



## Was ist Soziokratie? – Überblick und Nutzen von Christian Rüter

**Diese Infoschrift soll Ihnen einen ersten Einblick in die Soziokratie geben, einem Ansatz, der Ihr Unternehmen in folgenden Aspekten bereichern könnte:**

- Entscheidungen werden von allen Beteiligten getragen. Das erhöht die Motivation/Selbstdisziplin auch bei der Umsetzung mitzuwirken und kann die brachliegenden Produktivitätspotentiale entfalten. Krankenstand und „innere“ Kündigungen nehmen ab, die Identifikation mit dem Unternehmen steigt. Die Mitarbeiter gehen gerne zur Arbeit und fühlen sich am Arbeitsplatz wohl.
- Die Qualitäten/ Kompetenzen/ das Knowhow der Mitarbeiter fließen in die Entscheidungsfindung mit ein – Nachhaltigkeit und Qualität der Entscheidungen steigen.
- Der Wandel wird als Teil der natürlichen Entwicklung akzeptiert, das Unternehmen und die Mitarbeiter gestalten aktiv Veränderungen im Unternehmen. Change Prozesse werden als Chance gesehen, gefördert und unterstützt.

### Was ist die Soziokratie ?

Die Soziokratie ist ein System von Managementinstrumenten, wodurch Organisation effektiv und effizient „produziert“ werden kann. Die Methode basiert auf dem Prinzip der Gleichwertigkeit und auf wissenschaftlichen Erkenntnissen über das Steuern dynamischer Prozesse (Kybernetik).

Die Soziokratie wurde von Prof. Dr. Gerard Endenburg seit den 1960er Jahren auf der Grundlage der Ideen und Erfahrungen des niederländischen Sozialreformers Kees Boeke entwickelt und in sein eigenes Unternehmen ([Endenburg Elektrotechnik](#)) implementiert.

In den siebziger Jahren entstand die Stiftung Sociocratisch Centrum Rotterdam mit dem Ziel, die gewonnenen Erkenntnisse weiterzugeben.

### Die soziokratische Organisation

Die Soziokratie kann jeder bestehenden Organisation oder Struktur hinzugefügt werden, wenn ein gemeinsames Ziel besteht.

Die Soziokratie basiert auf vier grundlegende Prinzipien:

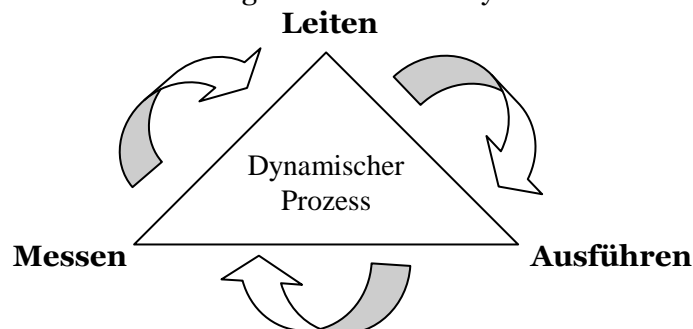
1) Der Konsent regiert die Beschlussfassung, dabei meint Konsent hier: Es gibt keine schwerwiegende und begründete Einwände gegen einen Beschluss.

Schwerwiegend meint die persönliche Einschätzung, ob diese Entscheidung dem gemeinsamen Ziel dient, d.h. innerhalb eines Toleranzbereiches zur Zielerreichung liegt. Begründet meint, ob ich Argumente liefern kann, die gegen einen möglichen Vorschlag sprechen. Es gibt hier kein Vetorecht, nur den Austausch und das Aushandeln auf der Basis von nachvollziehbaren Argumenten (das Argument regiert).

