

„Man behauptet gern, das Verhalten von Menschen ändere sich nicht; ich sage, Menschen können sich ändern, wenn sich Systeme ändern“ (Soziokratie-Experte Van der Meche zitiert nach Waldherr 2009).

## 1. Einleitung

Konventionelle Organisationen bestehen seit vielen Jahren aus autokratisch-bürokratischen Strukturen. Verbreitet wurde diese Idee vor allem durch Max Weber, der in den 1910er Jahren die Vorzüge der Bürokratie erkannte, und Frederick Winslow Taylor, in dessen Modell des *Scientific Management* (1903 und 1911) Menschen durch Disziplin sowie finanzielle Anreize analysierten, mechanischen und effizienten Arbeitsschritten unterworfen werden (vgl. Dietrich 2001: 5 ff.). Die Arbeit ist hier in spezialisierte Bereiche aufgegliedert und wird von einem (jeweils) höher gestellten Bereich geregelt und kontrolliert. Das tayloristische Organisationsmodell zeichnet sich durch Stabilität in der hierarchischen Struktur aus. Diese steht zwar der Flexibilität und dem Anpassungsvermögen der Organisation entgegen (vgl. Fuchs 1996), minimiert jedoch Unsicherheiten, indem der Mensch als der hauptsächliche Unsicherheitsfaktor von technisierten und maschinierten Strukturen umgeben wird.

Im Laufe der durch Digitalisierung und Globalisierung geprägten letzten Jahrzehnte finden sich heute jedoch die stärksten Unsicherheitsfaktoren außerhalb der Organisation. Viele mit ihr verbundene Systeme der Gesellschaft verändern sich in einem schwer zu berechnenden Tempo sowie in vielfältige Richtungen. Damit wandeln sich auch die Anforderungen an Führungskräfte, Mitarbeitende und organisationale Strukturen. Gesteigerte Dynamik und Globalisierung der Märkte sowie der Wandel in eine Informations- und Dienstleistungsgesellschaft erlauben keine langwierigen bürokratischen Entscheidungsfindungen mehr (vgl. Fuchs 1996). Gleichzeitig stellt die neu auf den Arbeitsmarkt stoßende Generation Y<sup>1</sup> bestehende Strukturen infrage. Geprägt durch oben genannte gesellschaftliche Veränderungen fordert sie alternative Arbeits- und Lebensformen, die sich vor allem durch mehr Freiheit und Flexibilität ausdrücken, dennoch Sicherheit suchen (vgl. Frech 2014). „Als zentrale Werte und Ziele der Generation Y zeigen sich dabei zumeist Abenteuerlust sowie das Bedürfnis, persönliche und verbindliche Beziehungen aufzubauen und aufrecht zu erhalten. Das Bedürfnis nach Zusammengehörigkeit spiegelt sich dann in ihren Ansprüchen an einen idealen Arbeitgeber wider“ (Böckenholt et al. 2015: 58).

Auf der Suche nach einem alternativen, anpassungsfähigen und menschlicheren Organisationsmodell entwickelte Gerard Endenburg schon in den 1960er Jahren die Soziokratische Kreisorganisationsmethode – bekannt als Soziokratie. Die Soziokratie beschreibt „eine

---

1 Generation Y beschreibt die Alterskohorte der zwischen 1980 und 1995 Geborenen (vgl. Böckenholt et al. 2015).

Entscheidungs- und Führungsmethode, die es Organisationen [erlaubt], sich selbst effektiv zu führen, während sie die Weisheit jedes Mitglieds nutzt“ (Buck & Endenburg 2005: 3). Ihre Prinzipien und Werte bilden Grundlage oder Inspiration für viele der heute zu findenden alternativen Organisationsansätze.

Aus diesem Grund widmet sich die folgende Arbeit dem soziokratischen Kreisorganisationsmodell nach Gerard Endenburg und erörtert aus organisationspsychologischer Sicht, inwiefern sich das Modell eignet, den Forderungen der heute jüngsten Generation auf dem Arbeitsmarkt gerecht zu werden. Die Themenwahl rührt außerdem aus der persönlichen Motivation heraus, mich selbst als Teil der nach neuen Werten suchenden Generation im Einstieg in die Arbeitswelt zu zählen und erste Erfahrungen mit der soziokratischen Methode der Entscheidungsfindung gemacht zu haben. Leider findet sich noch wenig deutschsprachige Literatur zur Soziokratie und die englischsprachige ist zum Teil schwer erhältlich<sup>2</sup>. Vielleicht kann die folgende Arbeit also ein weiterer Anstoß dafür sein, sich in vielfältigen Disziplinen mit der Soziokratie zu beschäftigen.

## **2. Das soziokratische Organisationsmodell nach Gerard Endenburg**

### **2.1. Etymologie**

Der Begriff Soziokratie leitet sich aus dem lateinischen *Socius* (Gefährte, Mitglied; gemeinsam, verbunden) und dem griechischen *Krateia* (Macht, Herrschaft, Kraft) ab. Gerard Endenburg entwickelte sein Modell der Soziokratie geleitet von der Frage, „wie Macht oder Herrschaft gesteuert werden kann auf der Basis von Gleichwertigkeit und gemeinsamen Zielen“ (Rüther 2010: 9).

