

# Die ideale Welt

Nicht Titel und Position entscheiden. Sondern Argumente.  
Das gibt es nur in der Utopie, nicht im Unternehmen?

In den Niederlanden setzen das Firmen in die Praxis um  
und nennen es Soziokratie.

Text: Gerhard Waldherr Foto: Markus Feger



*„Die Soziokratie kennt keine Gewinner und Verlierer, nur Lösungen“, sagt Gerard Endenburg*



Gründer eines Unternehmens, doch nur Direktor auf Zeit: Marten Disberg

- Ein kleines Dreieck und daneben noch eins, zwei, drei, vier. Unten also fünf kleine Dreiecke. Darüber ein großes und über diesem ein mittelgroßes Dreieck. Der Filzstift saust über das Papier. Kreuze, wo sich die Linien der Dreiecke überschneiden. Zack, Pfeil, links oben, neben das mittelgroße Dreieck kommt nun ein Viereck. Er wirbelt herum, die grau melierten Locken fliegen, sein kunterbunt geringelter Schal hüpfte auf der Brust. „Können Sie mir“, sagt er und schiebt dabei seine schwarze Brille zur Nasenwurzel, „bis hierhin folgen?“

Groningen, Damsterdiep 231. Ein altes Haus, das mal Verwaltungsgebäude eines Landguts war, als auf den Feldern ringsum noch keine Backsteinhäuschen mit Vorgärten standen. Ein schönes Büro, hell, eckige Lounge-Sessel aus den siebziger Jahren, an der Wand abstrakte Kunst. Und neben dem großen Schreibtisch, vor einer Tafel, steht Marten Disberg und erklärt die Soziokratie. Was gar nicht so einfach ist. Weshalb Disberg geduldig referiert, wiederholt, ergänzt, zum Regal läuft, im Wörterbuch blättert, wenn ihm die englische oder deutsche Vokabel fehlt, oder seine Sekretärin als Dolmetscherin dazubittet. Zurück zum Lounge-Sessel, vor zur Tafel, Lounge-Sessel, Regal, Tafel.

Man muss Disberg nicht lange zuschauen, um zu erkennen, dass ihm die Bühne Spaß macht. Sein Vater war Kunstmaler, die Eltern bezeichnet er als Linke, die den revolutionären Helden der Zeit huldigten. Mao. Fidel Castro. Black Power. „Ich bin ein Kind der 68er“, sagt Disberg, der als Sozialarbeiter begann und danach eine Ausbildung zum Bibliothekar machte. Kurz vor seinem Abschluss kürzte das Kultusministerium das Budget für Büchereien. Keine Jobs mehr für junge Bibliothekare. Disberg gründete mit zwei Studienkollegen eine Firma, die sie Reekx nannten. „Adviseurs en dienstverleners in informatievoorziening“, wie auf der Visitenkarte steht. Mit anderen Worten: Reekx berät und betreut Organisationen bei Aufbau, Archivierung oder Digitalisierung ihrer Datenbanken. 2007 erwirtschafteten 70 Angestellte 2,5 Millionen Euro Umsatz. Seit 1993 führen sie sich soziokratisch – mit Disberg als Direktor.

Die Soziokratie hat eine lange Geschichte. Der Begriff leitet sich ab vom lateinischen Socius (Begleiter) und dem griechischen kratein (regieren). Zuerst verwendet ihn der französische Philosoph Auguste Comte, der Begründer der modernen Soziologie, Mitte des 19. Jahrhunderts. Danach wird der Nationalökonom ►

John Stuart Mill mit ihr in Verbindung gebracht, später die Soziologin Mary Parker Follett, die herausfindet, dass der Erfolg eines Unternehmens abhängig ist davon, wie sehr sich eine Belegschaft mit der Firma identifiziert. Doch erst der niederländische Reformpädagoge Kees Boeke entwickelt ein praxisnahes soziales Modell. Boeke, ein Quäker, der im Geld die Wurzel allen Übels sieht, ist überzeugt, dass die Demokratie die Hoffnungen der Menschen enttäuschen werde. Er fordert ein System von Gleichwertigkeit und Konsens, das er in seiner Schule Werkplaats Kindergemeenschap bei Utrecht anwendet.

