

Stimmen von Anwendern und Experten¹

Referenzen aus dem deutschsprachigen Raum liegen noch nicht vor. Es gibt schon einige Organisationen, die mit Soziokratie beginnen oder interessiert sind, aber noch zu wenig Erfahrungen für Referenzen – wir suchen noch Pioniere im deutschsprachigen Raum.

In den Niederlanden gibt es eine fast 40jährige Tradition und in den USA Erfahrungen schon seit 20 Jahren. Ich habe hier einige Rückmeldungen von Menschen aus der Praxis zusammengestellt, die ich in den unterschiedlichsten Artikeln und Webseiten gefunden habe. Die Quellenangaben finden sich jeweils am Ende der Statements.

8.1. KURZE STATEMENTS²

“Wo auch immer Soziokratie verwendet wird zeigt sich, dass die Menschen mehr Verantwortung übernehmen und es so besser funktioniert. Im Allgemeinen unterschätzen wir die Kompetenzen und Möglichkeiten der Menschen.“
Professor W. Albeda, ehemaliger Sozialminister von den Niederlanden

“Arbeitnehmer werden ungewöhnlich stark empowert und leidenschaftlich in ihrem Job; sie lieben es in ihrem Unternehmen zu arbeiten. Es [Soziokratie] räumt alle möglichen Hindernisse gegen Innovation und Produktivität aus dem Weg. Es ist ein evolutionärer Schritt hin zu einer neuen Form wirtschaftlich zu arbeiten.“
Sandy Wiggins, CEO von Consilience (www.consilience.net), Philadelphia, USA

“Ich habe mir alle möglichen Modelle für sich selbst organisierende Organisationen angeschaut, aber ich habe nichts gefunden, das das Commitment und die Kreativität in so einem Grad mobilisiert. Die Soziokratie schlägt alle anderen Modelle.“
Drs. A.J. Joldersma, Bereichsleiter von Kramp Minded (www.kramp.com), Holland

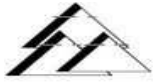
„Wir arbeiten mit sich selbstführenden Teams. In der Vergangenheit habe ich beobachtet, wie sie endlos lange diskutiert haben bis sie zu einer Entscheidung kamen. Die früheren Manager mussten dennoch viel Widerstand durchschneiden. Mit der Soziokratie treffen die Teams gute Entscheidungen.“
N. den Boer, ehemaliger Bereichsleiter Refinery Safety Department, Shell Oil (www.shell.com), Niederlande

“Es ist phänomenal, wie sie [die Soziokratie] den Zugang öffnet und alle Intelligenz der Gruppe verfügbar macht.“
Connie Lindholm, ehemalige CEO, Wisconsin Green Building Alliance, (www.wgba.org), USA

“Wir empfehlen nachdrücklich die Soziokratie als fundamental für jede Organisation, die vital und nachhaltig im 21. Jahrhundert wirken möchte.“
Paul Kervick, Präsident, Awakening Sanctuary (www.awakeningsanctuary.org), Vermont, USA

¹ Aus Christian Rütter: Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis, SZDACH: 2010, zu erwerben über <http://www.soziokratie.org/shop.htm>

² Wenn nicht anders zitiert sind die Kurzstatements bei John Buck zu finden: <http://governancealive.com/testimonials.htm> (05.08.09)



"Dynamisches Steuern [Soziokratie] ermöglicht, dass hoch-kreative Ideen in einer nicht-hierarchischen Art und Weise entstehen – die gesamte Organisation wirkt mit bei dieser Evolution."

Rick Fedrizzi, CEO, U.S. Green Building Council (www.usgbc.org)

"`Die Tauschbeziehung, ein Verhalten zum beiderseitigen Vorteil, ersetzt die Raubbeziehung, das Verhalten auf Kosten anderer`, kommentiert Otmar Donnenberg, Partner von Sagres Services, einem Consultingbüro in Zeist, und intimer Kenner des Endenburg-Modells von Anfang an. `Die Leute reden offen miteinander, ein Bedürfnis zum 'Bunkerbau' wie in anderen Unternehmen besteht nicht.``"

[aus Dietmar Gottschall: Konsens, 1990, S. 157/58]

„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.“

[aus Waldherr, Welt, 2009]

„Sliker [Ex-CEO von Endenburg Elektrotechnik] 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.``"

[aus Waldherr, Welt, 2009]