### **2.2. Entstehungsgeschichte**

Die Idee der Soziokratie tauchte erstmals bei dem französischen Philosophen Auguste Comte im frühen 19. Jahrhundert auf. Für ihn war sie das ideale gesellschaftliche System, welches allen Teilhabe an der Regierung garantiert und Charaktereigenschaften wie Vernunft, Wissen, soziale Kooperation und Altruismus fördert (vgl. Rüther 2010: 10). In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts ergänzte Lester Frank Ward diese Idee der Soziokratie als einer förderlichen Gesellschaftsstruktur dann um die Relevanz eines gerechten Zugangs zu Information und Wissen für alle (vgl. Rüther 2010: 11). Dennoch sahen beide dieser Konzepte noch herrschende

---

2 Die Bücher des Entwicklers der Soziokratie Gerard Endenburg (beide 1998) bilden gemeinsam mit der Publikation von John Buck und Sharon Willines (2007) die heutige Grundlagenliteratur der Soziokratie. Leider sind diese in Deutschland schwer zu erhalten, weshalb sich diese Arbeit auf die Texte von Christian Rüther (2010 und 2016) stützt, der alle diese zusammenfasst.

soziologische Experten an ihrer Spitze. Die Soziologin Mary Parker Follett erwähnte die Soziokratie in den 1920er Jahren, als sie heraus fand, dass ein Unternehmen nur erfolgreich sein kann, wenn seine Mitarbeitenden sich mit ihm identifizieren (vgl. Waldherr 2009). Mit der Gründung der Schule *Werkstatt Kindergemeinschaft* im Jahre 1926 brachte der niederländische Erziehungsreformer Kees Boeke die Soziokratie weg von einem rein soziologischen Ansatz und in die Praxis. Boeke war als Mitglied der Quäker geprägt von deren Kultur, Entscheidungen im Konsens zu treffen. Er ließ die Kinder der Schule sich selbst organisieren, indem sie lernten Lösungen zu finden, die die Interessen aller Kinder vereinten und die alle Kinder bereit waren umzusetzen (vgl. Rüter 2010: 17). Auf diese Schule ging auch Gerard Endenburg, der nach dem Studium der Elektrotechnik und einiger Jahre Berufserfahrung 1968 die elterliche Firma *Endenburg Elektrotechniek* übernahm.

Hier entwickelte er sein soziokratisches Kreisorganisationsmodell, indem er die frühen Erfahrungen aus Boekes Schule mit Elementen der Kybernetik<sup>3</sup> verband. Er übersetzte das Prinzip der Regelkreise von der Elektrotechnik ins Soziale und förderte so das prozessorientierte Denken unter den Mitarbeitenden sowie im Management seines Unternehmens (vgl. Endenburg 1996: 138). Bis 1995 verkaufte Endenburg alle seine Anteile an das Unternehmen selbst und arbeitet bis heute in dem von ihm gegründeten *Soziokratischen Zentrum* der Niederlande.

### **2.3. Soziokratische Grundprinzipien**

Die Methode der soziokratischen Kreisorganisation nach Endenburg besteht aus folgenden vier Grundprinzipien: Einer Kreisstruktur, der doppelten Verknüpfung zwischen den Kreisen, dem Konsent als Entscheidungsfindungsmethode und einer offenen Wahl der zu besetzenden Rollen.

#### *Kreisstruktur*

Die mittels der Kybernetik übertragenen Funktionen von Regelkreisen – Leiten, Ausführen und Messen – werden durch Gruppen von Individuen, sogenannten Kreisen, organisiert. In diesen Steuerungsgruppen werden Grundsatz- und Rahmenentscheidungen von jenen Mitarbeitenden getroffen (Leiten), für welche diese Entscheidungen relevant sind (Ausführen). Die Kreise haben je eine eigene Zielsetzung/ eine eigene Domäne (bspw. eine bestimmte Unternehmens-Abteilung), organisieren die oben genannten Funktionen und pflegen ein eigenes Erinnerungssystem, um Ergebnisse zu evaluieren (Messen) und sich stets weiter zu entwickeln. „Jede Gesellschaft oder Organisation kann [die soziokratischen Grundprinzipien] einsetzen ohne den Entwurf der bereits

---

<sup>3</sup> „Forschungsrichtung, die Systeme verschiedenster Art auf selbsttätige Regelungs- und Steuerungsmechanismen hin untersucht“ (Duden Band 7, 2014).

existierenden hierarchischen Struktur zu verändern“ (Buck & Endenburg 2005: 5). Die soziokratische Struktur legt Kreise über die hierarchisch-lineare Struktur, ohne diese abzulösen. Vielmehr bietet sie die Möglichkeit, die traditionelle „Macht über“-Haltung zu eliminieren und eine „sowohl als auch“-Logik einzuführen, in der sowohl die Mitarbeitenden als auch das Management kontrollieren und entscheiden (vgl. Buck & Endenburg 2005). Dennoch erfolgt die Ausführung der Grundsatzentscheidungen meist weiterhin auf autokratische Weise innerhalb der linearen Struktur, wird aber durch regelmäßiges Messen in den Kreisen kontrolliert und an die sich verändernde Umwelt angepasst. So entsteht ein kontinuierlicher Lernprozess und eine Form der dynamischen Steuerung (vgl. Rüter 2010: 28).

