

Soziokratie

Eine Einführung

Mit

Christian Rüther

www.soziokratie.org

www.christianruether.com

www.gfk-training.com

Kurz-Input Soziokratie

Die Basics

Christian Rütter

**Soziokratie, S3, Holakratie,
Frederic Laloux'
"Reinventing Organizations"
und "New Work"**

Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation
und Partizipation.

2. überarbeitete und stark erweiterte Auflage

Gratis als PDF herunterladbar auf www.soziokratie.org

Mein Skript
Soziokratie,
Holakratie + Laloux
„Reinventing
Organisation
als BoD
erwerbbar
[hier](#)
oder als
kostenloses PDF
downloadbar
[hier](#)



Woher kommt die Soziokratie?



Soziokratisches Zentrum Niederlande



Gerard Endenburg



Wortherkunft

- **Socius (Nomen)** = Gefährte, Kamerad, Bundesgenosse, Verbündeter, Kumpan, Mitglied
- **Socius (Adjektiv)** = verbündet, gemeinsam, verbunden
- **Societas (Nomen)** = Gemein-schaft, Bündnis, Gesellschaft, Kumpanei, Gesellschaftsvertrag
- **κρατειν, Krat(e)ία** = Macht, Herrschaft, Kraft, Stärke



Was ist die Soziokratie?

- Wort-Zusammensetzung: Socius + Krat(e)ia
- Effizientes und höchst demokratisches Organisationmodell
- Soziokratie ist KEINE Basisdemokratie
- Konkrete Weltverbesserung durch eine Vision
- Basiswerte: Transparenz, Partizipation, Gleichwertigkeit = Augenhöhe, Akzeptanz versch. Sichtweisen, positive Fehlerkultur
- Ein Rahmen für persönliches Wachstum



Vision

Die Sehnsucht vom Meer

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Antoine de Saint-Exupery, (Werk: Die Stadt in der Wüste / Citadelle)

Dombau

Ein kleiner Junge kommt auf eine Dombauplatz. Es herrscht ein geschäftiges Treiben und er möchte wissen, was da geschieht. Er fragt den ersten Arbeiter, was er macht:

„Ich klopfe Steine“ – das stellt den Jungen nicht zufrieden, er fragt den nächsten:

„Ich verdiene meinen Lebensunterhalt“ – auch das befriedigt ihn nicht, er fragt den nächsten:

„Ich baue einen Dom!“ – es fehlt noch was, ein vierter Arbeiter kommt hinzu und sagt:

„Ich baue ein Gottes-Haus, in dem die Menschen für unzählige Generationen die Schönheit Gottes erfahren und zusammen mit anderen Menschen seine Gegenwart erleben können.“

06.08.2018

www.soziokratie.org

7



Vision und Angebote



Eine **Vision** ist die ideale Beschreibung der Zukunft außerhalb des Kreises. Die Vision ist auf die Gesellschaft, die Umwelt orientiert: Wie wünsche ich mir diese Welt?

Das **Angebot** sind die konkreten Produkte und Dienstleistungen, die von der Organisation hergestellt werden. Das Angebot dient dazu, die Menschen von heute in Richtung Vision zu verändern.

06.08.2018

www.soziokratie.org

8



Vision Soziokratie-Berater

Ich wünsche eine Welt, in der die Mitarbeiter einer Organisation sich zu allen wesentlichen Belangen ihres Teams einbringen und die Zusammenarbeit wesentlich mitgestalten können. Keiner kann mehr ignoriert werden.

Jeder Mitarbeiter wird wie ein Erwachsener behandelt und kann in so einem System wachsen, reifen und immer mehr Verantwortung übernehmen. Mit-Arbeiter werden zu Mit-Unternehmern

Ich wünsche eine Welt, in der jede Organisation ein klares Bewusstsein hat, wie sie die Welt verbessern kann, dass das nicht nur in der Verantwortung der Social Businesses oder NPOs liegt.

06.08.2018

www.soziookratie.org

9



Angebote Soziokratie-Berater

- Buch mit kritischer Auseinandersetzung zur Soziokratie und ähnlichen Ansätzen
- WG-Spiel als praktische Möglichkeit, die KonsenT-Moderation zu erfahren
- Youtube-Videos zu Inhalten der Soziokratie
- Schnupper-Halbtage für Interessenten
- KonsenT-Moderations-Workshops über 2 Tage
- Begleitung von Unternehmen in Richtung Soziokratie