„Was ich [an der Soziokratie] mag ist, dass ich gezwungen werde zuzuhören. Ich kann nicht sagen, dass deine Meinung nicht zählt. Das ist es, was ich so daran mag. Das ist es auch, was ich nicht daran mag. Ich glaube, dass es viel leichter gehen kann, wenn man nicht auf alle hören muss. Wenn ich gezwungen werde zuzuhören, bin ich so dankbar, weil es Energie, weil es Feuer ist. Schwierigkeiten? Nein. Es ist schon schwierig diesem neuen Weg zu folgen. Manchmal fühlt es sich an, also ob man in einem Käfig ist und wenn du dann von deinen Konzepten loslässt, dann kommt die Kreativität. Ich finde es schwierig mit Personen zu sprechen, die nicht dieses Bewusstsein haben, die sagen,

`Nein, eine Person allein kann es besser machen.``"

Isabell Dierkes, Leiterin des Soziokratischen Zentrums Deutschland,

[aus Millich, Ted: 004, Isabell, 2008]

„Das, was ich am meisten mag ist das steigende Commitment. Die Meetings sind effektiver und es gibt mehr Lachen auf den Gesichtern. [Die Lehrer] waren meistens glücklich damit, keiner sagte: `Oh, das ist schrecklich. Weg damit` Wenn ich alle Rückmeldungen zusammenrechne, waren sie alle interessiert und wollten mehr davon. Da gab es Zufriedenheit. [...] Die Soziokratie hilft der Schule sehr. Die Qualität steigt, es gibt weniger Probleme, die Atmosphäre ist besser [... und] es gibt weniger Krankheitstage bei den Lehrern.“

Bert Lambeck, Direktor der Roombeek-Schule (www.roombeekschool.nl), Enschede

[aus Millich, Ted: 004, Enschede, 2008]



8.2. AUSFÜHRLICHE STATEMENTS

8.2.1. Piet Sliker, CEO a.D. von Endenburg Elektrotechnik (EE), Niederlande

Ungefähr dreißig Jahre lang hat Sliker verschiedene Leitungsfunktionen bei Endenburg Elektrotechnik (EE) bekleidet und dabei mit einer Methode gearbeitet, die viel Austausch und Gespräche benötigt. Normalerweise wird das Führen oft mit schnellen Lösungen, klaren Vorgaben und schnellen Top-Down-Entscheidungen assoziiert und Sliker konnte das auch tun: In der Ausführung und im Tagesgeschäft. Ging es um Grundsatzbeschlüsse und Rahmenentscheidungen, dann saß er im Kreis und hatte sich, so visionär er sich selbst auch finden konnte, mit den Argumenten der anderen auseinander zu setzen. Die Entscheidungen wurden auf Basis der Gleichwertigkeit getroffen. Fand er das nicht verdrießlich?

„Manchmal schon. Ich habe auch mit der Faust auf den Tisch geschlagen und meinen Willen durchsetzen wollen. Dinge können ganz schön umständlich werden z.B. bei einer Reorganisation. Dann wird ein Hilfskreis gebildet, was wieder Zeit kostet, und manchmal kommt es einem vor wie eine Wiederholung. Dann hätte ich schon gern gehabt, dass es schneller geht. Aber das waren nur kurze Momente.“ Und manchmal war es dringend und notwendig, dass er eigenständig entschied, ohne dass es Zeit für eine Kreisversammlung gab, *„aber nachher musste ich das dem Allgemeinen Kreis auch erläutern und rechtfertigen.“*

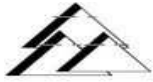
„Auf der anderen Seite“, erinnert er sich, *„wird in den Kreissitzungen viel Kreativität freigesetzt. Deine eigene Idee, die du zuerst so phantastisch fandest, betrachtest du dann mit anderen Augen.“* Das hat Sliker vor allem bei der Wahl von Personen erfahren. Manches Mal ließ er sich durch Argumente von Kreismitgliedern überzeugen und veränderte seine ursprüngliche Meinung im Wahlprozess. *„Niemand hatte ich Mühe, den Elefanten auch anders zu sehen.“*

Dabei bezieht er sich auf die Geschichte von fünf blinden Gelehrten, die einen Elefanten betasten und das Wesen ganz unterschiedlich beschreiben, abhängig von den Körperteilen, die sie gerade berühren. Ein Bein gibt immer einen ganz anderen Eindruck als der Rüssel [...]