Die einzelnen Kreise sind innerhalb ihrer Grenzen selbstorganisiert und gleichzeitig nur semi-autonom, da hierarchisch höhere Kreise Rahmenrichtlinien für sie festlegen können. Wenn sich die soziokratische Struktur an der konventionellen Organisationsstruktur orientiert, gibt es zumeist für jedes Team, jede Abteilung sowie jeden Bereich einzelne Kreise. Darüber findet sich dann der Allgemeine Kreis aus allen Bereichsleiter:innen und zuletzt der Spitzenkreis mit externen Expert:innen sowie den Eigentümer:innen oder Mitgliedern.

### *Doppelte Verknüpfung*

Ebenfalls mittels der Kybernetik entdeckte Endenburg, dass ein Verbindungsglied, wie es Führungskräfte in Organisationen sind, nie gleichzeitig Informationen von oben nach unten und zurück transportieren kann (vgl. Rüter 2010: 43). Dafür ergänzte er jeden Kreis um eine:n Delegierte:n aus den hierarchisch niedrigeren Kreisen. Diese Person ist ebenso in die Entscheidungsprozesse eingebunden wie alle anderen Mitglieder des Kreises und sorgt für den Informationsfluss von unten nach oben. Eine:n funktionale:n Leiter:in, der/die das operationale Geschäft auf der Kreisebene koordiniert, leitet Information in die andere Richtung, sodass zwischen den Kreisen auf linearer Ebene je eine doppelte Verknüpfung entsteht. Diese hat zum Zweck, das Vertrauen des höheren Kreises, welcher den/die Leiter:in wählt, genauso wie das Vertrauen des unteren Kreises, welcher den/die Delegierte:n bestimmt, zu erhalten sowie möglichst vielfältige Sichtweisen und Informationsquellen – also die kollektive Weisheit der Organisation – zu erschließen.

### *Konsentprinzip*

Wie aus den technischen Wissenschaften bekannt, arbeitet ein Gesamtsystem nur dann auf ein bestimmtes Ziel hin, wenn alle Teilsysteme in die Richtung dieses Ziels arbeiten und keines ein Stopp-Signal gibt (vgl. Rüter 2010). Auf Basis dieser Überlegung entwickelte Endenburg das

Prinzip zur Entscheidungsfindung im Konsent. Konsent ist erreicht, wenn es „keinen schwerwiegenden und argumentierten Einwand gegen einen Beschlussvorschlag“ (Rüther 2010: 23) im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel gibt. Es unterscheidet sich damit von einer demokratischen Mehrheitsabstimmung ebenso wie von einem Konsens, der erst erreicht ist, wenn alle volle Zustimmung zeigen. Liegt ein Beschlussvorschlag vor, wird jedes Mitglied des Kreises gefragt, ob es diesen im Hinblick auf seine Ausführung und einhergehende Konsequenzen tolerieren kann – also kein schwerwiegendes 'Nein' einzubringen hat. Andernfalls wird entweder individuell oder in Diskussion mit der Gruppe das Argument hinter diesem Einwand aufgedeckt und als wertvolle Information genutzt, um den Beschlussvorschlag abzuwandeln, bis alle Kreismitglieder ihren Konsent geben können. Ziel ist es, den kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden, den alle vorläufig tolerieren können. Jede Entscheidung wird nach Ablauf eines vereinbarten Zeitraums geprüft, neu diskutiert und gegebenenfalls aktualisiert. So findet sich auch im Konsentprinzip das kybernetische Element der dynamischen Steuerung (vgl. Rüther 2010).

Auch durch dieses Konsentprinzip wird versucht, die kollektive Weisheit der Gruppe auszuschöpfen. Sobald ein schwerwiegender Einwand geäußert und das entsprechende Argument gefunden wurde, werden beide entpersonalisiert und der gesamte Kreis aufgefordert eine Lösung zu finden. Somit werden „die Argumente von den Menschen getrennt“ (Rüther 2010: 26).

### *Offene Wahl*

Die Wahl der verschiedenen Funktionsträger:innen eines Kreisprozesses findet in soziokratischen Organisationen im Konsent und nach offener Diskussion statt. Jeder Kreis enthält neben dem/der Delegierten und dem/der funktionalen Leiter:in noch eine:n Gesprächsleiter:in sowie eine:n Protokollant:in und eventuelle weitere spezielle Funktionen. Bei der soziokratischen Wahl macht ein:e Wahlleiter:in aufgrund vorgetragener Argumente aus der offenen Diskussion einen Wahlvorschlag. Die weitere Wahl verläuft nach dem oben beschriebenen Prinzip mittels Konsents oder schwerwiegender Einwände.

## **2.4. Soziokratische Grundwerte**

Um eine Organisation erfolgreich auf soziokratische Weise zu gestalten, braucht es neben der Implementierung der Struktur nach oben stehenden Grundprinzipien auch die Integration einer dauernden Schulung der soziokratischen Grundwerte. Obwohl Endenburg die soziokratische Methode als „leeres“, universell einsetzbares Werkzeug (Buck & Endenburg 2005: 23) beschreibt, tragen folgende Wertorientierungen dazu bei, dass sich die Organisationsmitglieder von konventionellen hierarchisch-autokratischen Strukturen lösen und für die Soziokratie öffnen (vgl.

Endeburg 1996: 143).

