



Neue Erfordernisse für das transparente Unternehmen Leiten auf der Basis von Konsent

von Folkert Castelein

aus der Zeitschrift *High Tech Analysis*, Jahrgang 20, Nr.3, 2008

übersetzt von Corinna Böcklinger und Isabell Dierkes,

redigiert von Christian Rüther

Gute Führung bedeutet, dass Führungskräfte und Vorstandsmitglieder die Kontrolle behalten („in control“ sind). Regierungen, Finanzorganisationen und Unternehmen wenden Milliarden Euro auf für ein besseres Risikomanagement, damit sie weiterhin die Kontrolle behalten können. Die Finanzkrise führte so zu vielen neuen Verordnungen.

Die Quäker, und in Folge die Soziokraten, haben eine andere Sicht auf die Organisation von Macht. Ihre Basis ist das Konsentprinzip, was bedeutet, dass ein Beschluss nur gefasst wird, wenn keiner der Anwesenden einen schwerwiegenden Einwand hat. Die Macht wird somit zwischen den verschiedenen Entscheidungsebenen aufgeteilt und das hat sowohl für die Betroffenen als auch für den Erfolg einer Organisation Konsequenzen.

Weil der Konsent dem Individuum mehr Entscheidungsbefugnis einräumt als das demokratische Mehrheitsprinzip und weil er auch effektiver und transparenter als der Konsens ist, könnte das Konsentprinzip der nächste Schritt in der Entwicklung „guter Führung“ sein. Eine unterstützende Software wird gerade entwickelt.

Gerard Endenburg hat Anfang der siebziger Jahre die Soziokratie für sein Unternehmen Endenburg Elektrotechnik (EE) in Rotterdam entwickelt. Als Mitte der siebziger Jahre dort der Umsatz, verursacht durch die Krise im Schiffsbau, um 60% zurückging, konnte durch die Mitsprache der Arbeitnehmer ein anderes Marktsegment mit neuen Dienstleistungen erschlossen werden. Dadurch kam es nur in sehr geringem Umfang zu Entlassungen. Das war möglich durch das große Maß an Engagement seitens der Arbeitnehmer und die daraus resultierende Kreativität. 2006 stieg der gewinnbringende Umsatz dieses Unternehmens um 21% auf 10,4 Millionen Euro. In dem Unternehmen arbeiteten vor zwei Jahren 111 Mitarbeiter, die gemeinsam auf verschiedenen Ebenen entschieden und alle Eigner waren. Pieter Sliker und Job Knoester leiten heute das Unternehmen.

Endenburg Elektrotechnik arbeitet mit der Soziokratie als Organisationsmodell und benötigt kein top-down strukturiertes Risikomanagement. Soziokratie ist die Selbstdisziplin der Gemeinschaft von unten. Dieses Unternehmen ist ein praktisches Beispiel für diese innovative Organisationsform¹.

Das Thema Organisation ist aber noch viel umfangreicher. Die neuen Trends, die weiter unten beschrieben werden, erfordern eine neue Balance zwischen Shareholder und Stakeholder, zwischen „Compliance“ (Gesetzestreue/Fügsamkeit) und „Choice“ (freier Wahl), zwischen „In-Control-Management“ anhand gesammelter Messdaten und Prozessmanagement auf Basis geteilter Verantwortlichkeit.

¹ (weitere Beispiele finden Sie unter <http://sociocratie.staartpagina.nl>)



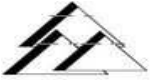
Trends

Für viele Sektoren gibt es bereits „Good-Governance-Kodizes“ oder Organisationen entwickeln sie. Eifrig werden geeignete „In-control“-Instrumente angepasst oder aufgebaut. Dabei kommt es häufig mit den bekannten Prinzipien des „Messens und Wissens“ zu einem System von Prozessen und Berichten, die moderne Organisationen gravierend einschränken. Vor allem, wenn man flexibel und innovativ auf moderne Trends der Gesellschaft reagieren will. Die Soziokratie kann darauf eine Antwort liefern. Zurzeit gibt es eine Vielzahl von Trends, die Betriebe, Institutionen und die Gesellschaft nachhaltig beeinflussen. Werfen wir zunächst einen Blick darauf.

