muß meine Mitarbeiter nicht disziplinieren. Meine Aufgabe ist es, die Kreativität zu steuern, und das ist aufregend.“

~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~ ~

## Die Autoren

*Sheella Mierson, Ph.D., ist Präsidentin und Eigentümerin von Learning Solutions, Inc. (CLSolutionsInc.com). Sie ist Mitglied der Sociocracy Consulting Group (sociocracyconsulting.com), einer Abteilung von The Sociocracy Group mit Sitz in Rotterdam, Niederlande.*

*Elana Kann ist Autorin, Lektorin und Waldarbeiterin, die sich schon lange für die Beziehungen zwischen Form, Funktion und Eleganz interessiert, sowohl in Organisationen als auch in der Natur. Sie ist Eigentümerin von Branching Out Woodworks ([branchingoutwoodworks.com](http://branchingoutwoodworks.com)).*

### **Danksagung**

*Weitere Informationen über Living Well finden Sie auf dieser Website: [livingwellcarehome.org](http://livingwellcarehome.org). Ted Millich und Sheella Mierson führten die Interviews für diesen Artikel. Millich's Interview sehen Sie auf seiner DVD "Einführung in die Soziokratie" ([beyonddemocracythefilm.com](http://beyonddemocracythefilm.com))*