

Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode

Gleichwertig – Verbunden - Selbstorganisierend



Übersetzung aus dem Niederländischen: Isabell Dierkes

Inhaltsangabe

I. DIE SOZIOKRATISCHE KREISORGANISATIONSMETHODE.....	2
EINLEITUNG	2
KREISPROZESS	2
LINEARE STRUKTUR	4
GLEICHWERTIGKEIT BEI DER BESCHLUSSFASSUNG	6
DIE SOZIOKRATISCHE KREISORGANISATIONSMETHODE (SKM)	7
VIER BASISREGELN.....	7
BASISREGEL 1: DAS KONSENTPRINZIP*	8
BASISREGEL 2: KREIS	8
BASISREGEL 3: DOPPELTE KOPPELUNG	9
BASISREGEL 4: WÄHLEN VON PERSONEN.....	10
II. ANWENDUNG DER SKM	11
III. EINFÜHRUNG DER SKM	13
VORAUSSETZUNG FÜR DIE EINFÜHRUNG	13
FORMIEREN EINER PROJEKTGRUPPE	13
PILOTKREISE	13
SCHULUNG	13
SICHERN	14
IV. AUFSTELLUNG DER BASISSCHULUNG	16
V. MEHR INFORMATION.....	17

*Anmerkung: Laut Duden bedeutet das Verb, konsentieren' = veraltet für einwilligen, genehmigen'. Wir verwenden den Begriff Konsent, um analog zum Englischen consent versus consensus auch im Deutschen Konsent versus Konsens kontrastieren zu können.

Die Vervielfältigung dieser Edition, auch in Teilen, und deren Veröffentlichung in Druck, Fotokopie, Microfilm oder mit anderen Methoden ist ohne vorherige schriftliche Erlaubnis des Herausgebers nicht erlaubt.

I. Die soziokratische Kreisorganisationsmethode

EINLEITUNG

Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM) ist eine komplette Sammlung von Managementinstrumenten für das effektive und effiziente Formen und Leiten von Organisationen. Die SKM basiert auf folgenden wissenschaftlichen Erkenntnissen über das Steuern von dynamischen Prozessen:

- Der Kreisprozess;
- Nicht ignorieren;
- Nicht trennen, aber unterscheiden.

KREISPROZESS

Die Kreisorganisation ist charakteristisch für jede Form von Leben. In diesem Prozess sind immer drei Funktionen zu finden. Ein leitender Teil (beauftragt, gibt Richtung), ein ausführender Teil, und ein messender und rückkoppelnder Teil. Diese drei Funktionen wiederholen sich immer wieder, im Großen wie im Kleinen.

Der leitende Teil gibt einen Auftrag. Der ausführende Teil führt ihn aus. Der messende Teil misst das Resultat davon und gibt die Information über seinen Zustand an den leitenden Teil weiter. Dieser steuert, wenn nötig, um und gibt einen neuen Auftrag an den ausführenden Teil. Auf diese Weise schließt sich der Kreis und der Gleichgewichtszustand (die Norm) wird aufrecht erhalten.

*Leiten, Ausführen,
Messen*

Beispiel: Ein Radfahrer fährt von A nach B

Um den Kreisprozess zu illustrieren, nehmen wir ein einfaches

Beispiel: Ein Radfahrer fährt von A nach B. Angenommen, dass die direkte Verbindung zwischen A und B ein gerader Weg ist.

Der Radfahrer probiert, radfahrend sein Ziel zu erreichen. Um nicht umzufallen, muss er ständig lenken. So behält er sein Gleichgewicht. Der Radler merkt, dass er keine gerade Linie fahren kann, egal wie sehr er sich auch bemüht.

Wenn er durch eine Pfütze fährt und sich danach umschaute,

dann sieht er auf dem Asphalt eine schlingende Spur. Der Radfahrer muss schlingern, um sein Ziel zu erreichen.

Der Kreisprozess sieht in diesem Beispiel wie folgt aus. Die Beine des Radlers trampeln und die Hände steuern. Sie führen aus. Die Augen des Radfahrers messen. Sein Gehirn behält das Ganze im Blick und gibt neue Steuerungsimpulse. Es leitet. Die drei Funktionen des Steuerungsprozesses sind also erfüllt.

