



Soziokratie

Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen

Barbara Strauch und Annewiek Reijmer
Vahlen © 2018
208 Seiten

Bewertung

8
7 Umsetzbarkeit
9 Innovationsgrad
7 Stil

Fokus

Führung & Management

Strategie

Marketing & Verkauf

Finanzen

Personalwesen

IT, Produktion & Logistik

Karriere & Selbstmanagement

KMU

Wirtschaft & Politik

Branchen

Business weltweit

Verwandte Themen

Take-aways

- Der Begriff „Soziokratie“ wurde von dem französischen Philosophen August Comte Anfang des 19. Jahrhunderts geprägt.
- Gerard Endenburg entwickelte das Konzept der soziokratischen Kreisorganisation zur Steuerung von Unternehmen in den 1970er-Jahren.
- Der Grundsatz der Soziokratie lautet: Alle Mitarbeiter sind bei der Beschlussfassung gleichwertig.
- Im Kern besteht das Konzept der Soziokratie aus vier Basisprinzipien: Konsentprinzip, Kreisprinzip, doppelte Kopplung, offene Wahl.
- Das Konsentprinzip definiert die Entscheidungsfindung: Ein Konsent entsteht als gemeinsame Entscheidung, wenn es keinen schwerwiegenden, begründeten Einwand gibt.
- Das Kreisprinzip bündelt Leiten, Ausführen und Messen in einer Organisationseinheit, dem Kreis.
- Die doppelte Kopplung sichert Kommunikation und Mitbestimmung: Je zwei Mitglieder eines Kreises sind auch Mitglieder des nächsthöheren Kreises.
- Die offene Wahl ist das Standardverfahren für die Personalpolitik.
- Soziokratische Methoden können in unterschiedlichem Ausmaß in eine bestehende Organisation eingeführt werden.
- Soziokratie bedeutet, dass Führungskräfte Macht und Verantwortung teilen und dass Mitarbeiter Verantwortung übernehmen.

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) was Soziokratie bedeutet, 2) wie sie funktioniert und 3) wie bestehende in soziokratische Organisationen umgebaut werden können.

Rezension

Selbstorganisation ist eine Antwort auf das Problem, dass die tayloristische Arbeitsteilung des Industriezeitalters immer öfter an ihre Grenzen stößt. Unternehmen aller Größen und Branchen experimentieren mit neuen Formen der Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung. Besonders die amerikanisch geprägte IT-Industrie sorgt mit agilen Arbeitsformen für viele neue Impulse. Als echter Geheimitipp darf das vom niederländischen Ingenieur und Unternehmer Gerard Endenburg schon in den 1970er-Jahren entwickelte Soziokratie-Konzept gelten. Die in diesem Buch vorgestellten Techniken und Methoden haben ihre Praxistauglichkeit bereits mehrfach bewiesen. Das Buch ist eine kompakte Einführung und konkrete Handlungsanweisung für dieses ausgesprochen elaborierte Konzept. Profis werden Parallelen zur Holacracy erkennen. Das ist kein Zufall, denn der Holacracy-Erfinder Brian Robertson griff auf die Soziokratiethorie zurück, um sie für seine Zwecke zu adaptieren. *getAbstract* empfiehlt dieses Buch als Meilenstein zum Thema Selbstorganisation in der Unternehmensführung, aber auch als Organisationsmuster für NGOs, Vereine oder Parteien.

Zusammenfassung

„Nur wer sich selbst regieren kann, kann sich auch selbst organisieren.“

„Gemeinsame Ziele sind das, was uns Menschen verbindet.“

Ursprung der Soziokratie

Die Soziokratie wurde Anfang des 19. Jahrhunderts von dem französischen Philosophen August Comte erfunden. Es war die Zeit der frühen Industrialisierung. Comtes Intention war ein besseres Leben für alle. Mit dem Begriff der Soziokratie verband er ein soziales System, in dem alle Menschen an der Regierung beteiligt wären und Freiraum für ein selbstbestimmtes Leben fänden. Der amerikanische Soziologe Lester Frank Ward griff diese Idee auf; aber bis ins 20. Jahrhundert hinein blieb die Soziokratie ein rein theoretisches Modell.