Womit wir bei Gerard Endenburg wären. Der ging bei Boeke zur Schule, wie übrigens auch Beatrix Wilhelmina Armgard, Prinzessin von Oranien-Nassau, und ihre Geschwister. Beatrix wurde später Königin der Niederlande, Endenburg studierte Elektrotechnik und Radartechnologie und übernahm 1968 das Elektrotechnik-Unternehmen seiner Eltern. Er machte daraus eine Firma mit 150 Beschäftigten, die hauptsächlich elektronische Anlagen für Hochseeschiffe herstellte. Doch während Endenburg Elektrotechnik BV wuchs und wuchs, suchte der junge Chef – geprägt von Boekes Idealen, beeindruckt von den Gesetzen der Kyberne-

tik – nach dem perfekten Führungsstil. Er fragte sich: Ist ein Unternehmen nicht ein simpler Regelkreis, ähnlich dem Zusammenspiel von Heizkessel, Thermostat und Heizkörper? Was, wenn der Thermostat, die leitende Einheit, versagt und dem Heizkörper, der ausführenden Einheit, befiehlt, zu heizen, heizen, heizen? Auf 120, 130, 150 Grad. Wer greift ein? Stoppt jemand den Thermostaten? Wenn nicht, platzt der Heizkessel, versagt das System.

Wir schreiben das Jahr 1970. Endenburg ist 36 Jahre alt und kommt zu dem Schluss, er müsse sein Unternehmen umkrepeln. Weg mit der autokratischen Herrschaft, er will ein System absoluter Gleichwertigkeit, Transparenz und Gewinnbeteiligung. Er verordnet seiner Firma ein selbst entwickeltes Modell der Soziokratie. 1974 gründet er das Sociocratisch Centrum, das dieses Modell ständig verbessern und verbreiten soll. Es liegt nicht an der Soziokratie, dass Endenburgs Firma 1976 in Not gerät. Die Kundschaft, meist mittlere Werften, lässt immer häufiger in Asien produzieren, irgendwann bestellt sie überhaupt nichts mehr. Endenburg will 60 Beschäftigte entlassen, sieht keinen anderen Ausweg, den Sozialplan hat die Gewerkschaft schon abgesegnet. Da meldet sich bei einer Versammlung der Schlosser Jan de Groot zu Wort und sagt sinngemäß, die Bewältigung einer Krise sei Gemeinschaftsaufgabe.

So zieht die Belegschaft, ob Ingenieur, Elektroniker, Monteur EDV-Experte oder Verwaltungsangestellter, los, um Aufträge zu akquirieren. Sie fragen auf Baustellen, ob sie preisgünstig Leitungen installieren dürfen, sprechen wahllos Unternehmen an. Nach sieben Monaten sind die Auftragsbücher wieder voll. Endenburg muss niemanden entlassen, vielmehr zusätzliche Leute einstellen und hat neue Betätigungsfelder gefunden, etwa Notstromanlagen und radargestützte Sicherungssysteme. Die Firma macht Schlagzeilen in der Wirtschaftspresse. Es heißt, Endenburgs Erziehung zur Mitverantwortung habe sich bewährt. Das »Manager Magazin« schreibt 1990: „Mit seiner Führung der dritten Art zwischen Diktatur und Demokratie ... macht Endenburg zunehmend Furore.“ Er wird Professor an der Twente-Universität, erhält Einladungen aus Harvard und Cambridge. Weltkonzerne wie Shell und Philips suchen seinen Rat, selbst die Nasa und die US-Luftfahrtbehörde FAA fragen an.

Wenn Disberg heute Dreiecke malt, so gehen diese zurück auf Endenburgs Modell. Darin entsprechen die kleinen Dreiecke den Basiskreisen, also den Abteilungen; das größere Dreieck dem sogenannten Leitungskreis, das mittelgroße darüber dem Topkreis, der Geschäftsführung. Nur dass all diese Kreise miteinander verknüpft sind. Jeder Kreis wählt Delegierte, die im nächsthöheren Kreis vertreten sind. Dieser Kreis wiederum wählt den Leiter des unter ihm liegenden Kreises. In allen Kreisen werden die Entscheidungen auf der Basis von Consent getroffen. Dieser niederländische Begriff, der sich mit Einwilligung oder Zustimmung übersetzen ließe, ist nicht Konsens, völlige Übereinstimmung. Consent bedeutet: Eine Entscheidung wird getroffen, wenn nie-

„Enthusiastische Reaktionen bei Unternehmern“: Annewiek Reijmer



mand mehr begründete Einwände vorbringen kann. Jede Entscheidung wird möglichst schnell ausgeführt. Die Ergebnisse werden soziokratisch kontrolliert. Alle Leiter und Delegierten werden alle zwei Jahre neu gewählt.