Er weiß sehr wohl, dass die soziokratische Arbeitsweise viel von der Führungskraft abverlangt. *„Man muss bereit sein, die Dinge und Entscheidungen miteinander zu teilen. Ein rein autoritärer Leiter wird es schwer haben.“* Aber wenn er das schafft, ist Leiten in einer soziokratisch funktionierenden Organisation eigentlich einfacher, findet Sliker. Andere Geschäftsführer arbeiten ziemlich einsam, mit Zielsetzungen, die nicht immer mit denen vom Rest des Betriebes übereinstimmen. *„Aber mit der Soziokratie hat man ein enormes Werkzeug, um es besser zu machen als andere. Und dann spreche ich mehr für den ganzen Betrieb als für eine einzelne Person aus dem Betrieb. Das ist für einen Direktor sehr schön. Deshalb sitze ich doch an meinem Platz, um genau das zu verwirklichen.“* [...]

Ist es nun so, dass Dank der Segnungen der Soziokratie Endenburg Elektrotechnik (EE) den Himmel auf Erden hat, in dem Menschen glücklich lächelnd nur das Beste füreinander und für das Unternehmen wollen?

„Das denken Außenstehende in der Tat oft“, bestätigt Sliker, *„Sie glauben, dass bei uns jeder flötend durch die Flure geht, es das Paradies auf Erden sei und beneiden uns, weil es ihnen selbst ja schlecht gehe. Aber auch wir haben unsere Kollisionen, z.B. zwischen Abteilungen, die besser miteinander zusammenarbeiten sollten. Aber der große Unterschied zu anderen Betrieben ist, dass wir einen Platz und eine Kultur haben, um an diesen Dingen zu arbeiten. In den jeweiligen Kreisen kommt*



man miteinander ins Gespräch darüber, was schief läuft und wie es verbessert werden kann.“

[aus Sliker, Piet: Interview, 2009]

8.2.2. Marten Disberg, CEO von Reekx, Niederlande

„Von der Sehnsucht der Menschen, die Disberg in der Soziokratie wiedererkennt [erzählt er]: *„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. [...] „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 Meché sagt: *„Man behauptet gern, das Verhalten von Menschen ändere sich nicht; ich sage, Menschen können sich ändern, wenn sich Systeme ändern.“* [...]

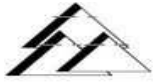
„Ich war vorher bei zwei Agenturen für Zeitarbeit, einer Kindertagesstätte, bei der Stadtverwaltung“, erzählt Annemieke Verhoeff, zuständig für Personaleinsatz [bei Reekx], *„und überall herrschte Frustration, weil man nicht in Entscheidungen involviert war, unsinnige Prozeduren verfolgt wurden.“* Die 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.“*

[aus Waldherr, Welt, 2009]

8.2.3. Paul Stork, CEO von Fabrique, Niederlande

„Im Designbüro „Fabrique“ arbeiten siebzig Mitarbeiter und die Soziokratie hat sich gut bewährt bei der Beschlussfassung. Geschäftsführer Paul Stork erzählt, dass vor fünf Jahren *„etwas geschehen musste in Sachen Mitbestimmung.“* Ihr HR-Unternehmensberater machte die Geschäftsführung auf Soziokratie aufmerksam. Die Organisation hat nun einige Kreise, Delegierte und hält regelmäßig Sitzungen nach dem Konsentmodell ab. Zur großen Zufriedenheit von Stork. Er ist sicher, dass die Beschlüsse von hoher Qualität sind und dass man früher erkennt, wenn eine Entscheidung nicht ausführbar ist. *„Es gibt jetzt auch weniger Hahnenkampf, weil wir darauf achten, dass jeder seine Meinung äußern kann“,* erklärt er. *„Ich bekomme viel mehr Informationen zurück. Die Informationen strömen richtig.“*

Das Konsentmodell passt sehr gut zur Unternehmenskultur und dem Stil von Fabrique, meint der Geschäftsführer. Das Designbüro zählt viele junge, kluge und hoch qualifizierte Menschen zu ihren Mitarbeitern. Mitsprache und Offenheit sind kein *„überflüssiger Luxus“,* sondern notwendig um alle Informationen auf den Tisch zu bekommen. *„Ein Konzept entwirft man nicht alleine und auch ein Unternehmen*



kann man nicht alleine führen. Dazu braucht man einander. Es geht darum, dass wir respektvoll miteinander umgehen und kommunizieren. Beim Konsentprinzip wird jeder angehört und verschiedene Meinungen, Sachverhalte, Diskussionen und Emotionen geraten weniger leicht durcheinander. Als erstes müssen Inhalt und Kriterien für einen Beschluss klar sein“, erzählt Stork. Dies bedeutet allerdings nicht, dass die soziokratisch geführten Besprechungen immer optimal verlaufen. *„Auch hier passen Mitarbeiter oft nicht auf, sodass wir erst später bemerken, dass ein Beschluss nicht ausgeführt werden kann.“* Der Erfolg ist und bleibt im Großen und Ganzen abhängig von der Qualität des Gesprächsleiters, dem gegenseitigen Vertrauen und der eigenen Verantwortung der Teammitglieder.“