06.08.2018

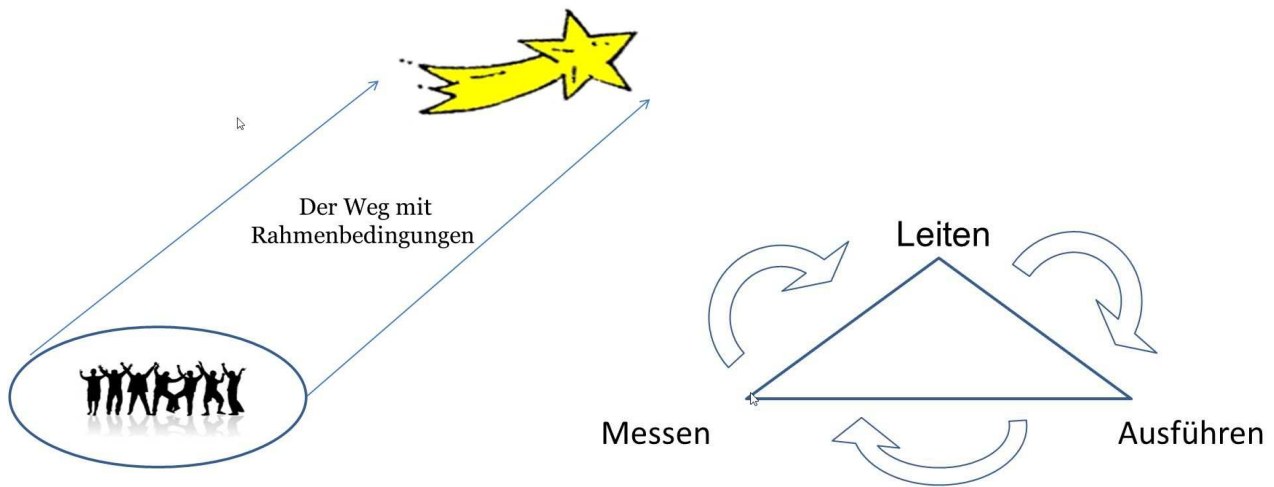
www.soziookratie.org

10



Dynamische Steuerung

VISION



„Tue mehr mit Ungefähr!“

06.08.2018

www.soziokratie.org

11



Gemeinsame Entscheidungen

Entscheidungsgrundlage im Kreis: Konsent, d.h. keiner hat einen schwerwiegenden Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel.

Alle 4-6 Wochen Kreis-Sitzung von ca. 2-3 Stunden

Wichtig:

- Kreisebene = Grundsatz- und Rahmenentscheidungen = Konsent
- Lineare Struktur/Rollen = operative Ausführung = Selbstorganisation/Anweisung

Grundsatz- und Rahmenentscheidungen sind z.B.

- Ziele des jeweiligen Kreises + Strategie/Pläne der Verwirklichung
- Organisation der Prozesse/ Abläufe im Alltagsgeschäft
- Budget-Rahmen
- Rollen/ Funktionen innerhalb der Abteilung, des Kreises
- Einstellung/Entlassung von Kreismitgliedern

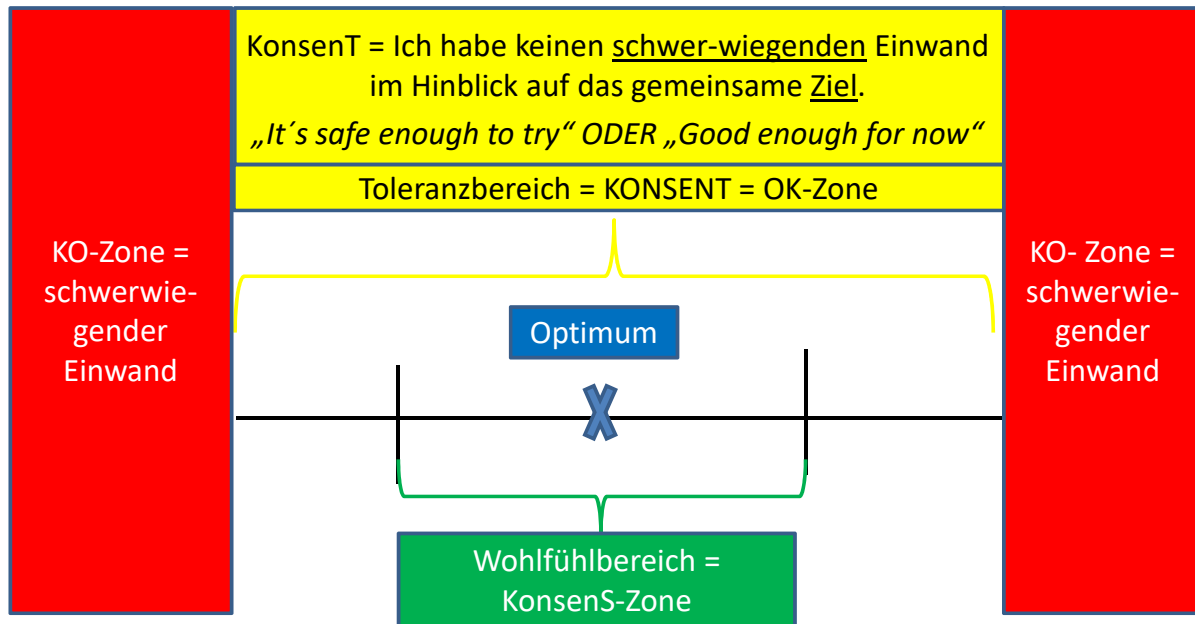
Soziokratischer Wahlschein

Ich _____

Meine Wahl _____



Konsent



Ablauf Kreissitzung

- Einstiegsrunde = Ankommen/Check-In
- Administrativer Teil
 - Organisatorisches zum Treffen
 - Beschluss der Agenda im Konsent
- Inhaltlicher Teil
 - A: neues Thema
 - B: vorliegender Vorschlag
 - C: Wahl
- Abschlussrunde: Messung + Check-Out