Die Unzufriedenheit mit den demokratischen Ordnungen zu Beginn des 20. Jahrhunderts und die Katastrophe des Ersten Weltkriegs bewegten den holländischen Friedensaktivisten Kees Boeke zur ersten praktischen Anwendung soziokratischer Ideen. Wie Lester Frank Ward war auch Boeke der Meinung, dass Bildung eine entscheidende Rolle bei der Verbesserung des Zusammenlebens der Menschen spielt. Boeke gründete eine Schule und begann dort ab 1926, das Konzept der Soziokratie in der Praxis weiterzuentwickeln. Das Hauptinteresse Boekes lag darin, einen völlig selbstverwalteten Schulbetrieb zu organisieren, in dem die Gleichwertigkeit und Integrität jeder Person gewahrt bleibt. Nach dem Zweiten Weltkrieg besuchten auch drei Kinder der königlichen Familie Boekes Schule.

Zu den Schülern in Boekes „Werkplaats Kindergemeenschap“ gehörte auch der 1933 geborene Gerard Endenburg. Nach der Schule absolvierte er ein technisches College, wurde Spezialist für Elektrotechnik und erfand später für Philips Electronics den flachen Lautsprecher, der auch heute noch verwendet wird. 1968 wurde er Geschäftsführer im Unternehmen seiner Eltern. Diese ermutigten ihn, eigene Wege in der Unternehmensführung zu gehen. Als Ingenieur war Endenburg im systematischen Denken geschult. Kybernetik faszinierte ihn. Seine Überlegungen zielten darauf, eine soziokratische Organisationsform für Unternehmen zu finden, die an die Ideen von Comte und Boeke anknüpft.

„Es geht nicht darum, Recht zu haben, sondern ein Ziel gemeinsam zu erreichen.“

„Jeder im Kreis trägt zur Lösungsfindung bei und entscheidet gleichwertig mit allen anderen über den nächsten Schritt.“

„Die SKM stellt sicher, dass jeder Einzelne – und damit alle gemeinsam – die volle Verantwortung für die Zielerreichung haben.“

„Der Kreis ermöglicht die Verbindung zwischen Ich-Identität und Gruppenidentität.“

In der ersten Hälfte der 1970er-Jahre erprobte Endenburg die Methode. Das funktionierte sehr gut. 1976 brachen die niederländischen Werften unter dem Druck der Japaner zusammen. Endenburgs Unternehmen verlor die Hälfte seiner Aufträge. Im Verwaltungsrat wurden Entlassungen gefordert. Endenburg widerstand dieser Forderung und sanierte das Unternehmen mit soziokratischen Methoden. Das Unternehmen ging gestärkt aus dieser Krise hervor. Die Soziokratie als Organisationsprinzip für Unternehmen hatte ihre Feuerprobe bestanden.

Die soziokratische Kreisorganisationsmethode

Die von Endenburg entwickelte ganzheitliche Organisationsmethode basiert auf dem Grundsatz der Gleichwertigkeit aller Mitarbeiter in der Beschlussfassung. Sie funktioniert überall da, wo Menschen ein gemeinsames Ziel verfolgen und dafür gemeinschaftliche Entscheidungen treffen. Die Anwendung der Methode ist also nicht auf Unternehmen begrenzt, sondern wird auch erfolgreich von Vereinen, Parteien oder NGOs praktiziert. Im Gegensatz zur Pyramidenstruktur einer hierarchischen Organisation besteht diese Struktur aus verbundenen Kreisen. Ein solcher Kreis besteht aus Menschen, die für ihren Bereich die Grundsatzentscheidungen treffen sowie Funktionen und Aufgaben selbst organisieren.