Neben der oben beschriebenen Kreisstruktur und den regelmäßig ablaufenden Kreisprozessen ist eine sogenannte Kreiskultur entscheidend. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass jede Stimme gehört, jedes Argument inkludiert wird und jedes Mitglied Themen auf die Agenda setzen kann unabhängig von der jeweiligen hierarchischen Position. So werden Entscheidungen auf Basis von „Gleichwertigkeit, gegenseitigem Verständnis und gemeinsamer Lösungssuche“ (Rüther 2010: 28) gefällt. Besonders in soziokratischen Kreisprozessen ist, dass jedes Mitglied seine Sichtweise einbringen muss, sodass ein Gesamtbild aller Meinungen und Bedenken entstehen kann. Hierfür nötig ist allerdings ein funktionierender Informationsfluss oder hohe Transparenz. Vor jeder Konsentrunde werden deshalb alle für eine Meinungsbildung wichtigen Informationen gesammelt und dargelegt.

Während im nächsthöheren Kreis die Rahmenbedingungen festgelegt werden – worauf durch die doppelte Verknüpfung auch der/die Delegierte:n sowie der/die Leiter:in eines Kreises Einfluss nehmen können –, fördert die Möglichkeit, innerhalb dieses Rahmens autonom bestimmen zu können, das Bewusstsein für ein selbstverantwortliches Handeln und Selbstorganisation.

Der Grundwert der Gleichwertigkeit spiegelt sich in manchen soziokratischen Unternehmen auch durch einen gerechten Ausgleich im Entlohnungssystem wider. So werden zum Beispiel Eigenkapital und Arbeitskraft gleichgestellt und Shareholder sowie Arbeitnehmer:innen an den Gewinnen beteiligt (vgl. Rüther 2010).

### **3. Soziokratie als Antwort auf die neuen Forderungen der Generation Y**

*„Die Generation Y will Entscheidungen treffen ohne damit alleine dazustehen. Wir wollen uns und unsere Fähigkeiten voll einbringen und erweitern und gleichzeitig jeden Tag überrascht werden. Wir wollen unsere Zeit mit vertrauten Freunden verbringen und trotzdem laufend neue, spannende Leute treffen. Wir wollen Wandel und Stabilität, die Freiheit zu scheitern und Erfolg, Autonomie und Gemeinschaft. Wir wollen Selbstverwirklichung, ohne zum Einzelkämpfer zu werden, Gemeinschaft ohne Gängelung, und dann wollen wir auch noch Geld damit verdienen. Wir wollen alles“ (Frech 2015: 24).*

Für ihre Dissertation fand Andrea Derler 2014 heraus, dass Personalverantwortliche sich vom idealen Mitarbeitenden heute immer noch Verlässlichkeit, Loyalität, Fleiß und Höflichkeit wünschen, während Selbstbewusstsein und Abweichungen von Firmentrends zu unerwünschten Eigenschaften zählen. So werden jedoch immer ähnliche Menschen ausgewählt und die Unternehmen wenig vorangebracht (vgl. Derler & Weibler 2014). Auch entspricht dies wenig dem Bild, das junge Hochschulabsolvent:innen von sich selbst zeichnen.

Eine von Böckenholt, Frohne, Eickenbusch und Belch (2015) durchgeführte Umfrage untersucht von Hochschulabsolvent:innen der Generation Y<sup>4</sup> gewünschte Eigenschaften des Arbeitgebenden und fragt nach Karriereorientierung und Motivstrukturen. Die daraufhin entwickelten Typologien erleichtern einen Zugang zur heterogenen Gesamtheit der Generation Y. Im Folgenden wird nun aufgezeigt, inwiefern die Soziokratie diesen Wünschen und Forderungen der karriereorientierten, ambitionierten, orientierungsuchenden oder erlebnisorientierten jungen Menschen gerecht werden kann.

### 3.1. Karriere und Entwicklungsperspektiven

Laut Böckenholt und Kolleginnen steht das Ziel einer Karriere für viele junge Berufseinsteiger:innen an oberer Stelle (von 54,4% der Befragten genannt), wohingegen nicht Reichtum (1,0%) damit assoziiert zu sein scheint, sondern vielmehr der Wert der Selbstverwirklichung (23,3%) damit einhergehen soll. „Es entsteht somit ein neues Verständnis von Karriere“ (Böckenholt et al. 2015: 70). Nicht nur schneller Aufstieg und materielle Anreize, sondern vielmehr das soziale Umfeld, die Sinnhaftigkeit der Arbeitsaufgabe und eigene Entwicklungsperspektiven zählen. Der Wunsch nach Möglichkeiten zur Weiterbildung (50,6 %) rundet das Bild von einem starken Fokus auf die persönliche Entwicklung ab (vgl. Böckenholt: 72). Grimme (2016) erforschte in einer Studie die verschiedenen Typen des organisationalen Commitments<sup>5</sup> der Generation Y in der Form von Engagement, Hingabe und Selbstverpflichtung. Einen signifikanten Einfluss auf das Commitment der Mitarbeitenden haben auch hier transparente Entwicklungsperspektiven. Diesen wird laut Waldherr (2009) eine soziokratische Organisation gerecht, indem sie Karriereperspektiven nicht aufgrund von Position und Macht eröffnet, sondern indem durch Argumente, Expertise und soziokratische Wahl sogar „ein ungelernter Arbeiter [...] bis in den Topkreis vorrücken [kann]“ (Waldherr 2009). Der/die Delegierte:r eines Kreises muss sich im nächsthöheren Kreis mit anderen Themen (bspw. Bilanzen und Strategieentwicklung) auseinandersetzen. So eröffnet sich für jede:n die Möglichkeit des Lernens und des Wachstums, was wiederum „die Entwicklung zu mehr Selbstorganisation, partnerschaftlichem Umgang, Fairness