Angenommen wir richten das Steuerrad in Richtung B aus und arretieren es. Theoretisch wäre es dann möglich, in kürzester Zeit und mit geringstem Energieverbrauch auf gerader Linie von A nach B zu gelangen. Aber die Praxis sieht anders aus. Der Radfahrer kann nun nicht mehr das Steuerrad bewegen und wird deshalb das Gleichgewicht verlieren. Der Radfahrer kann B nur erreichen, wenn er die Möglichkeit hat zu schlingern und ständig von der gewünschten Richtung abweichen kann. Der Radler kann nur von A nach B kommen, wenn er immer wieder neu von der Norm abweichen kann. Anders gesagt: Fehler müssen sein.

Fehler müssen sein

Im obenstehenden Beispiel kommt der Radfahrer von A nach B mit Hilfe des Kreisprozesses in den er involviert ist, gemeinsam mit seinem Fahrrad und der Umgebung. In dem Moment, wo wir seinen Lenker arretieren, ist der Kreisprozess unterbrochen. Der Radfahrer kann Störungen im Gleichgewicht nicht mehr auffangen und fällt hin. Wenn er B erreichen will, dann ist es also nötig, dass der Radfahrer innerhalb bestimmter Grenzen frei steuern kann. Innerhalb bestimmter Grenzen meint u.a., dass gewisse Dinge, wie z.B. die Breite des Weges, zu berücksichtigen sind.

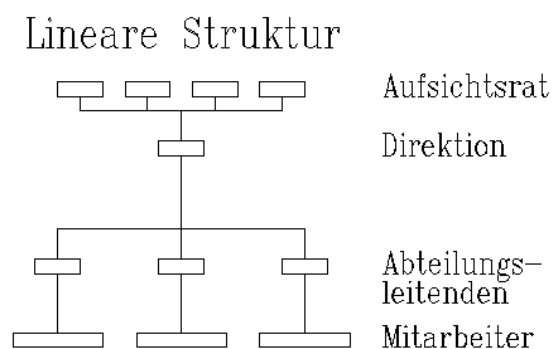
Das ständige Balancieren um die Norm (das Ziel) herum nennen wir ein dynamisches Gleichgewicht. Die Verwirklichung des Zieles ist allein möglich mit Hilfe von Prozessen, die in der Lage sind, ein solches Gleichgewicht in Gang zu halten. Oder besser - die in der Lage sind, dieses Gleichgewicht immer wiederzufinden. Kreisprozesse sind dafür unabdingbar. Zielgerichtete Organisationen sollten dann auch ihre Kreisprozesse organisieren. Die heutigen Organisationsstrukturen sind dafür eher schlecht als recht

**Kreisprozesse sind
nötig für ein
zielgerichtetes
Funktionieren**

ausgerüstet.

LINEARE STRUKTUR

Die herkömmliche Art, in Organisationen Entscheidungen zu treffen ist anders als in dem Beispiel mit dem Radfahrer. Man kann sagen, dass die Strukturen in all unseren Organisationen praktisch auf linearen Prozessen basieren (Leitungsgebende und Mitarbeiter) gekennzeichnet durch die lineare Struktur. Diese Struktur wird häufig wie eine Harke dargestellt (Sehe Zeichnung unten) , die wiedergibt, wer wem Anweisungen gibt.



(C) Sociocratisch Centrum 1998

Lined 3d

**Schnelligkeit,
positive Kennzeichen
dieser linearen
Struktur**

In dieser linearen Struktur hat die leitende Person die Befugnis, einen Beschluss zu fassen - eventuell nach Absprache mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das positive Kennzeichen dieser linearen Struktur ist die Schnelligkeit, in der leitende Personen Aufträge an Mitarbeiter geben können, und die klarere Verteilung von Verantwortlichkeiten und Befugnissen.

**Information
ignorieren, negative
Kennzeichen dieser
linearen Struktur**

Ein negativer Aspekt ist die *formelle* Befugnis der leitenden Person, darüber zu entscheiden, ob sie Informationen, die Mitarbeiter an sie herantragen, auch annehmen wollen. Sie kann die Information ignorieren. Eine mögliche Folge: Die Führung durch die leitende Person kann nicht beeinflusst werden durch die Ausführungsergebnisse, die die Mitarbeiter einbringen. Das beschränkt eine Organisation bei ihren Versuchen, ihre Ziele zu realisieren.

Darüber hinaus können allerlei andere ungewollte Prozesse entstehen. Konfrontiert mit Ignoranz und der Unmöglichkeit, diesen formellen Weg zu korrigieren, können Mitarbeiter sich passiv verhalten, Beschlüsse sabotieren, krank werden oder ihr Heil in einer

extensiven negativen Einstellung suchen. Diese Liste möglicher Nebenwirkungen ist lange nicht komplett.