In linearen Managementmodellen gibt es in der Regel ein aufwändiges Controllingsystem, um die Umsetzung der Managemententscheidungen zu messen. Welche Erfahrungen die Ausführenden tatsächlich im Umsetzungsalltag machen, wird kaum reportiert. Mitarbeiter fühlen sich nicht gehört und verlieren die Lust, sich einzubringen. Die Kreisorganisation löst dieses Problem. Unter dem Dach der von Endenburg entwickelten Prinzipien gibt es heute eine ganze Reihe von Werkzeugen und Techniken, die in 40-jähriger Praxis ihre Wirksamkeit bewiesen haben. Im Kern besteht die soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM) aus vier Basisprinzipien:

- **Das Konsentprinzip** definiert die Art und Weise der Entscheidungsfindung. Das Verfahren zielt darauf ab, die situativ sinnvollste Lösung zu finden. Ein Konsent entsteht als gemeinsame Entscheidung, wenn es keinen schwerwiegenden und begründeten Einwand gibt. Damit wird auch der Unterschied zum deutschen Begriff „Konsens“ deutlich, der für Übereinstimmung steht. Das ist etwas anderes als die Abwesenheit von Widerspruch. Der typische Weg zu einem Konsent verläuft in drei Phasen. In der Informationsphase, der sogenannten Bildformung, schildern ein oder zwei Personen umfassend das Problem. Den Abschluss bildet die Moderatorenfrage, ob sich alle ein Bild von der Fragestellung machen können. Phase 2 dient der Meinungsbildung. In der ersten Runde äußert jedes Mitglied des Kreises seinen ersten Eindruck. In der zweiten Runde soll jeder sagen, wie sich seine Meinung durch die Meinung der anderen geändert hat. Das Ergebnis protokolliert der Moderator am Flipchart. In der dritten Phase wird der Konsent geformt. Der Moderator unterbreitet einen Vorschlag und fragt nach schwerwiegenden Einwänden. Ob ein Einwand als schwerwiegend gilt oder nicht, entscheidet derjenige, der ihn erhebt. Gibt es Einwände, werden sie durch erneute Runden bearbeitet. Der Konsent entwickelt sich aus dem strukturierten Gesprächsverlauf.
- **Das Kreisprinzip** bündelt das Leiten, Ausführen und Messen der Aktivitäten des Kreises in einer Organisationseinheit. Der Kreis verwirklicht im vorgegebenen Rahmen eigene Ziele. Die Mitglieder setzen die gemeinsamen Entscheidungen um und spiegeln die gewonnenen Erfahrungswerte zurück in die Kreisversammlung. Ein Verbesserungsvorschlag, der in einer traditionellen Struktur an die Leitungsebene herangetragen würde, wird hier über das natürliche Mitbestimmungsrecht des Mitglieds im Kreis thematisiert. Die Autonomie beschleunigt den Entscheidungsprozess. Die gesamte Organisation ist aus Kreisen aufgebaut. Alle arbeiten nach den gleichen soziokratischen Prinzipien. In

„Jeder Kreis hat seinen Entscheidungsbereich. Das ist der Rahmen, innerhalb dessen der Kreis autonom seine Entscheidungen trifft.“

„Jeder Kreis ist ein leitungsgedebendes Gremium, das die Ausführungsprozesse steuert.“

„Auf dem Weg von einer konkurrierenden zu einer kooperierenden Gesellschaft gibt es viele kleine Schritte, die uns alle weiterbringen.“

„Vielen Führungskräften fehlt das Wissen, dass Menschen nur dann ihr Potenzial einbringen können, wenn sie damit wirklich ernst genommen und berücksichtigt werden.“

die Teilautonomie eines Kreises fallen eine ganze Reihe von Kompetenzen. So bestimmt die Kreisversammlung alle Umsetzungspläne, verteilt die Aufgaben und Funktionen auf die einzelnen Mitglieder, organisiert Arbeitsbesprechungen und die Erfolgsmessung, rekrutiert und entlässt Mitglieder und kümmert sich um Themen wie Weiterbildung und Personalentwicklung. Nach Endenburg gewährleistet die Kreisorganisation eine stark motivierende Verbindung der Ich-Identität mit der Gruppenidentität. Der soziokratische Grundsatz „Die Gemeinschaft regiert“ findet in der Kreisversammlung seinen Ausdruck.