---

4 Die hier dargelegte Generationenbeschreibung verallgemeinert typische Eigenschaften, die so natürlich auch auf ältere oder jüngere Personen zutreffen kann. Die Zuschreibungen werden weitestgehend von einer akademisch ausgebildeten und in Städten lebenden Minderheit geprägt und lassen so große Teile der Gesellschaft außer Acht (vgl. Frech 2014). Dennoch ist es diese Elite, die in Management-Positionen rückt und von dort aus die Entwicklung und Veränderung der Arbeitswelt prägen kann. In heutigen autokratisch geführten Organisationen können es nur die Führungskräfte selbst sein, die diese autokratische Struktur wieder abschaffen, da sie derzeit als einzige die Macht dazu in den Händen halten.

5 Dieses wird hier in affektives Commitment (Identifikation mit den Werten und Zielen der Organisation), rationales Commitment (Bindung durch Kosten-Nutzen-Abwägung) und normatives Commitment (Loyalität, Opferbereitschaft und Wertevorstellungen durch entsprechende Sozialisation) unterteilt (vgl. Grimme 2016).

sowie Transparenz fördern“ kann (Rüther 2010: 53).

Außerdem unterstützt die soziokratische Sichtweise auf gemachte Fehler das individuelle sowie das kollektive Lernen. Sie sind erwünschte Ergebnisse, da sie dazu beitragen, die Perspektive für eine bessere Lösung zu öffnen. „Insofern kann Fehlern und damit Scheitern die gleiche Wertschätzung entgegengebracht werden wie Erfolg“ (Spitzer & Moser 2013: 199).

### **3.2. Partizipation und Gestaltungsfreiheit**

Heutige Berufseinsteiger:innen erwarten laut Umfrage, dass „ihre Ideen gehört werden und dass sie bereits innerhalb der Arbeit ein Recht auf Mitbestimmung haben“ (Böckenholt et al. 2015: 77) sowie Veränderung gestalten können. Auch Grimme (2016) fand den starken Wunsch nach Mitgestaltungsmöglichkeiten. Hier kann die Soziokratie sichtlich mehr Befriedigung schaffen als konventionelle Organisationen. Dass alle Stimmen gehört werden und gleichwertig in Entscheidungsprozesse eingehen, sichert jedem einzelnen Mitglied das Maß an Mitgestaltung, das es wünscht. Darüber hinaus kann diese für viele noch ungewöhnliche Kreismethode dazu führen, dass bisher unentdeckte Potenziale entfaltet werden, die wiederum unkonventionelle, kreative Anstöße für Veränderung bringen können.

### **3.3. Zusammengehörigkeit und Harmonie**

Die Soziokratie ist laut Endenburg in der Lage, die Energie sowie die Weisheit aller Mitglieder der Organisation zu gewinnen und zu nutzen (vgl. Buck & Endenburg 2005). Endenburg „wollte, dass alle Mitarbeiter\_innen, nicht nur das Management, am Erfolg der Firma teilhaben. Sein Ziel war es, das Zusammenleben in seiner Firma zu verbessern und eine Organisation aufzubauen, in der alle Beteiligten ihre Kreativität freiwillig einsetzen“ (Spitzer & Moser 2013: 199 f.).

Der Wunsch nach einem solchen angenehmen und auf Kollegialität ausgerichteten Arbeitsklima sowie nach einem Arbeitsplatz, an dem kollektives Miteinander und freundschaftliche Verhältnisse vorherrschen, lassen sich eindeutig bei allen Typen der Hochschulabsolvent:innen finden (vgl. Böckenholt et al. 2015: 58). Das auf Gleichwertigkeit, Transparenz und gegenseitigem Verständnis basierende Modell der Kreisorganisation hat das Potenzial, diesen Wünschen gerecht zu werden. Die Erreichung eines Konsents bezüglich einer Entscheidung hinterlässt die Kreismitglieder mit der Gewissheit, als Kollektiv etwas erreicht und dennoch die Individualinteressen gewahrt zu haben – was keinen direkten Nährboden für Konkurrenz und Unfreundlichkeiten erlaubt.

Beim von Böckenholt und Kolleginnen identifizierten Typen des/der ambitionierten Berufseinsteigers/Berufseinsteigerin (38% der Befragten) zeigt sich eine äußerst ausgeprägte



Hilfsmotivation. Die Autor:innen leiten daraus eine hohe Verträglichkeit ab, welche sich durch kooperatives anstelle von wettbewerbsorientiertem Verhalten ausdrückt. Sie schließen, dass dieser Typ als Führungskraft nur für den Erhalt eines Status Quo, nicht aber für Bereiche wie Prozessinnovation oder Unternehmensentwicklung geeignet sei. Ebenso zeigen sich niedrige Werte bei der Wettbewerbs- und Einflussmotivation. Sie halten fest, „dass der Ambitionierte zwar eine recht hoch ausgeprägte Führungsmotivation mitbringt, sein hohes Harmoniebedürfnis jedoch an seiner Führungsfähigkeit zweifeln lässt“ (Böckenholt et al. 2015: 67). In einem soziokratisch organisierten Unternehmen würde jedoch die Verantwortung für innovative Entwicklung von wenigen auf viele Schultern verteilt. Die Hilfsmotivation sowie das Harmoniebedürfnis können dazu beitragen, dass die Führungskraft diese Verantwortung im Sinne von Entscheidungsmacht gerne an das Kollektiv abgibt. Die Führung unter dem Typ des/der Erlebnisorientierten würde ebenso eher „einen kooperativen und harmoniebezogenen Fokus erhalten“ (Böckenholt et al. 2015: 72).