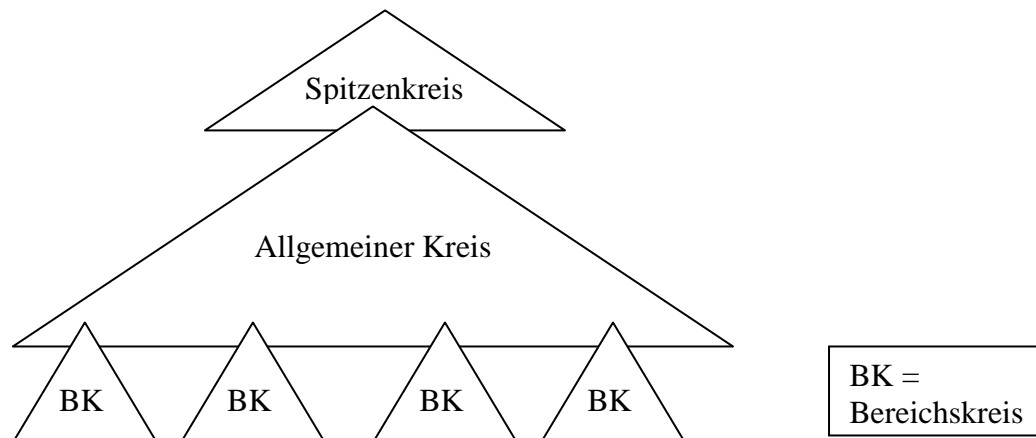
2) Die Arbeit wird in Kreisen und Kreisprozessen organisiert.

Ein Kreis ist eine Gruppe von Menschen, die regelmäßig zusammenkommen und ein gemeinsames Ziel erreichen wollen. Im Unternehmen können das einzelne Teams, Bereiche, Abteilungen oder das Top-Management sein.

Als Kreisprozess wird der dynamische Prozess von Leiten – Durchführen – Messen bezeichnet und hier so etwas wie ein Regelkreislauf oder kybernetischer Kreis.



3) Es gibt eine doppelte Verknüpfung von Kreisen, d.h. es gibt zwischen einem oberen Kreis und unterem Kreis zwei Verbindungsglieder.  
 Zum einen den Chef, der von oben gewählt wird und zum anderen einen Vertreter, der von dem jeweiligen Kreis gewählt wird. Ziel ist es, die beiden Funktionen Leiten (Chef) und Messen (Vertreter) voneinander zu trennen.



Die Bereichskreise (Unternehmensbereich wie Marketing, Produktion, Distribution...) sind weiter aufgegliedert in die verschiedenen Abteilkreise, die wiederum weiter aufgeteilt sind. Diese Kreisorganisation besteht neben der linearen Struktur. In diesen Kreisen werden die „politischen“ Entscheidungen getroffen, d.h. Grundsatzentscheidungen, die auf das gemeinsame Ziel ausgerichtet sind. Das Tagesgeschäft und die Ausführung dieser Entscheidungen funktioniert in den traditionellen Stablinien.

4) Die Wahl von Personen und Funktionen findet in offener Aussprache und im Konsent statt: Jedes Mitglied wählt eine Person mit Hilfe eines Wahlscheins

Soziokratischer Wahlschein

Ich \_\_\_\_\_

Meine Wahl: \_\_\_\_\_

- \* Der Wahlleiter liest die Zettel vor und bittet jeweils um Begründung für die Wahl
- \* Der Wahlleiter fragt, ob jemand seine Meinung geändert hat
- \* Der Wahlleiter macht aufgrund der Rückmeldungen einen Wahlvorschlag
- \* Die TN geben ihre Zustimmung oder ihre Bedenken und begründen sie nachher
- \* Der Wahlleiter integriert die Bedenken in einen neuen Vorschlag

#### Prinzipien für die Soziokratische Organisation

- Meinungen können jederzeit geändert werden, auch Beschlüsse können bei einer späteren Versammlung wieder auf die Tagesordnung gesetzt werden, wenn es neue wesentliche Informationen gibt = dynamische Steuerung. Die Steuerung ist flexibel, pragmatisch. Wenn sich etwas an den Bedingungen/ Ergebnisse ändert, kann sofort darauf reagiert werden.
- Es geht nicht um perfekte sondern optimal machbare Lösungen auf der Basis der derzeitigen Kenntnisse und Ressourcen.
- Es gibt eine konstruktive Fehlerkultur. Fehler sind einfach Messungen, die ein Verlassen des Zielkorridors anzeigen. Sie dienen als Rückmeldung, um wieder auf die Spur zu kommen.
- Es gibt ein hohes Maß an Transparenz = alle für eine Entscheidung notwendigen Informationen müssen vorliegen, d.h. dass alle Beteiligten ein Recht auf den Zugang zu den für die Entscheidung notwendigen Informationen haben.
- Es gibt eine politische Ebene der Kreisversammlungen, in der die wesentlichen Rahmenbedingungen beschlossen werden und eine ausführende Ebene meistens in

Linienform mit klassischer Aufteilung Chef und Teammitglieder, die das Tagesgeschäft erledigen und ausführen.