- **Die doppelte Kopplung** besteht darin, dass je zwei Personen eines Kreises in einen übergeordneten Kreis als Vertreter entsandt werden. Beide haben dort ein gleichberechtigtes, unabhängiges Stimmrecht. Neben der verantwortlichen Führungskraft wird der Kreis durch einen gewählten Delegierten im übergeordneten Kreis vertreten. Auf der Informationsebene entsteht eine zirkuläre Feedbackschleife. Besonders durch die Rolle des gewählten Delegierten, der zum Beispiel jederzeit einen schwerwiegenden Einwand im übergeordneten Kreis vorbringen kann, ist neben dem Informationsfluss von unten nach oben auch die Mitbestimmung auf allen Ebenen garantiert. Die Rolle des Delegierten ist besonders wichtig. Bei der Implementierung der SKM muss besonders diese Rolle geschult werden, um die Person in die Lage zu versetzen, im übergeordneten Kreis ihr Mandat angemessen wahrzunehmen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Entlastung der Führungskraft. In einer traditionellen Organisation lastet die Verantwortung für die Zielerreichung allein auf ihren Schultern. Dazu kommt die Verantwortung für Klima, Motivation und Zufriedenheit. Mit dem Delegierten ist neben der Führungskraft immer auch die Ebene der ausführenden Mitarbeiter im übergeordneten Kreis präsent. Die Gefahr von Management-Fehlentscheidungen ist deutlich reduziert.
- **Die offene Wahl** ist das Standardverfahren für die Mitgliedschaft, das Ausscheiden und alle Rollen und Funktionen im Kreis. Dafür gibt es einen festgelegten Ablauf. Im ersten Schritt werden Aufgabe, Kompetenzen und Kriterien für eine zu besetzende Position im Konsent beschlossen. In der nächsten Runde schreibt jeder im Kreis seinen eigenen und den Namen des Wunschkandidaten auf einen Zettel. Der Moderator liest die Vorschläge vor. Jeder im Kreis nimmt Stellung zu seinem Personalvorschlag. In der Folgerunde reflektieren die Teilnehmer das Gehörte und argumentieren erneut. Der Moderator destilliert daraus einen Vorschlag. Analog zum Konsentverfahren erfolgt im letzten Schritt die Frage nach einem schwerwiegenden Einwand. Gibt es den nicht, ist der Kandidat gewählt. Jeder Kreis wählt seine Mitglieder selbst. Die Ausnahmen sind die Führungskraft des Kreises, die vom höheren Führungskreis gewählt wird, und die Delegierten aus nachgeordneten Kreisen. Über den eigenen Delegierten hat jeder Kreis auch Einfluss auf die Wahl der Führungskraft für den eigenen Kreis. Soll ein Mitglied aus dem Kreis entlassen werden, erfolgt das nach dem gleichen Verfahren. Allerdings hat die jeweilige Person in der Konsentrunde kein Rederecht.

Die Implementierung der SKM in bestehenden Organisationen

Bei der Einführung soziokratischer Methoden in einer Organisation gilt der Grundsatz: „Löse nichts, was kein Problem ist.“ Deshalb führt der Weg der Implementierung immer über die gründliche Analyse der Bedürfnisse und Probleme in der bestehenden Organisation. Für die Einführung der SKM gibt es drei Varianten. Im ersten Fall werden nur Einzellösungen aus dem Repertoire der SKM zur Bewältigung konkreter Probleme eingeführt. Variante 2 beinhaltet die Einführung der SKM mit der kompletten Neustrukturierung der Entscheidungswege. In der letzten Variante wird die SKM einer bestehenden Organisationsstruktur hinzugefügt.