- 1.** Betriebe diskutieren ausführlich über einstufige und zweistufige Führungsmodelle². Bei allen Lösungsansätzen steigt der Druck auf die Aufsichtsratsmitglieder, sie sollten sich mehr um die Geschäftsführung der AGs kümmern. Aber wie soll das anders funktionieren, anders als über die von der Geschäftsführung akkumulierten Daten?
- 2.** Die angelsächsische Betonung des Shareholder-Values steht im Gegensatz zu dem mit Nachdruck der Gewerkschaften und anderer Interessensgruppen geforderten Stakeholder-Value. Man bedenke zum Beispiel die Konflikte bei den niederländischen Verlagen PCM und Wegener. In Holland, Schweiz, Österreich und Deutschland wachsen diese zwei Sichtweisen schon näher zusammen (z.B. Royal Dutch Shell Group). Auch die Politik beschäftigt sich hiermit, wie zum Beispiel beim Verkauf der niederländischen Bank ABN AMRO. Auch in Frankreich und Italien geschieht das bereits.
- 3.** Für viele Sektoren sind und werden „Governance-Kodizes“ entwickelt, wie zum Beispiel für Wohnungsbaugesellschaften, Hochschulen und andere Unterrichtseinrichtungen, Pflegeeinrichtungen, soziale Unternehmungen, öffentliche Rundfunkanstalten, Stiftungen, Wohltätigkeitsorganisationen, kulturelle Einrichtungen und viele mehr. Allein für Wohnungsbaugesellschaften gibt es bereits 18 Prinzipien und 73 Ausführungsbestimmungen³. Aber das Messen und Überwachen verlangt mehr als nur Strukturmaßnahmen für besseres Risikomanagement, wenn die Organisation nicht große Einbußen an Flexibilität und Innovation hinnehmen will.
- 4.** Unternehmerische Verantwortung für die Gesellschaft (Corporate Social Responsibility; CSR) ist zu Recht ein wichtiger Punkt geworden, dem viel Aufmerksamkeit entgegengebracht wird. Es beinhaltet jedoch mehr als nur Energie sorgsam zu nutzen (Dutch Green Building Council), verantwortlich mit Abfall umzugehen oder ein Auge auf die Herkunft von Rohstoffen und (Halb-)Fabrikaten zu haben. CSR fördert Innovationen und unterstützt den Aufbau einer wissensintensiven Gesellschaft, mit hochkarätigen Serviceleistungen und nachhaltigen Produkten. Das sind die Voraussetzungen für dauerhaften Wohlstand. Zugleich entsteht ein großer Druck, neue Produkte „ökologisch intelligent“ zu entwickeln und das tatsächliche „Life Cycle Management“ zu berücksichtigen. Solch ein industrielles

² Vgl. Stefan Peij in Goed Bestuur 4, 2007, einstufige Modelle kommen aus den USA und besagen, dass Unternehmensleitung und Kontrolle in einem Gremium angesiedelt sind (Board). Zweistufige Modelle gibt es z.B. in Deutschland, wo die Funktionen Unternehmensleitung (Vorstand) und Kontrolle (Aufsichtsrat) getrennt sind.

³ Vgl. Ben A. Spelbos in Goed Bestuur 4, 2007.



System kann sowohl ökonomische als auch ökologische und soziale Werte schaffen.⁴ Organisationen werden dafür später Rechenschaft abgeben müssen. In der modernen Unternehmensführung auf Basis von CSR wird sich niemand mehr hinter Entscheidungen verstecken können, die auf Grund von hierarchischen Gegebenheiten oder dem Kollektiv des Konsenses gefasst werden.

5. In zunehmendem Maße entdecken Führungsetagen, dass die wenigen Experten genügend Raum brauchen, um sich optimal entfalten und so etwas zur innovativen Leistung des Unternehmens beitragen zu können. Sie wollen ihr Talent entfalten, sind veränderungsfreudig, in allerlei Netzwerken unterwegs und haben wenig „Sitzfleisch“. Gleichzeitig ist es die Aufgabe der Führungskraft Strategie, Taktik, Budget und Resultate nicht aus dem Auge zu verlieren. Wie gestaltet man also ein Organisationsmodell mit dem Leitsatz „Freiheit in Verbundenheit“, in dem es nicht mehr zu langen Verhandlungen ohne Entscheidungen kommt?