[Haijtema, Dunja: Macht, 2008]

8.2.4. Marjolein Ploegmann, Direktorin von www.deschool.nl, Niederlande

Dass die Soziokratie keinen großen Höhenflug erlebt hat, überrascht Ploegman keineswegs. *„Das System ist schwierig zu erklären und es gibt oft Schwierigkeiten beim tatsächlichen Teilen von Macht und Informationen. Außerdem klingt Soziokratie nach einem schwierigen Wort und das Soziokratische Zentrum hält sich mit PR sehr zurück.“*

Doch ist es laut ihr eine Schande, dass nur so wenige Organisationen den zusätzlichen Nutzen darin erkennen. *„Schauen Sie sich den Betriebsrat an, der getrennt ist vom Managementteam. Das allein führt schon zu Polarisierung. Wenn das Managementteam einen Beschluss fassen will, werden zuerst einige Berater beauftragt, um einen Vorschlag zu formulieren. Anschließend macht der Betriebsrat das Gleiche mit anderen Beratern. Warum setzen sich die beiden Gruppen nicht einfach zusammen, um alle Argumente zu hören und um so etwas voneinander zu erfahren?“*

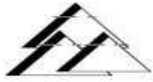
[Haijtema, Dunja: Macht, 2008]

8.2.5. Jan Koppels, SOV Catering Services, Niederlande

„Dort wurde vor drei Jahren [das war 1987] die Soziokratie "flächendeckend" eingeführt. `Der Betriebsrat hat beschlossen, sich aufzulösen`, berichtet Generaldirektor Jan Koppels, der im vergangenen Jahr mit 1300 Mitarbeitern die Betriebe, Schulen und Krankenhäuser mit vorgefertigten Menüs versorgte, rund 100 Millionen Gulden umsetzte. Seit Jahren erfreut er sich Wachstumsraten von durchschnittlich 20 Prozent.

Bei SOV Catering Services ist die Kreisorganisation bereits ein recht komplexes Gebilde: Die Basis besteht aus 350 `Units`, die über ganz Holland verteilt sind, verzahnt mit 20 Abteilungskreisen, vier Regionalkreisen sowie zwei Hilfskreisen und dem Direktionskreis. Über allem thront eine Stiftung, deren einziger Zweck darin besteht, das Betriebskapital fremdem Zugriff zu entziehen. Denn auch das ist eine Besonderheit soziokratischer Organisationen: Sie fühlen sich - als Teil der komplexen Kreisstruktur der Gesellschaft - der Allgemeinheit verpflichtet; der Gewinn ist nicht mehr Hauptziel der Unternehmung, sondern nur noch Indikator für die Qualität des Wirtschaftens. [...]

Koppels, ein pragmatischer Typ (*`Was wir hier betreiben, ist nicht Ideologie, sondern Business`*), bekennt sich mit Verve zu den soziokratischen Prinzipien Gleichberechtigung der Mitarbeiter, Entscheiden im Konsent, totale Information, offene Wahl von Aufgabenträgern. Das seien alles Dinge, die beispielsweise auch



Jacques Maisonrouge (IBM) und Akio Morita (Sony) für unverzichtbar hielten, jedenfalls in ihren Autobiographien.

Der flexible Holländer, der seiner Sekretärin Sitz und Stimme im Direktionskreis gab, meint denn auch, dass die Soziokratie für Unternehmen jeder Größe geeignet sei, zumal die bestehende Lineare Struktur nicht abgeschafft, sondern nur ergänzt werde. Schwierigkeiten könnte es allenfalls mit der Arbeitnehmervertretung geben, die sich ihrer Funktion beraubt fühlt, und mit bestimmten Mitarbeitern: *„Einige sind gegangen, weil sie das Konsensprinzip überforderte.“* Er ist darüber nicht unglücklich: *„Dafür wurden wir für Leute attraktiv, um die wir uns sonst vergeblich bemüht hätten.“*

[aus Dietmar Gottschall: Konsens, 1990, S. 157/58 – das Unternehmen ist inzwischen verkauft bzw. mit einem anderen Unternehmen zusammengeführt worden]

8.2.6. Dominique Ducornez, www.mondriaanzorggroep.nl, Niederlande

„Wir haben die Soziokratie vor ca. 5 Jahren implementiert. [...] Eine Organisation ab einer bestimmten Größe braucht einen Rat für die Mitarbeiter und einen Rat für die Kunden. Das heißt, dass bei jeder wichtigen Entscheidung es rechtlich abgesichert sein muss. Ziemlich häufig funktioniert diese Zusammenarbeit in der Praxis nicht so gut. Die Leute in den Räten sind zwar involviert, aber niemand sonst, es sei denn es gibt ein Problem. Die Organisation wollte etwas Transparenteres. Sie wollten eine Organisation, die wächst und lernt, und sie suchten nach einem Instrument, einer Methode dafür. [...]