- Die Soziokratie als Organisationsform ist leer, d.h. kann für jede Organisation angewendet bzw. übernommen werden. Sie fördert Gleichberechtigung, ein kooperatives Miteinander, Eigenmotivation, Selbstverantwortung, Zusammenhalt und Ehrlichkeit. Insofern passt sie oder fördert sie ein kooperatives Miteinander. Herrschaftshierarchien werden verändert zu funktionalen Hierarchien.
- Es gibt eine Kultur des Sowohl-als-auch statt des Entweder-oder. Es geht sowohl um wirtschaftlichen Erfolg als auch Menschlichkeit, es geht um Konsensentscheidungen im Kreis und Ausführung in funktionalen Hierarchien. (Scheinbare) Widersprüche werden aufgelöst.

### **Die soziokratische Moderation der Kreisversammlung**

Die soziokratische Methode gibt eine klare Struktur und konkrete Hilfen, wie in Kreissitzungen Konsent-Entscheidungen herbeigeführt werden können.

Dabei fallen besonders folgende Elemente auf:

1) Die Unterteilung in verschiedene Runden: Bildformende Runden (Sammlung aller relevanten Informationen zu einem Thema), Meinungsbildende Runden (jeder sagt seine Meinung zu dem Thema) und Konsensrunden (Beschlussfassung und Suche nach einem Beschluss ohne schwerwiegenden Einwand)

2) Das klare Ablaufschema für eine Kreissitzung:

|   |
|---|
| <b>Ankommensrunde</b><br>* Moderator erinnert an das gemeinsame Ziel der Organisation/ Versammlung<br>* Befindlichkeitsrunde: Wie geht's mir jetzt? Was brauche ich, um präsent zu sein?<br>* Bitten/ Änderungswünsche zur jetzigen Tagesordnung  |
| <b>administrativer Teil</b> (was wird gebraucht, damit das Treffen effektiv ablaufen kann):<br>* Ankündigungen, die das Treffen beeinflussen könnten<br>* Länge des Meetings<br>* Bestätigung des Protokolls des letzten Meetings<br>* Datum, Ort des nächsten Meetings<br>* Beschluss der gemeinsamen Tagesordnung für dieses Meeting  |
| <b>inhaltlicher Teil</b> mit den einzelnen Themen<br>* <i>Thema 1</i> (nach folgendem Ablaufschema)<br><b>Bildformende Phase:</b><br>Präsentation des Themas/ des Vorschlages und Sammeln aller Informationen, die für die Meinungsformung notwendig sind<br><b>Meinungsformende Phase:</b><br>Alle Teilnehmer haben die Gelegenheit, ihre Meinung zu dem Thema zu äußern (hintereinander). Danach wird es meistens noch eine zweite Meinungsrunde geben. Dabei werden mögliche Lösungsvorschläge oder Kriterien für eine Lösung gesammelt.<br><b>Entscheidungsfindende Phase:</b><br>Der Moderator formuliert einen Vorschlag auf der Basis der Kriterien aus der Meinungsformenden Runde, liest ihn vor und stellt ihn zur Abstimmung. Jeder Teilnehmer gibt seinen Konsent oder nennt einen schwerwiegenden Einwand. Gemeinsam wird das Argument hinter dem Einwand in einen neuen Vorschlag eingearbeitet und wieder zur Abstimmung gegeben, bis alle einverstanden sind.<br>* <i>Thema 2</i> |
| <b>Abschlussrunde</b><br>* Befindlichkeitsrunde: Wie geht's mir jetzt?<br>* Rückmeldung zur Effektivität des Meetings – Messen, inwieweit Bedürfnisse erfüllt wurden<br>* Themen/ TOP für das nächste Meeting   |

3) Das Reden nacheinander im Kreis, Blitzlichtrunden statt offener Diskussion. In der Regel geht es z.B. bei der Meinungsformenden Phase ein- oder zweimal im Kreis und jeder Teilnehmer kann sagen, was zu dem Thema auf dem Herzen liegt. So wird jeder gehört und jeder kann auch die dazukommenden Gedanken äußern und weitere Kriterien ergänzen. Diese Form der Erhebung verhindert unfruchtbare Diskussionen, die sich im Kreis drehen sowie Polarisierungen zwischen einzelnen Vielrednern.