6. Behörden, Profit- und Non-Profit-Organisationen stehen nicht nur immer mehr und besser informierten und auch untereinander kommunizierenden Stakeholdern gegenüber (Internet mit Blogs, Communitys, soziale Netzwerke, sowie Handys und anderen schnell verfügbaren Informationen), sondern auch Kunden, die mündig sind und sich zusammenschließen. „Wahrheit ist eine Meinung und jeder ist ein Experte.“ Dies nicht zu berücksichtigen oder gegebenenfalls sogar zu übersehen wird zu großen Fehlern in der Organisation führen, die bestraft werden.⁵

Klarheit in der Beschlussfassung

Die Soziokratie ist hart, deutlich und bietet:

1. Eine breite Basis für Beschlüsse

(Management)Teams arbeiten effektiv, wenn die Beschlüsse, die sie ausführen müssen, tatsächlich von allen Betroffenen getragen werden.

2. Zielgerichtete und aufeinander abgestimmte Arbeitsprozesse

Eine andere Stütze für erfolgreiche Zusammenarbeit in (Management)Teams sind gut aufeinander abgestimmte Arbeitsprozesse, die auf die Realisierung der gemeinsamen Zielsetzungen gerichtet sind. Dazu ist ein Feedback-Mechanismus nötig. Die Soziokratie bietet eine klare und strukturierte Methodik, um zielgerichtete Arbeitsprozesse zu entwerfen und funktionieren zu lassen.

3. Mehr Synergie zwischen Planung und Ausführung

Eine dritte Stütze für das erfolgreiche Funktionieren von Teams ist die Verbindung zwischen der Planungsstruktur und der Ausführung primärer Prozesse. Durch die Kombination von soziokratischer Beschlussfassung und einem 9-Schritte-Prozessplan werden Planungsstruktur und Ausführung optimal verbunden und tatsächlich zum Cockpit des gesamten Teams.

⁴ Vgl. McDonough, W. and M. Braungart, 2002. Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things.- (http://www.mcdonough.com/cradle_to_cradle.htm). Siehe den Blog <http://hans.wyrdweb.eu/about-cradle-cradle-or-why-a-tree-not-a-plant>

⁵ Bruns, Axel, 2005. Gatewatching, Collaborative Online News Production (Digital Formations); Gillmor, Dan, 2004. We the Media, Grassroots Journalism by the People, for the People. Website für die weitere Diskussion: www.wethemedia.oreilly.com; Keen, Andrew, 2007. The Cult of the Amateur. How today's internet is killing our culture and assaulting our culture; Sunstein. C.R., 2007. Republic.com 2.0 und Anderson, Chris, 2006. The Long Tail.



7. Business Units sterben aus, Betriebe werden zu multidimensionalen Organisationen.⁶ Bald wird es keine Manager mehr mit eigenem Basar an Gehaltsabsprachen geben. Wer kennt nicht die internen Gefechte um die Lastenverteilung und Bonusregelungen, bei denen der Manager mindestens Ziele aus 10 Komponenten erreichen muss, um über einen kompliziert gewogenen Mittelwert zu seinem Gehalt zu kommen. Damit soll wenigstens noch etwas Solidarität mit dem Unternehmen als Ganzes zustande kommen. Stattdessen entsteht ein neues Gestaltungsmodell, in dem die gesamte Verantwortung für Resultate gemeinsam geteilt wird. Beispiele dafür sind: die niederländische Bank ABN AMRO, das Maschinenbauunternehmen ASMI und IBM Niederlande.

8. Immer mehr Neugründungen wachsen im Bereich des „World Wide Webs“ und funktionieren größtenteils virtuell. Es gibt freilich noch eine gemeinsame Strategie und einige Hierarchien, doch das Führungsmodell, die Beschlussfassung, die Ausführung und die Überwachung sind vor allem online, auf Echtzeit, flexibel und auf Zusammenarbeit ausgerichtet. Ein extremes Beispiel ist Google.

9. Demokratische Parteien stehen unter großem Druck, so dass eine öffentliche Diskussion über ihre Zukunft begonnen hat. Ökonomische, soziale und allgemeine Wohlstandsprobleme sind so umfangreich, einschneidend und komplex, dass ein zunehmender Teil der Wählerschaft direkten Einfluss auf die Meinungs- und Beschlussfassung haben möchte. Die Menschen fühlen sich immer schlechter vertreten durch diese kleine, sich selbst aufrechterhaltende politische Elite (siehe Weblogs und Parteikongresse). Die Frage, die sich daraus ergibt, ist: Gibt es eine gute Alternative zur Demokratie?