## Jede Stimme zählt, jeder ist Teilhaber, so wird das Wissen der Mitarbeiter für die Firma erschlossen

Nicht Position und Titel entscheiden, sondern Argumente. Nicht Macht, sondern Verstand und Expertise. Jede Meinung ist wertvoll. Jeder kann alles werden, jeden Posten besetzen innerhalb der Organisation. Ein ungelernter Arbeiter kann durch Wahl bis in den Topkreis vorrücken. Ein revolutionärer Ansatz. Und – das war Endenburg besonders wichtig – die Stimme des Kapitalgebers hat nicht mehr Gewicht als die des Büroboten. Alle sollen äquivalenter Teil des Unternehmens sein. Konsequenterweise soll es ihnen auch zu gleichen Teilen gehören. „Mir wurde klar“, sagte Endenburg einmal, „dass eine Firma Menschen besitzt, die Sklaverei war aber abgeschafft.“ Das wäre in Disbergs Zeichnung das Viereck links oben neben dem Topkreis; es symbolisiert die Stiftung, der das Unternehmen gehört und die Anteilsscheine an die Belegschaft ausgibt. Gewinne werden in die Firma investiert oder als Boni an alle verteilt. Endenburgs Credo: „Die Soziokratie lebt von der Anerkennung des Individuums. Sie kennt keine Gewinner und Verlierer, nur Lösungen.“

Es gebe keine bessere Möglichkeit, befand der Professor für Philosophie an der Universität Twente, Doede Nauta, um in einer Organisation „das Know-how der Menschen zu erschließen“. Bei Reekx in Groningen können sie diese These durch ihre Erfahrung bestätigen. „Ich war vorher bei zwei Agenturen für Zeitarbeit, einer Kindertagesstätte, bei der Stadtverwaltung“, erzählt Anne-

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

Rotterdam, Prins Pieter Christiaanstraat 61, in einem Gewerbegebiet zwischen Apartmentblöcken. Ein Flachbau mit viel Glas. In einem leeren Großraumbüro im ersten Stock sitzt Annewiek Reijmer zwischen leeren Tischen. In den nächsten drei Stunden wird kein Telefon klingeln, nur ein Besucher erscheinen, offenbar ein alter Bekannter. Das hat man sich anders vorgestellt. Reijmer ist Direktorin des Sociocratisch Centrum, Endenburgs Kaderschmiede und PR-Zentrale. Von hier aus sollte die Soziokratie die Wirtschaft erobern. Aber hat sie das nicht getan? Hatten sie nicht eine Reihe großer einheimischer Firmen für die Soziokratie gewinnen können? Shell etwa führte sie in der Sicherheitsabteilung ein. War nicht ein Teil der niederländischen Polizei soziokratisch umgestaltet worden? Gab es nicht eine US-amerikanische Holding aus der Stahlbranche, Firmen in Kanada und Brasilien, die sich unterweisen ließen? Sie hatten sogar eine eigene Zeitschrift: »Argumenten«.

Über all das könnte man reden, doch Reijmer, groß, blond, ist zwar eine freundliche, aber auch resolute Dame. Nicht jede Frage wird beantwortet. Manche Antwort verliert sich in Umschreibungen. Um die „acht, neun, zehn“ zertifizierte Management- ▶



[www.inditango.com](http://www.inditango.com)

**INDITANGO**  
MANAGEMENT CONSULTING

## Sie lassen lieber Taten statt Worte sprechen? Wir auch.

„Manage IT like a business“. Als Unternehmensberatung mit Sitz in Hamburg haben wir uns auf ein Thema spezialisiert, in dem harte Fakten gefragt sind: Der Wertbeitrag der IT. Dafür suchen wir Berater aus dem Umfeld IT-Governance und IT-Controlling, die mit uns am Markt angreifen wollen.