Die lineare Struktur hat keinen Kreisprozess

In der linearen Struktur fehlt *formell* die Rückkoppelung zwischen Leitung und Mitarbeiter. Eine leitende Person kann selbst entscheiden, ob sie Informationen, die sie von Mitarbeitern bekommt, annimmt oder nicht. Das Bindeglied zwischen Messen und Leiten ist schwach. Der nötige Kreisprozess für zielgerichtetes Operieren ist nicht da. Um mit dem Radfahrer zu sprechen: Wenn er sein Gleichgewichtsorgan negiert oder nichts tut mit dem, was seine Augen sehen, hat er keine Information, um damit zu steuern, und erreicht sein Ziel nie.

Lineare Struktur führt zu Erstarrung

Darüber hinaus führt die lineare Struktur zu Erstarrung. Durch immer präzisere Vorschriften für die Mitarbeiter, was sie tun soll und was nicht, will die leitende Person erreichen, dass diese Mitarbeiter weniger schlingern. Das führt zu einer Anhäufung von Regeln, die die Mitarbeiter im Ansteuern ihres Zieles behindern.

Die lineare Struktur ist also keine gute Basis für das Kreieren von Verbesserungen. Diese Struktur hat nicht *formell* die dritte Verbindung, die der Rückkoppelung von Information von Mitarbeitern an die Leitung. Das ist eine der Hauptursachen für das schlechte Funktionieren von Organisationen und auch von unserem Zusammenleben.

Die Frage ist nun, wie wir Entscheidungen treffen können, damit wir eine Rückkoppelung zwischen Mitarbeiter und Leitung ermöglichen. Das verdeutlichen wir anhand eines anderen Beispiels für einen Kreisprozess: Die Zentralheizung.

Beispiel: Eine Zentralheizung

Eine einfache automatisch arbeitende Zentralheizung besteht aus Rohren, Heizkörpern, einem Heizkessel und einem Thermostat. Das Thermostat hat einen messenden Teil – das Thermometer – und einen Regler (den leitenden Teil) – das Thermostat. Ziel ist, dass der Heizkessel das Wasser auf die gewünschte Temperatur erwärmt und auf dieser Temperatur hält. Wenn es jetzt zu kalt wird, springt der Heizkessel an. Wenn

es zu warm wird, dann geht er wieder aus. Das Thermostat gibt hierfür den Auftrag. Das kann es tun, weil es ständig darüber Bescheid weiß, wie die Dinge für das Thermometer stehen. Man kann sagen, dass das Thermostat die leitende Funktion ist und der Heizkessel sein Mitarbeiter. Nun der Prozess: Eines Tages beschließt das Thermostat, dass der Heizkörper das Wasser auf 120 Grad erwärmen soll. Der Kessel protestiert, aber das hilft nichts. Er muss tun, was die Leitung von ihm will. Die Folge ist, dass das Wasser bei ungefähr 100 Grad kocht, der Kessel zerbricht und die Zentralheizung nicht mehr funktioniert. Auch wenn das Thermostat, das Thermometer und der Heizkessel ihr Problem auf demokratische Weise zu lösen versuchen, wird das Resultat nicht besser ausfallen.

Der Heizkessel weiß, dass er ab 100 Grad den Löffel abgibt, aber das Thermostat will unbedingt auf 120 Grad gehen.

Für das Thermometer macht das keinen Unterschied. Es kann wohl bis 200 Grad messen und versteht nicht, warum der Heizkessel damit Stress hat. Mit zwei gegen eine Stimme wird der Heizkessel blockiert mit den bekannten Folgen.

***Demokratisch
entscheiden ist auch
linear entscheiden***

Aus diesem Vorbild können wir schließen, dass demokratische Beschlussformung – die Mehrheit beschließt – nicht oder kaum anders funktioniert als die autoritäre Art, Entscheidungen zu treffen. Auch die demokratische Beschlussfassung ist in Wirklichkeit eine lineare Struktur. Die Mehrheit hat die Möglichkeit, die Stimmen der Minderheit zu ignorieren. Was wir brauchen, ist eine Struktur, Beschlüsse zu fassen, die es für jeden möglich macht, ein "Ignorieren" zu korrigieren: die gleichwertige Beschlussfassung.