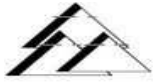
Der größte Vorteil, der sich aus der Verbindung über die Kreise ergibt, ist, dass sie [die Mitarbeiter] bewusster sind, dass sie nicht nur in einem Team zusammenarbeiten, sondern in einer größeren Organisation, dass sie zusammen ein Ziel erreichen können. Es sind jetzt keine Inseln mehr wie vorher. Damals fühlten sich die Leute allein, nicht gehört, und das kommt jetzt kaum noch vor. [...] Bei der Soziokratie geht es um Gleichwertigkeit.

Wir möchten die Fertigkeiten der Menschen optimal nutzen [... Bei der Jobbeschreibung] betrachtest Du zuerst die Kriterien für ein Jobprofil [... dann fragst Du dich:] Wer ist der Beste für den Job? Was ist notwendig, dass diese Person den Job gut macht? Und das ist das Gute an der Soziokratie, das Lernen ist Teil des Systems, das Lernen ist inkludiert.

Eines der Probleme [bei der Soziokratie] ist, dass es eine spezielle Haltung von den Menschen verlangt, um wirklich Nutzen bringen zu können. Die Verantwortlichkeit wird delegiert, das heißt, dass du die Verantwortung übernehmen musst genauso wie die Notwendigkeit, kreativ zu denken. Du musst fähig sein proaktiv zu handeln anstelle von reaktiv. Das ist der Grund, warum traditionelle Systeme nicht funktionieren. [...] Führungskräfte schieben die Schuld auf die Arbeiter und die schieben die Schuld auf die Führungskräfte. Mit der Soziokratie löst du die Probleme zusammen. [...]

Eine schöne Sache [an der Soziokratie] ist, dass es die Art und Weise ist, wie die Dinge offengelegt werden. Nichts kann mehr verdeckt werden. Runden – jeder ist eingeladen zu Sprechen. [...]

Du kannst nicht nur von einer neuen Methode reden, es ist eine neue Kultur, eine Art zu denken. Es braucht Jahre. Und du musst bereit sein, dir die Zeit dafür zu geben. Wenn du glaubst, es ist nur ein Trick, dann kannst du die Vorteile kaum erleben. [...] Was sehr bedeutsam für die Soziokratie ist, dass sie einen Weg eröffnet, sich miteinander zu verbinden. Wir arbeiten zusammen an einem gemeinsamen Ziel auf der Basis von Gleichwertigkeit, Qualität und Argumenten. Es ist wunderbar so

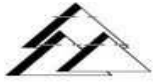


zusammenzuarbeiten, weil du nicht mehr ignoriert werden kannst und das ist so wichtig und das ist etwas, was jeder erleben sollte.“

[aus Millich, Ted: 005, Interview mit Dominique , 2008]