Jetzt angreifen und bewerben unter:  
[www.inditango.com/karriere](http://www.inditango.com/karriere)



„Wer versucht, Soziokratie zu verstehen, kann sich die Gehirnwindungen brechen“, warnt Piet Sliker

Berater, so Reijmer, arbeiteten ständig für das Centrum. „50 bis 100“, sagt Reijmer auf die Frage, wie viele Firmen Soziokratie in den Niederlanden praktizieren. Im Nachsatz stellt sich heraus, dass sie es nicht genau weiß. Vielleicht hat sie zu oft davon erzählt, um darin noch einen Nachrichtenwert zu erkennen. Vielleicht auch nicht.

## Soziokratie schafft die Hierarchien nicht ab. Sie funktioniert sie nur um

Gut, wenigstens ein paar Beispiele: Reekx natürlich; Wheels4All, eine Firma, die Carsharing anbietet und 1400 Mitglieder hat. Momentan arbeiten sie für eine Schule, die Lehrer ausbildet. Shell nicht mehr, da kamen neue Manager, die das Experiment stoppten. Doch das Interesse, sagt Reijmer, sei immer noch groß. Und sie habe noch nie ein Projekt präsentiert, ohne dass die Leute „enthusiastisch gewesen wären“. Oft sagten Unternehmer: „Wenn ich das gewusst hätte, hätten wir weniger Probleme.“ Von hinten brummt es: „Werde ich gebraucht?“

Gerard Endenburg kommt herein. Er ist ein kleiner, gedrungener Mann, 74 Jahre alt inzwischen, das Haar hell wie Butter.

Er trägt ein lachsfarbenes Hemd, schwarze Hosenträger. Natürlich setzt er sich, ohne die Antwort auf seine Frage abzuwarten. Endenburg fummelt einen Keks aus der Blechdose auf dem Tisch und doziert. Wo er schon überall war. Was er alles gemacht hat. Wen er dabei getroffen hat. In Florenz habe er der Polizei die Struktur der Mafia erklärt. Den Managern von ABN Amro habe er sagen müssen, sie wüssten, „wie man Geld bewegt und damit Riesengewinne macht, aber nicht, wie man eine Organisation ausgewogen, gerecht und effizient steuert“. Den Leuten von der Weltbank wiederum hat er vorgetragen, was seiner Meinung nach falsch ist an der Weltwirtschaftsordnung. Einmal um die ganze Welt mit der Soziokratie im Gepäck. Was er in Pakistan gemacht hat, wird nicht ganz klar, außer dass er unfreiwillig in einer Filiale von McDonald's landete.

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

Wenn es nach Isabell Dierkes geht, dann dauert es nur zehn Minuten, und schon erkennt man, „welch grandioses Potenzial in der Soziokratie steckt“. Bei ihr war das jedenfalls so vor drei Jahren. Dierkes arbeitete als Trainerin für Gewaltfreie Kommunikation (GfK) und erfuhr, dass der Begründer der GfK, ein gewisser Marshall Rosenberg, für eine internationale Dachorganisation ein nicht autokratisches Führungssystem suchte. Dabei geriet er an die Soziokratie. Dierkes besorgte sich Material, las sich ein und wusste: „Das gibt mir eine Antwort auf viele Fragen.“ Derart begeistert, kontaktierte sie das Sociocratisch Centrum in Rotterdam. Das schickte Pieter van der Meche, einen Management-Berater, der einen Vortrag hielt. Schließlich begann Dierkes, die Unterlagen des Centrum, die nur in Niederländisch und Englisch erhältlich waren, ins Deutsche zu übersetzen. Dazu musste sie ein Wort erfinden: Konsent. „Das Englische macht einen Unterschied zwischen consent und consensus, das Deutsche nicht.“

Eine Frau, eine Mission. Inzwischen ist Dierkes dabei, sich in Rotterdam als Beraterin zertifizieren zu lassen. Gleichzeitig baut sie in Lübbecke, Ostwestfalen, wo sie lebt, ein soziokratisches Zentrum auf. Ein Kollege, den sie über die GfK kennenlernte,