GLEICHWERTIGKEIT BEI DER BESCHLUSSFASSUNG

Um die Einschränkung in der linearen Art der Beschlussfassung zu kompensieren, sollten wir unseren Organisationen ein neues Prinzip der Entscheidungsfindung hinzufügen. Ein Prinzip, das angelehnt ist an die Art wie Kreisprozesse funktionieren. Nehmen wir z.B. den Kreisprozess der Zentralheizung. Darin sind der Heizkessel (als Ausführer), das Thermostat (als Auftrag gebender Teil) und das Thermometer (als messender Teil) in einen Prozess der politischen

Beschlussfassung (Grundsatzbeschlüsse) integriert. In diesem Prozess sind alle drei Teile gleichwertig. Nur wenn alle auf diese Weise zusammenarbeiten, erreichen sie das beste Resultat. Ohne anzuhalten können sie sich stets auf veränderte Bedingungen in der Umgebung einstellen. Zimmer zu kalt? Kessel an! Zimmer zu warm? Kessel aus!

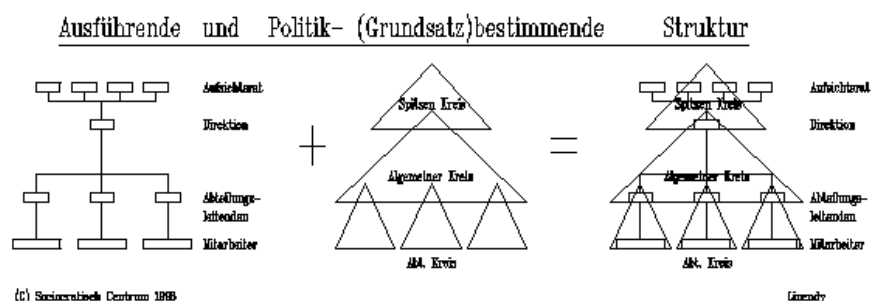
Organisatorisch und sozial haben wir ähnliche Kreisprozesse nötig: Kreisprozesse, die ein Steuern in Veränderung möglich machen. Dafür müssen die Elemente Leiten, Ausführen und Messen zum Leben erweckt werden und gleichzeitig auf demselben Niveau anerkannt werden. Die Personen, die in den Organisationen die Funktionen Leiten, Ausführen und Messen innehaben, sollen in gleichwertiger Weise an den politischen (Grundsatz-) Entscheidungen beteiligt sein. Diese Gleichwertigkeit entsteht, wenn die Politik (Grundsätze) im Konsent bestimmt wird. (Konsent meint: kein schwerwiegender und argumentierter Einwand)

**Gleichwertigkeit
entsteht im Konsent**

DIE SOZIOKRATISCHE KREISORGANISATIONSMETHODE (SKM)

Das Konsentprinzip (siehe Seite 1*) ist eines der vier Basisregeln in der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode. Mit den vier Basisregeln kann eine Kreistruktur zu einer bestehenden linearen Struktur hinzugefügt werden. Die lineare Struktur bleibt also bestehen neben der soziokratischen Kreisstruktur. In der linearen Struktur wird die politische (Grundsatz-) Entscheidung ausgeführt, die in der Kreisstruktur bestimmt wurde. Gezeichnet sieht das dann aus wie folgt:

**SKM braucht die
lineare Struktur**



VIER BASISREGELN

Die vier Basisregeln der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode lauten wie folgt:

BASISREGEL 1: DAS KONSENTPRINZIP

***Konsent - kein
schwerwiegender und
argumentierter
Einwand***

Die erste Basisregel formt die Garantie für die Gleichwertigkeit aller Teilnehmer einer Organisation bei der Beschlussfassung. Das Konsentprinzip ist die Übereinkunft darüber, dass das Prinzip von "kein schwerwiegender und argumentierter Einwand" die Beschlussfassung regiert.

***Andere Weisen von
Beschlussfassung
bleiben möglich***

'Regiert' meint, dass Beschlüsse auch auf andere Weise als mit Konsent gemacht werden können, jedoch unter der Bedingung, dass darüber im Konsent entschieden wurde.

Demokratisch oder autoritär beschließen bleibt möglich. Aber man kann sich auch im Konsent einigen, ein Orakel zu befragen oder Chaos abzuwarten.

Allgemein kann man sagen, dass über die Politik (Grundsätze) im Konsent beschlossen wird und die Ausführung dieser Grundsätze delegiert wird an ein oder mehr Teilnehmer der Organisation. Diese können innerhalb der Grenzen des Grundsatzbeschlusses über die Ausführung bestimmen.

Man muss nicht ganz und gar mit einem Beschluss eins sein, um zustimmen zu können. Der Einwand sollte nur nicht schwerwiegend sein. Konsent meint auch nicht ein Vetorecht, sondern das Recht, seinen Einwand zu begründen. Wenn auf diese Weise Beschlüsse gefasst werden, verfügt jede Person über das gleiche Mittel, um die Beschlüsse zu beeinflussen.