10. Es scheint so, dass die lokalen Behörden und Gemeinden immer mehr Befugnisse erhalten. Jedoch stellt sich in vielen Regionen heraus, dass durch die notwendige gegenseitige Zusammenarbeit (Einkauf, Feuerwehr, Abfall, Sicherheit, Umwelt, Infrastruktur) eine Führungsschicht zwischen Gemeinden und Provinzen entsteht, die manchmal bereits 30-40% des kommunalen Haushaltes verbraucht, ohne dass diese Schicht direkt demokratisch legitimiert oder überprüft wird. Hier ist man auf der Suche nach einem Gleichgewicht zwischen Dezentralisierung und notwendiger Zentralisierung. Wie macht man dabei die Beschlussfassung transparenter?

11. Nach adäquatem Studium der weltweiten Zyklen von 4000 v. Chr. bis heute ist eine Vorhersage bis 2070 gut möglich. Schauen wir uns die westliche Entwicklung mit einem Zyklus von 250 Jahren, die Sub-Zyklen von 50 Jahren (Kondratjew) und Sub-Sub-Zyklen von 10 Jahren, insbesondere im Hinblick auf die Auswirkungen der Technologie und des exponentiellen Wachstum der Entwicklungsländer an. Aktuell sind die Entwicklung einer neuen Infrastruktur, Web 2.0, und ein unaufhaltsames Wirtschaftswachstum in Asien. 2010/2020 entwickelt sich eine „Revolution“, voll von Emotionen, Gefechten um Ressourcen und dem Gegensatz zwischen Solidarität und Egoismus. Der derzeitige Krieg um Südossetien⁷ und der Konflikt in Afghanistan sind nur Vorboten.

⁶ Vgl. H. Strikwerda, hoogleraar UvA en directeur Nolan Norton Institute in opdracht van de Stichting Management Studies. 2007

⁷ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Südossetien>



Nach 2020 kommen weitere Entwicklungen durch politische Umwälzungen, neue Ressourcen und Integration auf uns zu, und um 2060/2070 formt sich ein neuer weltweiter Kontext.⁸

„In-Control-Mechanismen“ auf der „Kommandozentrale“

Die Compliance und das Controlling bereitet vielen Führungskräften Kopfweh und erweist sich als Goldesel für Wirtschaftsprüfer und Bilanzbuchhalter. Wo es früher in einem Unternehmen zwei Vollzeit-Arbeitskräfte gab, sind es nun 15. Das Risikomanagement hat einen hohen Stellenwert und bekommt viel Bedeutung. Das hat zur Folge, dass der Fokus auf Kosteneinsparungen liegt und weniger auf Wachstumschancen und Innovationen. Gewagte Übernahmen sind derzeit aus der Mode und es steigt der Druck in Richtung zentraler Entscheidungen.

Bestehende Instrumente, die nötig sind für das Messen, Beschließen und Konsolidieren werden in ihrem vollen Ausmaß angepasst und erneuert. Informationsversorgung, interne Kommunikation und Berichterstattung sowie Prozessüberwachung durch Integration des Aufbaus von IT-Systemen entwickeln sich sehr stark. Beispiele für solche fortgeschrittenen Anwendungen sind ERP-Systeme wie SAP, „Balanced Scorecard“, EFQM- und ISO-Anwendungen, aber auch „Competence-Management-Systeme“, „Steuer-Management-Systeme“, Risiko-Managementsysteme usw. Einige Dienstleister sprechen in diesem Zusammenhang „vom Einrichten einer Kommandozentrale“.

Diese Entwicklungen sind für die Aufsichtsratsmitglieder sehr nützlich. Es entstehen mehr und mehr „Dashboards“ (Kennzahlen-Cockpit) worauf die wichtigsten Indikatoren online und geschützt verfolgt werden können. So ist eine ganz andere Arbeitsweise möglich, als sich sechsmal im Jahr zu treffen und auf Grundlage der vom Vorstand bereitgestellten Dokumentation Beschlüsse zu fassen. Nicht jeder Vorstand wird mit dieser Entwicklung zufrieden sein und viele werden es überhaupt nicht wollen. In mehreren Vorstandsbüros stehen zwar die neuesten Computermodelle, aber diese werden weder zum Monitoring noch als Frühwarnsystem gebraucht. Es bleibt die Frage, ob man mit einer solchen Kommandozentrale noch die Kontrolle hat und ob man nicht im Gegenteil dadurch viel Initiative, Kreativität und Innovationschancen einbüßt. Man ist zufrieden mit den End-Daten, jedenfalls kennt man das Ergebnis und kann korrigieren oder nicht; aber nicht, was den Prozess der Beschlussfassung betrifft und deren direkte Ausführung, es fehlt der Einblick in das Geschehen, die verschiedenen Initiativen und Ad-hoc-Maßnahmen. Das ist für viele Top-Manager und sicher für Aufsichtsräte eine „Black Box“.