Christian Rütter, arbeitet parallel an einer Niederlassung in Wien. Sie veranstalten Konsent-Spielabende, bieten gemeinsam Seminare, Beratungen und Schulungen für Unternehmen an. Dierkes sagt: „Noch fahre ich durch die Lande und versuche, den Leuten einen Geschmack zu vermitteln.“ Rütter sagt: „Noch sind wir damit beschäftigt, die Soziokratie überhaupt bekannt zu machen.“ Bei Dierkes hat sich ein Hersteller von Naturkosmetika gemeldet, ein kleiner Autozulieferer, ein Zahntechniklabor, bei dem ein Niederländer beschäftigt ist, der die Soziokratie aus seiner Heimat kennt. Dierkes: „Es gibt Interesse, doch letztlich fehlt den Unternehmen noch der Mut. Wir bräuchten einen Pionier, wie es Endenburgs Firma in den Niederlanden war.“

## Aufstieg in einer soziokratischen Firma: vom Büroboten zum Direktor

Endenburg Elektrotechnik BV residiert gegenüber vom Sociocratisch Centrum. Prins Pieter Christiaanstraat 50. Vor 40 Jahren hat Piet Sliker bei Endenburg als Bürobote angefangen, heute ist er Direktor. Sliker hat die Entwicklung des Unternehmens zur Hightech-Experimentierwerkstatt mitgestaltet, er hat die Soziokratisierung von Beginn an miterlebt. Er sitzt in seinem Büro im Erdgeschoss, zwei Türen links neben der Rezeption, und erzählt von den Problemen der Anfangsjahre. Erst dachte die Belegschaft, die Soziokratie sei „ein Trick der Geschäftsleitung“. Dann sperrte sich der Betriebsrat, der um seinen Einfluss fürchtete, schließlich schaltete sich die Gewerkschaft ein, die den ihr angebotenen Sitz im Topkreis ablehnte. Erst die Gewinnbeteiligung, im Schnitt zwei Monatsgehälter jährlich, sorgte für Entspannung. Das kapierte jeder. Sliker sagt: „Mal ehrlich, wer versucht, die Soziokratie zu verstehen, kann sich die Gehirnwindungen brechen.“ Wie sagte Verhoeff von Reekx: „Du kannst sie nicht sehen, schmecken, riechen, es gibt keinen Crash-Kurs, der dich vorbereitet, du steckst aber vom ersten Tag an voll drin.“

Das mag beigetragen haben zum Scheitern des ersten Versuchs bei Endenburg. Sliker sagt, gerade die Leute in den Basiskreisen seien immer passiver geworden. 1984 starteten sie den zweiten Versuch, diesmal mit mehr Schulung und Vorbereitung der Belegschaft. Diesmal lief es besser, der Betriebsrat löste sich von selbst auf. Doch inzwischen hat die Soziokratie bei Endenburg ein Eigenleben entwickelt, das auch der Erfinder nicht vorhersehen konnte. Gerard Endenburg ist längst nur noch externes Mitglied im Topkreis und erfährt als Beobachter, wie politische Entscheidungen weiter soziokratisch, operative Entscheidungen jedoch autoritär gefällt werden. Sliker deutet auf den Zuckerkorb auf seinem Konferenztisch: „Wir dürfen nicht über jede Zuckertüte diskutieren, wenn es um den Korb geht.“ Ob jemand bereit ist, an Schaltbrettern für französische Atomkraftwerke zu arbeiten, wird aber weiter soziokratisch diskutiert. Slikers Fazit: „Man braucht für die Soziokratie einen langen Atem, und sie muss ▶

H f G

Hochschule für Gestaltung  
Schwäbisch Gmünd

Professorin/Professor Bes.Gr. W3  
Produktgestaltung  
Schwerpunkt Produktplanung

Aufgabengebiete:

Vermittlung von wissenschaftlich und berufspraktisch etablierten Produktplanungsverfahren zur Anwendung im Produktentstehungsprozess sowie nachhaltiger ökonomischer Aspekte der Planung, Entwicklung, Produktion und Konsumtion von Verbrauchs- und Investitionsgütern.