4) Die besondere Verantwortung des Moderators: Er ist als Mitglied der Gruppe in einer Doppelrolle – einerseits Moderator, andererseits „normales“ Gruppenmitglied. Als Moderator hat er die Aufgabe aus der Vielzahl der Rückmeldungen einen Vorschlag zu finden, der möglichst von allen Beteiligten getragen werden kann. Als Gruppenmitglied kann er versucht sein, seine eigenen Argumente oder Vorschläge besonders zu gewichten. Der Moderator braucht eine besondere Präsenz und Lösungsorientierung. Zur Präsenz gehören unbedingte Akzeptanz der Teilnehmer, die innere Klarheit an welchem Punkt der Versammlung sich die Gruppe befindet sowie eine Balance zwischen Führen und Laufenlassen. Zur Lösungsorientierung gehört die Geduld und Ruhe, wenn der Entscheidungsprozess etwas dauert sowie die Fähigkeit, jeden Einwand als hilfreich zu begrüßen und die Argumente dahinter zu hören und einen konstruktiven Vorschlag für den Kreis zu finden.

#### Prinzipien der Soziokratischen Moderation

- das Argument zählt – rationeller Zugang und Fokus auf „gute“ Absichten. Emotionen haben auch ihren Platz. Sie werden als Anzeiger für bestimmte Argumente gesehen, die noch nicht genug gewürdigt sind. Allerdings zählen diese Emotionen nur, wenn die Verbindung zu den Argumenten gefunden werden kann.
- Es wird eine Form von „Macht mit“ statt „Macht über“ gefördert: Alle Beteiligten haben die gleichen Möglichkeiten der Mitsprache und jedes Argument zählt. Dabei gibt es keine Abstufung nach Position oder Dauer der Betriebszugehörigkeit o.ä. (Gleichwertigkeit – Gleichberechtigung der Mitarbeiter – Primat des Arguments).
- Einwände werden als noch nicht gehörte Argumente gesehen und begrüßt. Die Kunst des Moderators besteht darin, die Einwände so umzuwandeln, dass sie konstruktiv genutzt werden können.
- Der Moderator ist nicht allein verantwortlich für das Gelingen der Kreisversammlung. Sie gehört allen Kreismitgliedern und der Moderator kann jederzeit die TN fragen, wie es weitergehen soll bzw. welche Ideen zum Prozess im Raume sind.

#### **Grenzen und Herausforderungen**

- Funktioniert nur, wenn das Top-Management sich für die Einführung einsetzt
- ist ein Lernweg, dauert und braucht Zeit, einerseits für das Unternehmen als Gesamtorganismus, andererseits für die beteiligten Personen.
- die Unternehmenskultur und die Soziokratie müssen zusammenpassen bzw. eine Bereitschaft zum Wandel da sein.
- ist Pionierarbeit, weil der Ansatz im deutschsprachigen Raum kaum bekannt ist und international erst in wenigen Unternehmen ganz implementiert wurde.

#### **Ablauf für die Implementierung der Soziokratie in einer Organisation**

- 1) Information über Soziokratie: Schnupperworkshop, -seminar, externer Experte moderiert eine Teamsitzung mit der Soziokratischen Methode
- 2) Top-Management möchte die Soziokratie einführen, Entscheidung für die Soziokratie
- 3) Projektgruppe organisiert die Einführung, ggf. erst in einer bestimmten Abteilung
- 4) Schulung der Mitarbeiter in Soziokratie
- 5) Während der Lernphase moderiert ein soziokratischer Experte die ersten sechs Kreissitzungen. Danach moderiert ein aus der Gruppe gewählter Moderator. Der externe Experte unterstützt.
- 6) Messen der Ergebnisse und Abstimmen des weiteren Vorgehens mit der Projektgruppe/dem Management.

#### **Literaturtipps**

- \* Buck, John/ Villines, Sharon: We the people. A guide to sociocratic principles, 2007
- \* [Endenburg/ Buck: Die kreativen Kräfte der Selbstorganisation, 2005](#)
- \* Endenburg, Gerard: Sociocracy. As social design, 1998
- \* Endenburg, Gerard: Sociocracy. The organisation of decision-making “no Objection” as the principle of sociocracy, 1998

Isabell Dierkes, Kornbergsweg 23, D-32312 Lübbecke, Tel. 05741-5412, Mobil: 0172-5802363  
Christian Rüter, Neustiftgasse 89-91, A-1070 Wien, Tel./Fax: 01-9904887, Mobil: 0699-11114398  
Homepage: [www.sociokratie.org](http://www.sociokratie.org) , Email: [sociokratie@googlemail.com](mailto:sociokratie@googlemail.com)