### **3.4. Feedback und Anerkennung**

Die wichtigsten Bindungsfaktoren sind laut Grimme (2016) emotionale Faktoren, die durch ihre Verknüpfung mit inneren Einstellungen tatsächlich zu langfristig starker Bindung an die Organisation führen. Als einer der entscheidenden zeigte sich dabei in ihrer Studie der Faktor Anerkennung. Dieser zählt wie auch andere extrinsische Motivationsfaktoren (bspw. regelmäßiges und zeitnahes Feedback (63,6 % der karriereorientierten Befragten) und eine gute Bezahlung) vor allem für die an Karriere orientierten Berufseinsteiger:innen (vgl. Böckenholt et al. 2015: 58). Der soziokratische Grundwert der Gleichwertigkeit, das daraus abgeleitete Abfragen jeder Sichtweise sowie die regelmäßige Evaluation der Arbeitsschritte führt dazu, dass die Kreismitglieder individuell Anerkennung erfahren. „Informationen bezüglich der Qualität der eigenen Arbeit sind zu Beginn des Berufslebens von äußerster Relevanz, sowohl für die persönliche als auch für die berufliche Entwicklung“ (Böckenholt et al. 2015: 76).

### **3.5. Sinnhaftigkeit der Arbeit**

Die Generation Y will „keine Ressourcen für Arbeiten verschwenden, die am Ende nicht genutzt werden“ (Böckenholt et al. 2015: 77). Die Sinnhaftigkeit der Arbeit ist also eine zentrale Forderung. Durch die Soziokratie kann dazu beigetragen werden, dass Manager:innen wie auch Mitarbeitende wieder das gemeinsame Ziel ihrer Organisation sowie ihren eigenen Beitrag zu dessen Erreichung erkennen, indem sie sich in der Struktur der untereinander verknüpften Kreise wiederfinden und erfahren, wie ihre Sichtweisen so auch in höhere Entscheidungsgremien fließen können.

### 3.6. Gesundheit

Für knapp die Hälfte (46,4%) der von Böckenholt und Kolleginnen befragten Hochschulabsolvent:innen stellt Gesundheit eines der wichtigsten Werte und Ziele dar. Hier stehen vor allem Orientierung suchende Berufseinsteiger:innen hervor, denen das Ziel eines gesunden Lebens am wichtigsten ist. Aber auch für die vorrangig karriereorientierten Absolvent:innen (20% der Befragten) spielen gesundheitliche Faktoren (43,6%) eine Rolle.

Die Zahl der Burnout-Diagnosen im Arbeitskontext steigt seit einigen Jahren rapide an und die meisten Burnout-Prozesse enden in psychischen Erkrankungen (vgl. Wellensiek & Galuska 2014: 31). Nach Christina Maslachs *Burnout Inventory* (1986) zählt neben emotionaler Erschöpfung auch Depersonalisation und Misserfolgs erleben zu den Symptomen eines Burnout (vgl. Wellensiek & Galuska 2014: 29). Die soziokratische Methode der Entscheidungsfindung kann diesem entgegenwirken, indem in jeder Kreisrunde jedes Mitglied zu einer Stellungnahme aufgefordert wird und schon damit einen engen Bezug zu den Themen des Arbeitsalltags aufbauen muss. Ebenso entscheidend dafür, eine Entfremdung zu verhindern, ist die Verteilung der Verantwortung in die semi-autonomen Kreise, welche ihre Arbeitsrealitäten selbst gestalten müssen. Fehler werden in der Soziokratie nicht als individueller Misserfolg, sondern als wertvolle Hinweise erachtet, die das Kollektiv anhalten, kreative Lösungen zu finden.

Wellensiek und Galuska (2014) betonen den engen Zusammenhang zwischen organisationaler und persönlicher Resilienz<sup>6</sup>. Wenn die Organisation nicht flexibel reagieren kann und somit Widerstandsfähigkeit einbüßt, überträgt sich dies auch auf ihre Mitglieder. Soziokratische Organisationen zeichnen sich mittels ihrer an Regelkreise angelehnten Kreisstruktur durch Anpassungsfähigkeit und Resilienz aus. Resiliente Organisationen kommen außerdem dem Wunsch der Absolvent:innen nach Sicherheit (vgl. Frech 2014) nach, indem sie über lange Zeit widerstandsfähig bleiben und so gesicherte Arbeitsplätze anbieten.