Multidimensionales Unternehmen

Die Kontrollmechanismen sind hauptsächlich auf finanzielle Risiken gerichtet. Dabei gibt es aber auch andere Instrumente für verantwortungsvolles Führen. Betrachten wir in diesem Zusammenhang das menschliche Verhalten und das Anpassungsvermögen an Umweltveränderungen. Wie das möglich ist, darüber gibt es verschiedene Ansichten. So gibt es zwei dominante „Schulen“ auf dem Gebiet von Strategie und Organisation, die „Environmental-determinist“-Schule auf der einen

⁸ Vgl. Duijn, J. van, 2007. De Groei voorbij. -De Bezige Bij.; Konstapel, H. 2006 in: <http://hans.wyrdweb.eu/files/constable/cycles%20versie7.1.pdf>. “The history and the theory behind cycles”



Seite und die „Strategic-choice“-Schule auf der anderen Seite, bzw. „Compliance“ (Gesetzestreue/Fügsamkeit) gegen „Choice“ (Wahlfreiheit).⁹ Während „Compliance“ ein objektiver Ansatz ist, der die Menschen als Produkte ihres Umfeldes sieht, ist „Choice“ der subjektive Ansatz, bei dem die Menschen als die Schöpfer ihres Umfeldes angesehen werden. Dieser Gegensatz betrifft sowohl die individuelle Perspektive (psychologische Gesetze), welche Menschen und Gruppen bestimmen als auch die Systemperspektive (organisatorische und strategische Gesetze), die das System (Unternehmen, Ladenkette, Netzwerk) bestimmen. Letztendlich ist es ein Kontinuum zwischen „Compliance“ und „Choice“, in dem die richtige Balance, das rechte Maß gefunden werden muss. In der heutigen gesellschaftlichen Zeitenwende verschiebt sich dieses Gleichgewicht in Richtung „Choice“ (siehe eine Anzahl von Trends).

Damit Menschen und auch Organisationen gut funktionieren, sind „Richtung, Konsistenz, Kontext, Feedback und Erinnerung“ wichtig. So werden neben den diagnostischen Feedback- oder Controlling-Systemen andere Formen von Kontrollsystemen wichtig werden.¹⁰ Leider ist dies alles für viele Organisationen ziemlich komplex und mühsam zu implementieren. Der Weg von der Theorie zur Praxis ist in einer sich ständig verändernden Organisation in einer sich ständig ändernden Umwelt nicht leicht.

Einige Beispiele für immer wiederkehrende Probleme innerhalb von Organisationen, die nie effektiv in Angriff genommen werden, fasst der ehemalige Professor Mastenbroek von der Freien Universität Amsterdam in seiner Abschiedsrede Ende 2007 zusammen.¹¹ Er bezeichnet dies als „Organisationsmüll“. Sein Lösungsansatz ist es, kleine selbstständige Gruppen einzuführen und sie mit mehr Verantwortung auszustatten. Dieser Ansatz wird von Professor Kampfraath (ehemaliger Verwaltungswissenschaftler an der Universität Wageningen) in seinem Kommentar in der niederländischen Tageszeitung *Financieële Dagblad* vom 16. Jänner 2008 nicht geteilt. Professor Kampfraath hat unter Einbeziehung o.g. Trends¹² eine gegenteilige Meinung. Eine bessere Lösung für ihn ist eine Organisationsform mit relativer Autonomie basierend auf dem Prinzip des/der multidimensionalen Unternehmens/Institution. Das garantiert eine wechselseitige Bezugnahme zwischen Beschlussfassung und Ausführung. Diesem Lösungsansatz wird gänzlich von der Soziokratie und anderen Hilfsinstrumenten entsprochen.