8.2.7. Gregg Kendrick, www.basileia.org, USA

„Ich war bei meinem Unternehmen CEO und Miteigentümer. Ich wollte, dass das ein Platz ist, wo die Leute wachsen und gedeihen. Ich war da in der Lage, etwas zu erschaffen und wirkliche Gemeinschaft und füreinander Sorgen lebendig werden zu lassen. [...] Wir wollten keinen Zwang. Wirkliche Führungs-Kraft respektiert die Autonomie jeder Person, so dass alle etwas aus freier Wahl machen. Für mich wird das durch die Soziokratie gesichert. Wenn wir nicht weiterkommen, müssen wir hören warum. Wenn du einen Einwand einer Gruppe gegenüber bringst, dann bringst Du etwas sehr Wertvolles in die Gruppe. Es gibt einen Unterschied zwischen „Macht über“ und „Macht mit“. Derzeit gibt es viele Chefs, die dir sagen, was zu tun ist. Einige sprechen mit dir, um deine Meinung zu hören, aber können dich immer noch ignorieren. Daneben gibt es Chefs, denen deine Bedürfnisse überhaupt nicht wichtig sind. Da ist Gehorsam die sichere Wahl. Wir sind dann extrinsisch motiviert, alles ist auf den Boss hin ausgerichtet. „Macht mit“ ist ausgerichtet auf eine Vision und Ziele. Ich bin intrinsisch motiviert. [Das ist eine andere Sichtweise.] Wir sind so gewöhnt, dass Macht immer gegen uns verwendet wird, wenn wir Sachen tun, die nicht gut für den Chef sind. Das sind die Auswirkungen. Und es ist herausfordernd auf allen Ebenen von der „Macht über“ zu der „Macht mit“ sich zu verwandeln. Vom CEO zum Kreis, ich habe mich gefragt, ob die anderen auch die Verantwortung und die Ziele meines Unternehmens tragen könnten. Als wir damit [der Soziokratie] begannen, fand ich heraus, dass sie es viel besser machen konnten als ich selbst allein. Ich sah als CEO meine Angst und sah auch, dass mein Einfluss wuchs. Jeder im Kreis übernahm Verantwortung. Es gab eine unangenehme Phase. Wenn eine Person es gewohnt ist, sich zurückzulehnen und dann mit dem Finger auf jemanden zu zeigen, wenn etwas nicht funktioniert, dann kommen Fragen wie: `Wenn ich wirklich aufstehe und rede, authentisch, werde ich bestraft? Ist es hier wirklich ein Platz, wo jeder gewertschätzt wird?` Als CEO geht es nicht um meine Wünsche als Person, sondern um die Ziele der Organisation und die Gruppe kann das aushalten. Ich mache das jetzt schon seit ca. sieben Jahren so. Ich bin wirklich berührt, auch wenn wir es nicht vollkommen erreichen, so wertschätzen wir die menschlichen Bedürfnisse und Reichtümer und wir fahren fort mit diesem Bemühen, das auf diese herausfordernde Art und Weise zu machen. Für mich ist es absolut klar, dass es wertvoll ist und wir machen weiter, um mit diesem Ansatz Organisationen zu erschaffen, in denen unsere Menschlichkeit wächst statt schrumpft. Wie können wir Organisationen kreieren, die Menschen als Menschen nähren. [...] Es lädt die Menschen ein, in einer neuen Art und Weise zu partizipieren. Ich mag es sehr, dass einige Menschen diese Einladung annehmen und den Wert drinnen sehen. Bis dahin, dass sie den Preis bezahlen, den ich dafür gerne hätte. Ich glaube, das könnte in jeder Organisation funktionieren, die die Menschen wertschätzt. Ich selbst suche den halb-erleuchteten Kunden. Wenn du Geld machen möchtest und bereit bist, auf die Menschen zu schauen und damit woanders hinschaust, als nur Geld zu machen, dann kann es funktionieren. Wenn ich in einem Kreis bin, dann ist dort die Inklusion aller Menschen und Werte. Indem du die Soziokratie lebst, dann lernst du, alle zu inkludieren. Das ist eine sehr wertvolle Idee. Inklusion und Gegenseitigkeit, keine privilegierte Klasse, Autonomie, wenn ich all das wertschätze, dann beginnt ein Bewusstseinswandel. In der GFK



[Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg] *kennen wir das Wolfsbewusstsein mit Bestrafung, Schuld zuschreiben etc. Wenn wir anfangen, die Schuldzuschreibungen loszulassen und einfach in diesem Moment zu sein, das ist ein anderes Bewusstsein. Das ist das Giraffenbewusstsein: großes Herz, Herzensverbindung, ein langer Hals, der eine gute Perspektive gibt, was drum herum passiert.*