Diese idealistische Sicht der Erkenntnis der Gleichwertigkeit ist faktisch eine äußerst praktische Weise, verschiedene Bedürfnisse und Meinungen aufeinander abzustimmen in Hinblick auf eine gemeinschaftliche Zielsetzung.

Indem kein einziger Belang oder keine einzige Meinung übersehen wird, verhindern wir, dass unterschiedliche Meinungen nicht mehr steuerbar sind oder daraus Frustrationen und Konflikte entstehen.

BASISREGEL 2: KREIS

***Eine Organisation
wird aus Kreisen
aufgebaut***

Die SKM beschreibt auch den Ort, an dem die Beschlüsse über Grundsätze gefasst werden. Das ist der Soziokratische *Kreis*. Die zweite Basisregel ist dann auch das *Prinzip der Kreisorganisation*. *Eine Organisation wird aufgebaut mit Hilfe von Kreisen*. Diese Kreise

werden zu der bestehenden funktionalen Einheit hinzugefügt. So entsteht u.a. ein Abteilungskreis, ein Allgemeiner Kreis (Direktion mit Abteilungsleitung und Delegierten der Abteilungen) und ein Spitzenkreis (Aufsichtsrat mit Direktion und Delegierte(n) des Allgemeinen Kreises).

Ein Kreis ist eine Gruppe von Personen, die verantwortlich ist, ein gemeinsames Ziel zu verwirklichen. Beschlüsse hinsichtlich der Grundsätze finden in diesem Kreis statt. Der Kreis delegiert an seine Mitglieder drei Funktionen: Leiten, Ausführen und Messen.

Er unterhält sein eigenes Erinnerungssystem mittels eines Logbuchs und erweitert seine eigenen Kompetenzen mittels integraler Schulung. Integrale Schulung bedeutet, dass die Kreismitglieder nicht nur in ihrem Fachgebiet geschult werden, sondern auch in der Struktur von Entscheidungsfindungsprozessen und dem Produzieren von Organisation.

In der Schulung von Beschlussfassung wäre zu lernen, wie man Einwände begründet vorbringen kann und wie Versammlungen ablaufen. Bei "Produzieren von Organisation" geht es darum, zu lernen, wie ein gemeinsames Ziel formuliert wird und ein Arbeitsablaufplan, in dem der Zielverwirklichungsprozess verwirklicht ist.

BASISREGEL 3: DOPPELTE KOPPELUNG

Ein Kreis ist relativ autonom; er kann allein aus sich selbst bestehen in Beziehung mit anderen Kreisen. Im Allgemeinen werden in Organisationen mehr Kreise nötig sein. Um den gesamten Kreisprozess aller Kreise zu handhaben, müssen sie auf bestimmte Art miteinander verbunden werden.

Kreise sind doppelt gekoppelt

Die dritte Basisregel ist *das Prinzip der Doppelten Koppelung. Bei der Verbindung zwischen zwei Kreisen nehmen mindestens zwei Personen aus dem einen Kreis an der Beschlussfassung im nächst höheren Kreis teil. Diese Personen sind der funktionale Leiter und ein gewählter Repräsentant.*

Dadurch dass Kreise in dieser Art verbunden sind, können Entscheidungsprozesse alle Richtungen durchlaufen und ist der dynamische Prozess der Organisation als Ganzes nirgendwo unterbrochen.

BASISREGEL 4: DAS WÄHLEN VON PERSONEN

Die Verteilung von Funktionen und Aufgaben geschieht im Konsent

Zuletzt die vierte Basisregel: *die Absprache, dass das Wählen von Personen ausschließlich im Konsent geschieht, nach offener Diskussion.*

Die vierte Basisregel entsteht aus der ersten Regel über Konsent. Aber weil die soziokratische Art der Wahl noch ungebräuchlich ist, rechtfertigt das eine eigene Basisregel. Für jede Funktion und Aufgabe wird eine am besten passende Person gesucht. Dazu ist ein offenes Gespräch über die Möglichkeiten und Belange aller Personen unentbehrlich. Wenn alle Kreismitglieder der Wahl einer bestimmten Person zustimmen, wird ihm die Aufgabe oder Funktion übergeben, selbstverständlich nachdem die Person selbst auch zustimmt.

Die Kreisstruktur reflektiert die lineare Struktur

Mit diesen vier einfachen, aber in der Praxis sehr durchschlagenden Regeln, ist eine soziokratische Kreisorganisation zu machen, die einer bestehenden linearen Struktur hinzugefügt werden kann. Die Kreisstruktur spiegelt die lineare Struktur wider und kann über diese gelegt werden.