Leiten und Überwachen

Gibt es eine Antwort auf die Frage, wie bessere partizipative Führung aussieht, die die Anforderung an Kontrolle von heute und die oben diskutierten Trends berücksichtigt? Gibt es Beispiele aus der Vergangenheit, die nun im Zusammenhang mit moderner Kommunikation und Tracking-&-Tracing-Technologien besonders interessant sind? Die Soziokratie¹³ bietet eine Alternative.

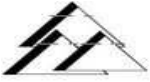
⁹ Vgl. Have, W. ten en S. ten Have, 2007. Verantwoord besturen van Organisaties. In: Holland Management Review nr.113.

¹⁰ Vgl. Simons, R. 1995. The four levels of control. Harvard Business School.

¹¹ Vgl. Mastenbroek, W. 2007. Grenzen aan beter organiseren.- <http://www.managementsite.nl/629/Strategie-en-Bestuur-Grenzen-aan-beter-organiseren.aspx>

¹² Vgl. Trends 4, 5, 7 zu Beginn des Artikels.

¹³ Vgl. www.sociocratie.nl, Endenburg, G. 2002. Sociocratie, het organiseren van de besluitvorming, J. Buck/S.Villiness, 2007. We the People.



Die Soziokratie geht von der Gleichwertigkeit (nicht der Gleichheit) der Menschen aus. Weil die Soziokratie dem Individuum tatsächlich mehr Entscheidungsbefugnis gibt als die Demokratie, wird sie gern als nächster Schritt nach der Demokratie angesehen. Die Macht wird durch das Konsentprinzip zwischen den verschiedenen Ebenen (Kreisen) der Beschlussfassung aufgeteilt. Wenn Konsent herrscht, hat das Individuum wirkliche Entscheidungsbefugnis, im Gegensatz zur Demokratie, wo die Stimmenmehrheit regiert und das Individuum nur versuchen kann, so viele potenzielle Mitstreiter wie möglich zu gewinnen. Die soziokratische Struktur zwingt zu mehr Transparenz als die Demokratie, die in Wirklichkeit ja eine Autokratie ist.

Bei einer größeren Anzahl Menschen im Entscheidungsprozess von Organisationen, Institutionen oder Behörden müssen Entscheidungsbefugnisse delegiert werden können. Eine Gruppe bekommt innerhalb der Hierarchie strategischen Handlungsspielraum. Das muss überwacht werden können. Die Essenz ist das Feedback (Kybernetik zweiter Ordnung) in Kombination mit dem Zuweisen der richtigen Ordnungsebene. Durch das Feedback bekommt jemand (bzw. das Team oder der Kreis) jederzeit das zurück, was hineingesteckt wurde. Auf diese Weise kann der Rückempfänger jederzeit den Effekt der Aktionen erfahren und so selbst auch daraus lernen.

Nicht jeder muss Soziokrat werden, um die Effizienz einer Organisation auf Basis der gegenwärtigen Trends zu steigern. Wichtige Elemente in diesem Führungsparadigma sind einerseits mehr Verantwortungsspielraum für die Mitarbeiter (für die Ausnutzung und Entwicklung von Talenten und Commitment) und andererseits klare Rahmenregeln für das Zustandekommen von Beschlüssen, die Ausführung und das Monitoring (Messen).

Konsent ist nicht gleich Konsens, sondern zeigt an, dass es keinen schwerwiegenden Einwand gibt – ein deutlicher Unterschied zur Abstimmung „für“ oder „gegen“ etwas oder zu einem knappen Mehrheitsbeschluss. Es entsteht durch Konsentsentscheidungen ein konkretes Commitment zum gefassten Beschluss. Sollte es häufig mühsam sein, zu den Konsentbeschlüssen zu kommen, dann liefert das Informationssystem für ein Frühwarnsystem.

Mitverantwortlich für einen Konsent zu sein ist eindringlich und alles andere als unverbindlich. Dies fördert stark das Commitment und die Initiative der Menschen in der Organisation.¹⁴ Die andauernde Abwesenheit von Konsent kann einen fundamentalen Meinungsunterschied verdeutlichen und dass die Betroffenen keine Mitverantwortung für Beschlüsse übernehmen wollen. Das kann den Rückzug aus der Abteilung (Versetzung) oder sogar aus dem Unternehmen bedeuten, was viel Klarheit bringt. „Choice“ hat seine Konsequenzen. In einer Organisation, die das Konsentprinzip anwendet, wird kein Betriebsrat benötigt, die Sitzungszeit halbiert sich und die Qualität der Entscheidungen nimmt zu (Studie von Shell und der Universität Nijmegen). Es wurden bereits Versuche unternommen, eine Controlling-Software zu entwickeln, die die Ergebnisse des Konsentprinzipes auf die Führung und Qualität der Beschlüsse misst.