Durch die vielen digitalen Kommunikationsmöglichkeiten werden Beziehungen heute schneller und oberflächlicher geführt. Da dieser Verlust an tiefer gehenden und wahrhaft teilnehmenden Kontakten und Gesprächen Vereinsamung und psychosoziale Erkrankung fördert, entsteht der Wunsch nach einem menschlichen In-Beziehung-Treten, dass sich in bürokratisch-tayloristischen Arbeitswelten wenig finden lässt (vgl. Wellensiek & Galuska 2014: 55). Buck & Endenburg (2005: 21) beobachteten allerdings einen reduzierten Krankenstand in soziokratischen Unternehmen und halten das Modell für geeignet, die Risiken von Burnout zu vermindern.

---

6 Resilienz umschreiben die beiden Autor:innen mit Widerstandskraft, Belastungsfähigkeit und Flexibilität. Resiliente Systeme gleichen „von außen und innen kommende Irritationen [aus], ohne dabei kaputtzugehen“ (Wellensiek & Galuska 2014, 21). Durch die sich heute schnell verändernde Umwelt halten sie Resilienz für eine wichtige Fähigkeit zukunftsfähiger Organisationen.

#### **4. Grenzen der Soziokratie als zukunftsfähiges Modell**

Den oben stehenden Ausführungen folgend sollte nichts mehr der Implementierung der soziokratischen Methode in konventionellen oder neu zu gründenden Organisationen im Wege stehen. Dennoch ist es häufig schon allein der sperrige Begriff Soziokratie, der viele abschreckt. Die Soziokratie ist schwierig zu erklären, braucht eine intensive Eingewöhnungsphase und das *Soziokratische Zentrum* macht wenig Werbung für sich (vgl. Haijtema 2008). In den Niederlanden wurde zwar die Pflicht des Einsetzens eines Betriebsrats für jene Organisationen aufgehoben, die völlig soziokratisch strukturiert sind. Trotzdem stellen die sorgfältig Planung bei der Einführung und die notwendige Ausbildung in den neuen Konzepten schnell eine zu große Hürde dar.

Laut Böckenholt und Kolleginnen (2015: 67) zeigt sich bei einigen der Hochschulabsolvent:innen kein konkreter Wunsch nach Einflussnahme. Eher fühlen sie sich im Arbeitsalltag unsicher (29% der Befragten) und orientierungslos (13%). Es kann angenommen werden, dass solche Mitarbeitenden vor der Implementierung der Soziokratie, welche mit Selbstverantwortung und Mitbestimmung angepriesen wird, zurückschrecken. Buck & Endenburg (2005: 21) gehen soweit zu behaupten, dass speziell während der Umsetzungsphase komplexe Gefühle (Skepsis, Hochgefühl, Besorgnis, Erregung) geweckt würden, die am Anfang unbequem seien für diejenigen, die es nicht gewohnt sind, die Verantwortung für schwierige Entscheidungen zu tragen. Auch bleibt die Soziokratie nach Endenburg eine „leere Methode“. Dies ermöglicht, sie frei auszugestalten und an die jeweiligen individuellen Bedürfnisse der Organisation anzupassen. Jedoch bedeutet diese Freiheit auch die Verantwortung, die Methode sinnvoll und kreativ auszugestalten, was wiederum Verunsicherung bringen kann.

#### **5. Ausblick**

Bisher sind ausschließlich Sammlungen von Erfahrungsberichten aus soziokratischen Organisationen (bspw. von Rüter über [soziokratie.org](http://soziokratie.org)) zu finden. Eine Studie, die den Einsatz des Modells in verschiedenen Branchen oder sogar damit einhergehende Veränderungen auf sozialpsychologischer Ebene untersucht, bleibt bislang aus. Dennoch ergibt sich aus den meisten Selbstbeschreibungen der soziokratischen Organisationen in der Vorher-Nachher Betrachtung ein positives Fazit.

Mittlerweile wurde in den meisten Führungsetagen verstanden, dass „nicht eine erreichte Befriedigung, sondern Motivation zu erhöhter Leistungsbereitschaft“ führt (Dietrich 2001: 34), und in den Organisationen entsprechende Strukturen eingeführt, die Mitarbeitenden mehr

Entfaltungsmöglichkeiten eröffnen. Dennoch erscheinen betriebsinterne Gesundheits- und Freizeitangebote sowie eine vermehrte Achtung der Work-Life-Balance lächerlich, wenn zeitgleich die Leistungsanforderungen durch eine Informationsflut sowie verstärkten Wettbewerb am globalen Markt steigen, also „Symptome bekämpft [werden], während hinter verschlossenen Türen die alten Seilschaften und Mechanismen weiterwirken“ (Frech 2014: 23). Wellensiek & Galuska sind der Meinung, dass „die Arbeitsverdichtung und die Informationsflut in absehbarer Zeit nicht zurückgehen [werden]. Diskontinuität, steter Wandel, Komplexität und Entscheidungsdruck werden zunehmend unser Leben bestimmen“ (Wellensiek & Galuska 2014: 41). Sie sehen darin die Notwendigkeit, sich weiterzuentwickeln und begreifen diese sogar als Chance. Mit dem Soziokratie-Experten Van der Meche lässt sich dagegen halten, dass sich „das Verhalten von Menschen nicht [ändert], Menschen [sich jedoch ändern] können, wenn sich Systeme ändern“ (Van der Meche zitiert nach Waldherr 2009). Zwar kann die Implementierung der soziokratischen Organisationsmethode der entscheidende Schritt sein weg von Fremdorganisation hin zu Selbstorganisation, dennoch kann sie nur erfolgreich sein, wenn diese nicht mit einer Orientierung der Organisation am globalen kapitalistischen und leistungsorientierten Markt einhergeht. So können viele Probleme durch psychische Überlastung der Mitarbeitenden sicher schon mittels einer radikalen Reduktion der Arbeitszeit gelöst werden. Dies ginge auch einher mit dem in der Befragung der Hochschulabsolvent:innen (Böckenholt et al. 2015) herausgestellten Wunsch, Familie und Freunde (von 70,9% der Befragten genannt), Reisen (30,4%) sowie ausreichend Freizeit (13,6%) mit der Arbeit zu verbinden. Sinnhaftigkeit in der alltäglichen Tätigkeit können Arbeitnehmer:innen sicher eher in kleinen, regional agierenden oder am Gemeinwohl orientierten Unternehmen finden, da sie die kleinen Wirtschaftskreisläufe oder die sozialen Absichten besser nachvollziehen können. Durch die mittels der Soziokratie neu gewonnene Selbstbestimmung allerdings liegt die Gestaltung einer menschlicheren Arbeitswelt nun in den Händen aller Organisationsmitglieder und sollte mit dieser Verantwortung die Einsicht hervorbringen können, dass auch externe Faktoren verändert werden müssen sowie die Kreativität fördern, dies dann auch anzustoßen.