Die vollständige Implementierung nach Variante 2 oder 3 erfolgt in vier Phasen und wird von Soziokratieexperten begleitet. Der Umstellungsprozess dauert je nach Größe der Or-

„Die gute Lösung entsteht aufgrund der Rederunden bei der Gesprächsführung.“

ganisation 6 bis 24 Monate. Vor besondere Herausforderungen stellt die Einführung der SKM Geschäftsleitung und Führungskräfte. Sie müssen nicht nur bereit sein, Macht, Verantwortung und Entscheidungskompetenz zu teilen. Zusätzlich müssen sie auch die Methoden sicher beherrschen, um sie im Unternehmensalltag anzuwenden. Die vier Phasen der Implementierung sind:

1. **Kennenlernen:** Einführungsveranstaltungen vermitteln Grundkenntnisse der Soziokratie und setzen sich mit der Frage auseinander, was die SKM im Unternehmen bewirken könnte. Eine erste Projektgruppe beginnt mit der Planung eines Pilotprojekts.
2. **Einführen:** Die zum Pilotprojekt gehörenden Kreise werden intensiv beraten und geschult. Auf die verschiedenen Rollen im Kreis bereiten individuelle Trainings vor. Geht das Implementierungsprojekt über die Pilotphase hinaus, werden auch alle anderen Kreise fachlich begleitet und qualifiziert.
3. **Integration:** Das SKM-Training der Kreise wird durch interne und externe Interventionstreffen begleitet. Hier steht die kontinuierliche Verbesserung durch den internen Austausch und das Expertenwissen externer Soziokratieexperten im Mittelpunkt. Führungskräfte, Delegierte und Gesprächsleiter nehmen vorrangig daran teil.
4. **Entwickeln:** Ein internes Audit dokumentiert den Erfolg der SKM-Implementierung. Eine externe Audit-Kommission kann die Organisation zertifizieren. Eine Änderung der Satzung oder des Gesellschaftervertrags verankert die Grundsätze der SKM juristisch in der Organisation.

Selbstverständlich können Neugründungen von Anfang an nach dem Organisationsmodell der SKM aufgebaut werden. In dem Fall wird die Gründungsphase von Experten und Trainern begleitet. Für Gesellschaftervertrag, Satzung und Strukturen des Unternehmens gibt es SKM-konforme Lösungen. Investoren sollten von Beginn an einbezogen werden.

Gründe für das Scheitern soziokratischer Methoden im Unternehmen

Der häufigste Grund für das Ende der Soziokratie im Unternehmen ist ein Wechsel in der Geschäftsleitung. Im Grunde läuft das auf die Machtfrage hinaus: Ist der neue Geschäftsführer bereit, Entscheidungskompetenzen abzugeben, seinen Führungsstil der SKM anzupassen und Mitarbeiter als gleichwertige Partner in Entscheidungsprozessen zu akzeptieren? Auf diese Fragen muss der Auswahlprozess belastbare Antworten liefern. Hat der Bewerber auf die Führungsposition keine SKM-Vorkenntnisse, braucht er eine gründliche Ausbildung.

Dass Führungskräfte in ihren Entscheidungen durch den Kreis korrigiert werden, ist nach einschlägiger Erfahrung der größte Knackpunkt. Für bisher weisungsgebundene Mitarbeiter bedeutet die SKM ein Ende der Komfortzone. Denn wer mitgestalten will, muss auch Verantwortung übernehmen.

„Die Soziokratie kann nur top-down eingeführt werden, denn nur wer die Macht hat, kann sie auch mit anderen teilen.“

Über die Autorinnen

Barbara Strauch gehört zu den Gründerinnen des Soziokratie Zentrums Österreich. **Annewiek Reijmer** war 1998 die erste zertifizierte Soziokratieexpertin der Niederlande. Sie ist Expertin für Veränderungsprozesse in Organisationen und arbeitet am Sociocratish Centrum Nederland.