¹⁴ Vgl. www.corporate-basics.nl



Conclusio

Bestehende „In-Control“-Instrumente sind nützlich und müssen sicher weiterentwickelt werden (Trends 1, 3), aber sie sollen nicht zu einer Art Zwangsjacke werden, die die Organisation mechanisch operieren lässt. Es braucht sehr große Sorgfalt, um in der Leitung und im Monitoring eine passende Antwort auf die Trends zu finden, mit denen die Unternehmen heutzutage konfrontiert sind. Verantwortungsvolle Führung hängt eng mit dem menschlichen Verhalten und dem Anpassungsvermögen an Umweltveränderungen zusammen. Die richtige Balance zwischen „Compliance“ und „Choice“ wird auch in einem „Bottom-Up“-Prozess der Zusammenarbeit gefunden werden müssen und in der Innovation innerhalb einer Organisation auf allen Ebenen. Möchte ein Unternehmen eine Antwort darauf finden, wie man mit mündigen Stakeholdern und Kunden (Trend 6) umgehen soll, dann muss diese Antwort von der gesamten Organisation kommen, die auf allen Ebenen Kontakt zur Umgebung hat, und nicht nur von der Führungsetage. Innerhalb der Soziokratie wurden Modelle und Instrumente entwickelt, die außergewöhnlich gut Schritt halten mit der heutigen Zeit. Das kann eine Antwort sein auf die Fragen, die sich aus den Trends 2, 3, 4, 5, 6 und 7 ergeben. Das „Dashboard“-Instrument (Kennzahlen-Cockpit) ist auch in einer nicht vollständig soziokratisch geführten Organisation anwendbar. Wie weit man dabei geht, ist ein evolutionärer Prozess aus Erfahrung und Überzeugung.

5. Mai 1945

Kees Boeke hat das Konsentprinzip entwickelt. Dieses Prinzip wurde von einem Schüler Kees', Professor Dr. Ing. Gerard Endenburg, für Organisationen im Betriebsleben und für Regierungen weiterentwickelt hin zu einem kompletten Organisationsmodell. Viele Betriebe wenden dieses Modell heute an.

Der Pädagoge und Soziokrat Kees Boeke im Mai 1945:

„In der Schule, so wie wir sie heute kennen, lernt das Kind zu gehorchen. Die große Gefahr hierbei hat man vor allem in den Jahren gesehen, die nun hinter uns liegen, weil gerade dadurch die Masse eine so einfache Beute für die um sich greifende Macht des Diktators wurde. Natürlich müssen Erziehung und Unterricht nicht Ungehorsam und Rebellion fördern; jedoch muss es eine sehr wichtige Aufgabe sein, die Eigeninitiative zu fördern sowie das selbstständige Denken im Interesse eines Ganzen. Dazu gehört auch Verantwortung für eine Gruppe zu tragen und eine Gruppe in einem höheren Gremium verantwortungsvoll zu vertreten. Diese Dinge sind so wichtig für das Erlangen einer angemessenen Ordnung des Gemeinschaftslebens und werden bei der Erziehung unserer Kinder und Jugend noch immer all zu oft außer Acht gelassen. Darum ist es auch kein Wunder, dass die Menschheit die wichtige Kunst des Zusammenlebens und der Zusammenarbeit erst so wenig gelernt hat.“

Über den Autor

Dr. Folkert Castelein ist Mitbegründer und Vorstandsmitglied der *Global Learning Group* mit Sitz in den Niederlanden, Dallas/USA, Zypern und Indien. Diese Gruppe beschäftigt sich mit E-Learning, digitalen Arbeitsplätzen, Risikomanagement, Veränderungsprozessen und Performance Management. Die Gruppe macht Software Offshore, Host-Applikationen und entwickelt gleichzeitig Konzepte für Zusammenarbeit und Entwicklungsprozesse für Mitarbeiter.