Im ausführenden Sinn funktioniert die Organisation wie bisher. Für die Entscheidung über die Politik (Grundsätze) ist die soziokratische Kreisorganisation hinzugefügt.

Die lineare Struktur kann besser funktionieren

Die soziokratische Kreisorganisation versetzt alle Mitarbeiter in die Lage, Einfluss auf die politischen (Grundsatz-)Entscheidungen auszuüben. Damit kann er auch Verantwortung für die Beschlüsse tragen, aufgrund von Argumenten. Bessere Beschlüsse und eine bessere Tragfähigkeit für die Umsetzung der Grundsätze sind das Resultat. Die lineare Struktur kann dadurch besser funktionieren.

II. Anwendung der SKM

Die Praxis zeigt, dass die Methode auf überraschend vielen Gebieten Organisationen Unterstützung bieten kann, besser zu funktionieren. Das erste Anwendungsziel der SKM ist das Verbessern der Beschlussfassung.

***Das Vermögen
Probleme zu lösen ist
größer***

Darüber können wir sagen, dass das Soziokratische Modell die Fähigkeit erhöht, komplexe Probleme zu lösen.

***Dynamische
Entlohnungsform***

Das Soziokratische Steuerungssystem sieht eine Form der Entlohnung vor, die sich dynamisch anpasst an die Resultate der Arbeit. Lohn wird an Umsatz und Gewinn gekoppelt.

Schutzkonstruktion

Die besondere juristische Struktur schützt u.a. gegen unerwünschte (sogenannte "feindliche") Übernahme.

Kulturveränderung

Personen in der Organisation – aber auch die Organisation als Ganzes – erleben die erneuernde Wirkung des Prozesses, der durch die soziokratische Beschlussformung in Gang gebracht wurde. Persönliche Betroffenheit, Hingabe, Offenheit und eine Denkweise in Begriffen von "Mein Unternehmen" wird stimuliert.

***Bessere interne
Kommunikation***

Auf dem Gebiet der Kommunikation sorgt die soziokratische Struktur für die Möglichkeit eines unbeschränkten Durchströmens von Information zwischen verschiedenen Niveaus (vertikal) und zwischen Abteilungen untereinander (horizontal).

***Steuerbare
Selbststeuerung***

Eine andere Eigenschaft des soziokratischen Modells ist, dass es sowohl für Zentralisierung als auch Dezentralisierung förderlich ist. Abteilungen sind weitgehend autonom, aber werden gleichzeitig durch die Kreisstruktur organisch mit der Organisation als Ganzes verbunden.

Für groß und klein

Die Soziokratische Kreisstruktur macht das Modell passend, sowohl für kleine und übersichtliche Organisationen, als auch für das effektive Steuern von großen komplexen Organisationen.

Durch die stringente Durchführung von Leiten, Ausführen und Messen innerhalb des Kreisprozesses kann mit dem

***Integrale
Qualitätssicherung***

soziokratischen Modell gut eine integrale Qualitätsverbesserung erreicht werden, und Qualitätssicherung erhält eine Form.

***Maximale
Mitverwaltung***

Als Partizipationsmodell kommt man an der SKM kaum vorbei. Dadurch dass jeder an der Beschlussfassung teilnehmen kann ist maximale Mitverwaltung gegeben. Wenn eine Organisation nachweisen kann, dass sie konform der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode funktioniert, kann sie offiziell freigestellt werden von der Auflage, einen Betriebsrat zu gründen (Dies gilt zur Zeit erst für die Niederlande).

Mehr Kreativität

Durch die Garantie der Gleichwertigkeit für alle Betroffenen innerhalb der Kreisstruktur schafft die SKM einen sicheren Raum kreativ zu sein.

***Vollwertiges HRM-
Werkzeug***

Dazu kommt die offene Wahl von Personen und soziokratische Evaluierungsgespräche. So bietet die SKM ein vollwertiges Laufbahnentwicklungsprogramm. Damit ist das Modell eine sehr gute Form von Human Resource Management.

***Bereicherung der
eigenen
Arbeitsmöglichkeiten***

Auf individuellem Niveau führt die soziokratische Methode zur Bereicherung der eigenen Arbeitsmöglichkeiten. Im Prozess der Verselbständigung von funktionalen Arbeitseinheiten (Kreisen) können Menschen mehr Aufgaben und Verantwortung zugeteilt bekommen. Der Arbeitsinhalt kann dadurch verbessert werden.