Vorlesungen, Seminare und Studien (Gestaltungs- und Planungsprojekte) im Bachelor- und Masterstudium, die sich mit aktuellen und zukünftig zu erwartenden Fragen der Produktplanung und Produktgestaltung in Theorie und Praxis auseinandersetzen, z.B. der Globalisierung, der Gesundheit oder der Nachhaltigkeit. Die Lehrverpflichtung umfasst 18 Semesterwochenstunden. Weiterentwicklung des Fachgebietes Produktgestaltung in Lehre und Forschung hinsichtlich seiner Anschlussfähigkeit zu anderen in der Produktentstehung vertretenen Fachbereichen, wie etwa der Unternehmenskommunikation, der Marktforschung, der Technik, der Vermarktung und des Vertriebes. Die dienstlichen Aufgaben sind in § 46 LHG geregelt. Mitarbeit in den Selbstverwaltungsgremien wird erwartet.

Anforderungsprofil:

Gesucht wird ein/eine auf dem Fachgebiet der Produktplanung hervorragend ausgewiesene/r Wissenschaftler/Wissenschaftlerin. Diese engagierte Persönlichkeit soll eigeninitiativ im Rahmen von anwendungsorientierten Forschungsvorhaben mit anderen Einrichtungen (Instituten, Hochschulen, Universitäten) und Wirtschaftsunternehmen im interdisziplinären Dialog kooperieren. Eine aktive Beteiligung am Ausbau des Masterprogramms Product Planning and Design sowie die Führungsrolle beim Aufbau eines dem Forschungsgebiet entsprechenden Laborbereiches an der Hochschule für Gestaltung Schwäbisch Gmünd wird erwartet.

Einstellungsvoraussetzungen:

Abgeschlossenes Hochschul- bzw. Universitätsstudium, vorzugsweise im Bereich der Gestaltung, Befähigung zur wissenschaftlichen Arbeit (i.d.R. nachgewiesen durch eine Promotion), hervorragende fachbezogene Leistungen in der Produktplanung und -gestaltung sowie pädagogische Eignung als die Fähigkeit, Studierende nachhaltig zu motivieren, in ihrer Entwicklung zu fördern und fachspezifische Lehrinhalte überzeugend zu vermitteln. Mindestens fünfjährige erfolgreiche berufliche Praxis, davon mindestens drei Jahre außerhalb des Hochschulbereichs. Bereitschaft, Lehrveranstaltungen auch in englischer Sprache abzuhalten.

Bei Erfüllung der beamtenrechtlichen Voraussetzungen erfolgt die Übernahme in das Beamtenverhältnis auf Lebenszeit in der Regel nach dreijähriger Bewährung im Beamtenverhältnis auf Zeit. Die Hochschule möchte mit der Ausschreibung in besonderer Weise Bewerberinnen ansprechen. Schwerbehinderte werden bei entsprechender Eignung vorrangig behandelt. Bewerbungen mit den üblichen Unterlagen und Arbeitsbeispielen werden bis zum 30.01.2009 an die Rektorin der Hochschule für Gestaltung, Rektor-Klaus-Str. 100, 73525 Schwäbisch Gmünd, erbeten.

Es werden nur vollständige und aussagekräftige Bewerbungen auf dem Postweg – keine E-Mail-Bewerbungen – berücksichtigt.

von oben kommen. Ohne die Überzeugung im Topkreis ist es sinnlos.“

Oben ist das Stichwort. Wer sich das Weltwirtschaftsgewitter dieser Tage anschaut, könnte vermuten, in den Chefetagen der Unternehmen werde verzweifelt nach Leitbildern für die Zukunft gefahndet. „Jetzt sehen wir, was passieren kann“, sagt Reijmer, „wenn jemand starr und stupide 20 Prozent Rendite auf das Investment fordert, ohne Rücksicht auf die Nachhaltigkeit der Organisation.“ Van der Meche meint: „Jetzt sehen wir, dass autoritäre Systeme zu Katastrophen führen können, weil die Mitarbeiter aus Angst um ihren Arbeitsplatz, Frustration oder Ungültigkeit wider besseres Wissen alles mitmachen.“ Jetzt sieht man, was passiert, wenn der Thermostat überdreht? Der Heizkessel explodiert? Endenburg sagt: „Ich habe nichts gegen Kapitalismus, er hat gute Seiten.“ Wenn jemand die Welt retten könne, dann die großen Unternehmen. „Aber man kann als Unternehmer nicht nur die Interessen des Kapitals verfolgen, die Interessen der Arbeitnehmer sind auch da, und sie sind genauso relevant, sonst kippt alles.“