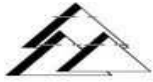
[Als CEO der Software-Training-Firma] *gab es harte Zeiten. Die Industrie war schwer angeschlagen, es gab Outsourcing nach Indien und Indonesien. Ganze Abteilungen wurden geschlossen und die waren unsere Kunden. Die einzige Möglichkeit darauf zu reagieren, waren Entlassungen. Ich wollte es nicht nach dem traditionellen System tun: Treffen hinter verschlossenen Türen, Kündigungsschreiben, die Leute nach draußen begleiten. Ich wollte die Bedürfnisse berücksichtigen der betroffenen Personen. Am Tag nach Weihnachten hatten wir ein Zwei-Tages-Meeting. [...] Am ersten Tag wurde deutlich, dass ich besorgt war, wie viel Geld ich in das Unternehmen hineinstecken musste. Die Arbeitnehmer wollten nicht, dass ich so viel Risiko eingehe, selbst wenn das Entlassungen nach sich ziehen würde. Ich bat die Mitarbeiter um Lohnkürzungen, soweit sie es noch aus vollem Herzen akzeptieren könnten. Eine Frau weinte, sie verzichtete auf zu viel und ich sagte, erhöh es wieder. Ich sah, dass die Menschen sehr opferbereit waren. Am nächsten Tag versuchten wir gemeinsam zu schauen, was wir tun könnten. Am Ende des Tages müssen fünf Leute die Organisation verlassen. Die Entscheidungen wurden im Konsent der Gruppe getroffen. Wir waren alle am Ende des Tages zusammen. Da gab es viel Traurigkeit, dass einige Mitarbeiter uns verlassen würden. Wir haben sie geteilt. Das war eine bereichernde Art und Weise, in einer Organisation Entlassungen durchzuführen. Es war bevor wir die Soziokratie ganz übernommen hatten, aber wir benutzen die Methode. Es war erstaunlich und wunderbar zu entscheiden, wer die Firma verlassen würde. Es war dramatisch. Es war sehr real und die Mitarbeiter haben die Verantwortung übernommen. Einige hassten es und sagten, dass es sehr schmerzhaft war. Du kannst es nicht nicht schmerzhaft sein lassen. Dies war ne bessere Methode, es zu tun. [...] Soziokratie in ihrem Wesen ist ein Hilfsmittel, das eine völlig neue Vision der Zusammenarbeit verwirklichen lässt. Für mich ist es eine aufregende Vision, eine lebendige Organisation, die die menschlichen Bedürfnisse mit einbezieht.“*
[aus Millich, Ted: 019, Gregg Kendrick, 2008]

8.2.8. Pieter van der Meché, Berater beim soziokratischen Zentrum Niederlande

„Laut Pieter van der Meché, mittlerweile seit 14 Jahren am Soziokratischen Zentrum tätig, führt Soziokratie nicht nur zu besserer Beschlussfassung, besserer Ausführung von Beschlüssen sowie effizienterer und effektiverer Zusammenarbeit, sondern es nehmen auch die Verantwortlichkeit und das Engagement der Mitarbeiter zu.

„Organisationen werden ganz einfach besser steuerbar. Indem man gemeinsam zusammenarbeitet, hat man auch viel mehr Informationen und Sichtweisen verfügbar. Es ist Mitbestimmung in der optimalsten Form“, sagt er. Das ist auch ein Grund, warum die soziokratische Kreismethode als gesetzlich anerkannte Alternative für einen Betriebsrat gilt.

Sitzungen kosten durchwegs viel zu viel Zeit und Energie, auch im Firmenleben. „Es ist kompliziert und oft ein politisches Spiel. Viele Beschlüsse sind bereits vorgekaut und während der Versammlung merkt man nur einem Bruchteil der Anwesenden an, was sie wirklich denken und fühlen“, erzählt van der Meché. [...]



Inzwischen arbeiten ungefähr hundert Organisationen in den Niederlanden nach der soziokratischen Methode, nicht viel in Anbetracht der langen Geschichte. Van der Meché versteht die Zurückhaltung. *„Sie ist noch zu unbekannt. Und die Organisation muss reif dafür sein. Es bedeutet eine einschneidende Veränderung in der Unternehmenskultur und es geht um Macht. Wir in den Niederlanden tun gerne so als ob jeder Mitsprache hätte, aber letztlich sind es meistens die Führungskräfte, welche die wichtigen Entscheidungen treffen. Und wir vertuschen das gerne mit bestimmten Sprüchen. Wenn wir sagen „das hatten wir doch abgemacht“ oder „willst du das tun“, dann meinen wir eigentlich „ich habe das beschlossen“ oder „du musst das tun“. Es wird selten gemeinsam entschieden. Viele Chefs sind nicht bereit, ihre „Macht über“ abzugeben und korrigiert zu werden. Es geht darum, ob man sich traut auf Grund von Gleichwertigkeit Beschlüsse zu fassen.“* Van der Meché stößt dann auch auf den üblichen Widerstand von beiden Seiten. Mitarbeiter sagen: *„Das ist alles schön und gut, aber es funktioniert hier nicht wegen der Geschäftsführung. Die macht doch was sie will“*. Die Geschäftsführung hingegen meint: *„Das ist alles schön und gut, aber es funktioniert nicht wegen der Mitarbeiter. Die sind doch überall dagegen.“*

[Haijtema, Dunja: Macht, 2008]