***Kompetenz-
Management***

Direkt daraus folgt, dass die SKM auch eine Methode ist, um die Kompetenz zu entwickeln. Durch integrale Schulung und die Erweiterung von Funktionen und Aufgaben bekommt jeder innerhalb der soziokratischen Organisation auch die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln.

III. Einführung der SKM

BEDINGUNGEN FÜR DIE EINFÜHRUNG

Wichtige Voraussetzung für die Einführung und Anwendung der SKM in Organisationen ist, dass die Organisationsspitze den Nutzen des Soziokratischen Modells für die eigene Organisation untersuchen will.

BILDEN EINER PROJEKTGRUPPE

Der erste Schritt zur Einführung der SKM ist das Aufstellen einer Struktur für die Einführung. Es wird eine Projektgruppe gebildet. Diese Projektgruppe berät die Direktion (oder Vorstand) beim Beantworten der Fragen, ob und wie das Modell angewandt werden kann und in zweiter Instanz, wie die Einführung geschehen soll. Der Direktor ist die leitende Person. Als Gesprächsleiter und Trainer tritt der Experte für soziokratische Organisation auf. Die Projektgruppe macht Vorschläge zur Politik (Grundsätze) für die Anwendung und wird selbst auch geschult in der Handhabung der SKM (siehe Kapitel IV). Die Einführung geschieht mittels der bestehenden linearen Struktur. Der Direktor ist als leitende Person verantwortlich für die Anwendung der Soziokratischen Methode.

*Die Projektgruppe
berät die Direktion*

PILOTKREISE

Die Projektgruppe entwirft eine Kreisstruktur in Übereinstimmung mit der bestehenden linearen Struktur. Daraufhin stellt die Projektgruppe einen oder mehr Pilotkreise vor, die das Modell eine bestimmte Zeit anwenden. Inzwischen werden die übrigen Mitarbeiter informiert. Auf der Grundlage der gesammelten Erfahrungen in den Pilotkreisen, berät die Projektgruppe, ob die Methode weiterhin angewandt wird, und über die Bedingungen für eine endgültige Einführung. Die befugte Autorität, z.B. die Direktion, der Vorstand oder die Amtsleitung, beschließt dann darüber.

*Probe in den
Pilotkreisen*

SCHULUNG

Wenn die Organisation nach Auswertung des Pilotprojekts positiv beschließt, wird auch für die restlichen Abteilungen die soziokratische Kreisorganisation eingerichtet.

Der Erfolg der Anwendung der SKM ist abhängig von dem Maß, in

**Sechs
Versammlungen
Basisschulung**

dem alle Betroffenen bereit sind, die dazu nötigen Kenntnisse und Fertigkeiten zu lernen. Zu Beginn werden die ersten sechs Kreistreffen jedes Kreises durch einen soziokratischen Trainer begleitet. Die Kreismitglieder lernen, die Methode in ihren Versammlungen anzuwenden. Dabei geht es u.a. um die soziokratische Struktur der Versammlung, das Konsentprinzip, die Rolle der Repräsentanten, den Unterschied zwischen Politik (Grundsätze) und Ausführung, das Formulieren eines gemeinschaftlichen Zieles, das Entwerfen des Zielverwirklichungsprozesses und die soziokratische Vorgehensweise bei der Wahl.

**Weiterführung mit
aufgabenspezifischem
Training**

Nach diesem Basistraining folgt die aufgabenspezifische Schulung u.a. für Personen in Führungspositionen und Gesprächsleiter. Diese Schulung ist gedacht für die Personen, die eine wichtige Rolle bei der Anwendung der SKM übernehmen. Hierfür werden Lehrkreise eingerichtet, die regelmäßig zusammenkommen.

SICHERN

Statuten festlegen

Um die Kreisorganisation auch juristisch zu verankern, wird das soziokratische Organisationsmodell in den Statuten der Organisation verankert.

**Installieren eine
Logbuchsystems**

Grundbedingung für eine gute Beschlussfassung ist der freie Zugang zu Information. Die Teilnehmer einer Organisation müssen wissen, wo sie die verfügbare Information finden können, die sie für nötig halten. Das soziokratische (Web)-Logbuch bietet hier Unterstützung für dieses Bedürfnis. In dieser systematisch aufgebauten Datenbank können alle Grundsatzbeschlüsse nachgeschaut werden. Das bildet die Basis für das integrale Qualitätssystem (u.a. ISO 9000, ISO 14000 und Arbo).

Das (Web)-Logbuch kann auch helfen, die Organisation der (Kreis)-Versammlungen zu vereinfachen. Tagesordnungen und Protokolle können im (Web)-Logbuch veröffentlicht werden.