## Literaturverzeichnis

- Böckenholt, I., Frohne, J., Eikenbusch, J. & Belch, T. (2015). *Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y*. In: ISM Research Journal 1/2015 (Jg. 2): 57-79.
- Buck, J. & Endenburg, G. (2005). *Die kreativen Kräfte der Selbstorganisation*. Rotterdam: Sociocratisch Centrum. URL: [http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2012/01/Die\\_Kreativen\\_Kraefte\\_der\\_Selbstorganisation.pdf](http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2012/01/Die_Kreativen_Kraefte_der_Selbstorganisation.pdf) [Stand: 22.08.2016].
- Derler, A. & Weibler, J. (2014). *The ideal employee: context and leaders' implicit follower theories*. In: Leadership & Organization Development Journal (Vol. 35, Iss. 5): 386-409.
- Dietrich, A. (2001). *Selbstorganisation. Management aus ganzheitlicher Perspektive*. Wiesbaden: Gabler und Deutscher Universitäts-Verlag.
- Endenburg, G. (1996). *Soziokratie – Königsweg zwischen Diktatur und Demokratie?* In: Fuchs, J. (Hrsg.) *Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen*. Wiesbaden: Gabler.
- Frech, M., Beinke, C. & Konrad, G. (2014). *Thank God It's Monday. Wie wir die Arbeitswelt revolutionieren*. Berlin: Econ.
- Fuchs, J. (1996). *Das Unternehmen – lebendiger Organismus oder tote Institution?* In: Fuchs, J. (Hrsg.) *Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen*. Wiesbaden: Gabler.
- Grimme, A. (2016). *Mitarbeiterbindung in der Generation Y. Empirische Studie zu Faktoren, die das Commitment junger Mitarbeiter fördern*. In: Zeitschrift Führung + Organisation 01/2016 (85. Jg.): 45-50.
- Haijtema, D. (2008). *Soziokratie. Die Macht des Arguments statt der Macht der Mehrheit*. In: Slow Management: 44-52. URL: <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/artikel-slowmanagement.pdf> [Stand: 24.08.2016].
- Hess, D. (2015). *Zwischen Hierarchie, Demokratie und Markt. Führung hat Schlüsselrolle inne*. In: Personalführung. Das Fachmagazin für Personalverantwortliche. 5/2015: 21-26.

Romme, A.G.L. (1995). *The sociocratic model of organizing*. In: Journal of Strategic Change (Vol. 4): 209-215.

Rüther, C. (2010). *Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis*. URL: <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf> [Stand: 24.08.2016].

Rüther, C. (2016). *Skript: Soziokratie, Holakratie, Frederic Laloux „Reinventing Organizations“ und ... Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation*. URL: <http://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2016/03/skript-soziokratie-holakratie-laloux-und-mehr-201603.pdf> [Stand: 24.08.2016].

Soziokratisches Zentrum Deutschland (2015). *Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM) als Mitbestimmungsmodell in der Praxis*. URL: <http://www.soziokratie.at/wp-content/uploads/sites/5/2015/08/SER-Studie-NL-deutsch.pdf> [Stand: 24.08.2016].

Spitzer, M. & Moser, M. (2013). *Soziokratie. Ein Organisationsmodell für Commoners*. In: Die Armutskonferenz (Hrsg.) *Was allen gehört. Commons – Neue Perspektiven in der Armutsbekämpfung*. URL: <http://www.soziokratie.at/wp-content/uploads/sites/5/2015/10/Commons-Artikel-MS.pdf> [Stand: 24.08.2016].

Waldherr, G. (2009). *Die ideale Welt*. In: brandeins Magazin, Schwerpunkt: Wirtschaft neu. 01/2009: 144-151.

Wellensiek, S. K. & Galuska, J. (2014). *Resilienz – Kompetenz der Zukunft. Balance halten zwischen Leistung und Gesundheit*. Weinheim und Basel: Beltz.

Wunderer, R. & Küpers, W. (2003). *Demotivation – Remotivation. Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden*. München: Luchterhand.