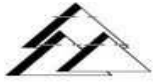
8.2.9. Annewiek Reijmer, CEO des Soziokratischen Zentrum Niederlande

„Was ich an der Soziokratie sehr schätze ist, dass es mich befreit in der Rolle des CEO als auch in der Rolle des Arbeitnehmers. Wenn ich als CEO falsche Entscheidungen treffe, dann haben die anderen die Möglichkeit, mich zu korrigieren ohne mich zu verurteilen. Wir sind verbunden in unseren Unterschiedlichkeiten. Es erlaubt uns, unterschiedlich zu sein. Ich führe dieses Zentrum hier und wenn die Mitarbeiter es nicht mögen, können sie mich alle zwei Jahre abwählen. So bin ich frei und kann tun, was mir gefällt. Ich brauche nicht bei jedem Schritt zu fragen: Ist es erlaubt?“

Ich sehe es fast überall, dass die Entscheidungen Top-Down getroffen werden und sie eigentlich die Menschen unten involvieren möchten, aber sie wissen nicht wie.

[...]

Wenn ich in einer Organisation mit Soziokratie starte, gebe ich eine Einführung. Am Ende davon gibt es drei Arten von Reaktionen: Dafür, neutral, dagegen. Die Menschen dafür möchten es ausprobieren, so fragen sie die, die dagegen sind, was ihre Argumente sind: „Wir möchten nicht so viele Meetings!“ Ich sage ihnen, dass ihre Meetings 30-50% kürzer sein werden. Wir können das für eine Zeitlang ausprobieren und wenn es nicht funktioniert, stoppen wir. Machen Sie einen Schritt und wird gemessen. Ist das Messergebnis jenseits Ihrer Toleranzbreite, dann steuern wir nach oder stoppen. Ich möchte Sie nicht überzeugen, ich kann es gar nicht. Niemals ist so ein Pilotkreis misslungen. Es befreit die Teilnehmer weiterzugehen. Sie haben mehr Raum, mehr Toleranz. Die Gruppen, die Soziokratie verwenden, versuchen ständig ihre Arbeit zu reorganisieren, weil sie immer schauen, wie man es noch besser gestalten kann. Meetings sind dann effektiver. [...] Dazu kommt, dass wir viele Meetings streichen können, weil wir die Ausführung in die lineare Struktur delegieren. Meistens reicht ein Treffen pro Monat aus. [...] Die Nachteile sind, dass einige Mitarbeiter denken, dass die Soziokratie allein ihre ganzen Probleme löst. Viele reagieren als „Opfer“, selbst mit der Soziokratie. So sagen sie meistens zu Beginn die wirklich unangenehmen Sachen außerhalb der Meetings. Aber es ist wichtig, dass sie alles das innerhalb der Versammlungen aussprechen. Diese Konditionierung verschwindet nicht einfach. Unsere Probleme



miteinander sind unsere Entwicklungshilfen. Soziokratie ist eine Methode, die aufdeckt. Dann können wir diese Probleme auch lösen. [...] Wenn jemand nicht zu einem Meeting kommen möchte, ist das OK. Wenn jemand etwas ändern möchte, kann er, wenn es die Ausführung betrifft, zum Leiter gehen oder wenn es sich um Rahmenbedingungen handelt, zu den Kreistreffen gehen. Es ist sehr wichtig, dass niemand sich als „Opfer“ fühlt. Einige werden es weiterhin probieren, aber jetzt können sie nicht mehr sagen, dass sie es nicht besser wussten. Die Soziokratie zwingt die Menschen zu mehr Selbstverantwortung, um ihr eigenen (Arbeits)Leben zu führen. [...] Einige verlassen dann auch die Organisation, sie mögen die Soziokratie nicht. Die meisten Leute sind aber glücklicher damit. Sie werden mit der jeweiligen Realität konfrontiert und können sich fragen, was die Situation sie lehren möchte. Etwas über die Soziokratie oder über dich selbst? Alle Manager möchten Unterstützung und verbunden sein, aber sie wissen nicht wie. Wenn es eine gute Verbindung gibt, dann läuft auch die Arbeit gut. Wenn nicht, dann gibt es ständig Machtkämpfe. [...] Wichtig ist auch ein gemeinsames Ziel] Ohne gemeinsames Ziel kann das Konsentprinzip nicht funktionieren. Wenn wir dadurch eine Spannung haben [zwischen der derzeitigen Realität und dem zukünftigen Ziel] dann können wir das Problem auch lösen.“

[Millich, Ted: 016 Interview mit Annewiek Reijmer, 2008]