**Soziokratisches
Entlohnungssystem**

Abschließend ist es möglich, ein soziokratisches Entlohnungssystem zu etablieren. Diese flexible Art der Entlohnung stimuliert die Teilnehmer der Organisation, genau den Platz innerhalb der Organisation einzunehmen, an dem sie am Besten zurechtkommen.

Die Einführung kann abgeschlossen werden, wenn die Organisation in der Lage ist, die Methode selbst zu unterhalten und zu entwickeln. Das Sociocratisch Centrum Nederland bietet dazu die folgenden Möglichkeiten:

- a) Die Ausbildung interner Trainerexperten, die das das Unterhalten und Entwickeln der soziokratischen Kenntnisse und Fertigkeiten unterstützen. Interne Trainerexperten können darüberhinaus teilnehmen an einem Lehrkreis mit Trainerexperten auch aus anderen soziokratischen Organisationen;
- b) Anbieten von Spitzenkreismitgliedern, die sich mit der Anwendung der SKM auf Spitzenkreisniveau auskennen (vergleichbar mit der Funktion eines Aufsichtsrats);
- c) Qualitätsmessungen des soziokratischen Funktionierens durch soziokratische Audits;
- d) Mitgliedschaft im Kreis für Direktoren von soziokratisch arbeitenden Organisationen (DSO-Kreis) in einem lokalen Netzwerkkreis.

Mehr Informationen zu Lehr- und Entwicklungsmöglichkeiten auf www.sociocratie.nl und www.soziokratie.org .

IV. Aufstellung der Basisschulung

Bei der Einführung der Soziokratischen Kreisorganisation erhält jeder Kreis eine Basisschulung. Die Schulung findet während der Kreisversammlung statt. Neben dem Fassen von Beschlüssen, die nötig sind für den Fortgang der Abteilung/des Kreises, werden hier auch einige soziokratische Schulungsthemen besprochen. Nach ungefähr sechs Versammlungen haben die Kreismitglieder die Basisfertigkeiten, die SKM selbständig anzuwenden.

Beim ersten Treffen leitet der soziokratische Trainingsexperte die Versammlung. Es werden Schulungsthemen behandelt, und die Kreismitglieder treffen auf soziokratische Weise Beschlüsse über die eigenen Agendapunkte.

Die Themen in der Versammlung sind:

1. die soziokratische Kreisorganisationsmethode: insbesondere die soziokratischen Regeln, Charakteristika und Vorgehensweisen;
2. das Formulieren eines Zieles für den Kreis;
3. das Unterscheiden zwischen Politik (Grundsätze) und Ausführung;
4. das Entwerfen eines Prozesses zur Zielverwirklichung: des primären Prozesses eines Kreises.;
5. das "steuerbar machen" oder "steuerbar halten" des primären Prozesses als ein dynamischer Prozess;
6. das Zuteilen von Aufgaben im Kreis mit Hilfe der soziokratischen Wahl.

Die Projektgruppe wendet selbst auch die soziokratische Methode an. Sie formuliert Kriterien für die Arbeit der Pilotkreise, überwacht die Fortschritte und erstellt eine Empfehlung für den weiteren Verlauf.

V. Mehr Information

- Auf www.sociocratie.nl und www.soziokratie.org finden Sie eine ausführliche Liste mit Publikationen über die SKM. Hier stehen auch die Angebote für Soziokratische Trainings, Anwendung und mehr.

- *Digitale Newsletter (auf Englisch)*: Aktuelles über Erfahrungen über den Gebrauch und andere Aktivitäten auf soziokratischem Gebiet. Das Abonnement ist kostenlos. Anmelden via info@sociocratie.nl. Das Soziokratische Zentrum Deutschland arbeitet zurzeit noch an einem deutschsprachigen Angebot.

- *Sociocracy as social design* by Prof.dr.ing. G. Endenburg: Eburon, Delft, 1998 (216 pg.).

In this edited doctoral thesis of the founder of the sociocratic method you will find a scientific examination and explanation of the model. Moreover it provides insight into the functioning of the sociocratic method in practice. The experience with it which was gained at Endenburg Elektrotechniek gave the empirical material for the thesis.

Bestellen via info@sociocratie.nl

- *Sociocracy; the organization of decision-making, "no-objection" as the principle of sociocracy* by Prof.dr.ing. G. Endenburg: Eburon, Delft 1998 (264 pg.).

Translation of the Dutch book 'Sociocratie, het organiseren van de besluitvorming'. It covers the theoretical background of the sociocratic method and offers blueprints for application of the method in companies, education and society.

Bestellen via info@sociocratie.nl