Wenn man van der Meche glaubt, hat das Umdenken in den Chefetagen bereits begonnen. Neulich habe er mit einem Topmanager von Unilever gesprochen: „Die haben begriffen, dass etwas falsch läuft, dass es so nicht weitergeht.“ Reijmer sagt: „Warum in einer Organisation nur einige Gehirne benutzen und nicht alle Gehirne?“ Das gelte, sagen beide, im Übrigen auch für die Politik. Rüter sagt: „Wenn die Mehrheit entscheidet, wird die Minderheit komplett ausgeschlossen.“ Die Soziokratie integriere dagegen alle Meinungen. Und Endenburg sagt: „Es ist doch absurd, ein Referendum abzuhalten über eine Verfassung für die EU. Das ist nicht mit Ja oder Nein zu beantworten.“ Die Zeit sei reif für die Soziokratie, sagen sie übereinstimmend. Es müsse sich nur noch das Denken ändern. „Man hat uns konditioniert auf ein System“, sagt Endenburg, „und wir glauben nun unerschütterlich, dass es richtig ist nach dem Motto: Eins plus eins ist zwei.“ Ist es nicht so? Endenburg: „Doch, eins plus eins ist zwei, manchmal jedenfalls, meistens nicht.“

## Nur wer Macht aufgibt, erzielt Ergebnisse – notfalls durch den eigenen Rückzug

In Groningen, Dampsterdiep 231, saust nicht mehr der Filzstift über das Papier. Es gäbe zwar noch viel zu erklären, doch es gibt auch viel zu erzählen. Von der Sehnsucht der Menschen, die Disberg in der Soziokratie wiedererkennt: „Alle für ein Ziel, das ist ein schönes, inspirierendes Gefühl, wir brauchen gemeinsame Ziele.“ Aber auch von der Gier der Menschen und ihrer Sucht nach Macht. „Wer Soziokratie in einer Organisation praktizieren will“, sagt er, „muss Macht aufgeben, nicht die Macht seiner Überzeugungskraft, seiner Expertise, sondern die Über-Macht, die ihn trotz Unwissenheit und Inkompetenz unantastbar macht.“ Aber wie

schwer das sei, wisse man ja, wenn man sich ansehe, was aus den Helden seiner Eltern geworden sei, als sie endlich Macht hatten. Mao, Fidel, Ho Chi Minh. „Alles ist eine Frage des Charakters“, sagt Disberg, „aber das ist die Stärke der Soziokratie. Sie verändert den Charakter derjenigen, die in sie involviert sind.“

Dazu ein Beispiel. Ein Problem in einem Basiskreis bei Reekx belastete das ganze Unternehmen. Der Leiter des Basiskreises schlug die Lösung selbst vor. Es war seine Entlassung. Der Kreis akzeptierte. Disberg: „Das war ein emotionaler Moment, aber er wusste, wir wussten, es ist besser für die Gemeinschaft.“ Dazu passt, was van der Meche sagt: „Man behauptet gern, das Verhalten von Menschen ändere sich nicht; ich sage, Menschen können sich ändern, wenn sich Systeme ändern.“

Demnächst wird übrigens wieder gewählt bei Reekx. Es geht auch um die Position des Direktors. Disberg sagt: „Ich bin nicht Superman. Die anderen müssen zu der Ansicht kommen, dass ich der bestmögliche Direktor bin, andernfalls schmeißen sie mich raus.“ Aus dem Unternehmen, das er erdacht, gegründet, zum Erfolg geführt hat. Seine Chancen, den Posten zu behalten? Nicht so schlecht, glaubt er, „aber ein wenig Angst hat man immer“. ■

*Erfindet Begriffe, um die Soziokratie in Deutschland zu verbreiten:  
Isabell Dierkes*