Variante A:

Langfassung (ohne Vorschlag)

Ablauf Inhaltlicher Teil – 1. Mal:

1. *Info-Runde:*
Sammlung aller relevanten Informationen, um sich eine fundierte Meinung zu bilden und Kriterien/Argumente zu finden
2. *Meinungs-Runde:*
jeder sagt seine Meinung zu dem Thema, Reden im Kreis
3. *Vorschlag formulieren:*
Moderator bastelt auf Basis der Meinungen einen Vorschlag, der konsentfähig scheint
4. *Konsent-Runde:*
Beschlussvorschlag wird zur Entscheidung gestellt, Konsent oder schwerwiegende Einwände



Variante B:

Kurzfassung = Vorschlag liegt vor

1. *Präsentation des Vorschlages + Verständnisfragen:*
(PAUSE)
2. *Eine Meinungs-Runde:*
Rückmeldungen zu dem Vorschlag
3. *Vorschlag adaptieren:*
ggf. auf Basis der Rückmeldungen
4. *Konsentrunde:*
Beschlussvorschlag wird zur Entscheidung gestellt, Konsent oder schwerwiegende Einwände



Phasen der Moderation

- **Erster Impuls:** Problem/Thema oder vorhandener Vorschlag
- **Informations-Phase:** „Wer braucht noch welche Infos, um sich eine Meinung bilden zu können?“ (Holschuld) + Verständnisfragen jederzeit
- **Meinungs-Phase:** freier Austausch von Meinungen/Sichtweisen, in Runden, hintereinander, meistens zweite Meinungsrunde mit Richtung zur möglichen Lösung, danach Vorschlags-Phase
- **Vorschlags-Phase:** Entweder gemeinsame Vorschlagserarbeitung oder Präsentation + Adaption eines bestehenden Vorschlages
- **Entscheidungs-Phase (Konsent):** Beschlussvorschlag wird zur Entscheidung gestellt, Konsent (Feiern) oder schwerwiegende Einwände (Integrations-Phase)
- **Integrations-Phase:** Schwerwiegende Einwände werden behandelt und integriert, dann wieder Entscheidungs-Phase
- **Feiern:** Kurzes Innehalten und Feiern, dass wir eine Entscheidung getroffen haben

06.08.2018

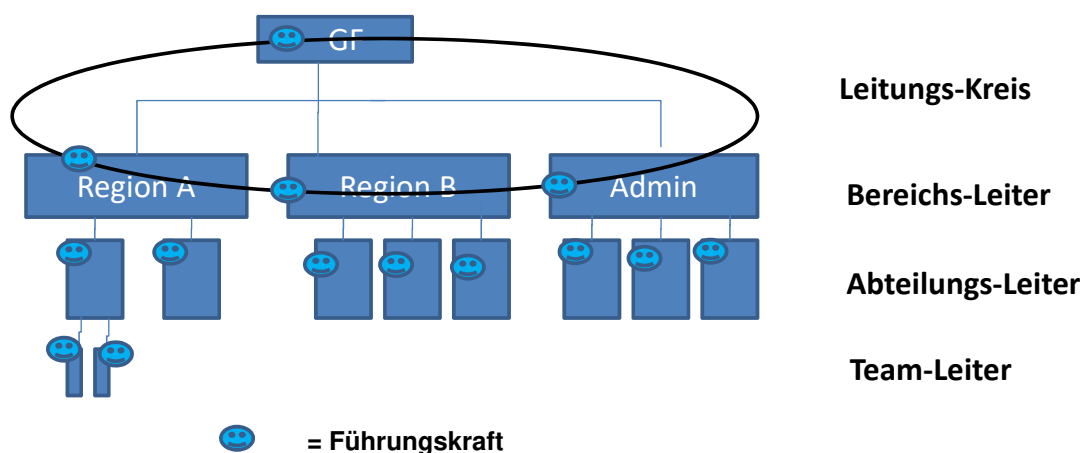
www.soziokratie.org

17



Ausgangspunkt

Klassische hierarchische Struktur, oberste Führungskraft entscheidet Ggf. Leitungskreis, aber auch dort hat GF Letztentscheidung



06.08.2018

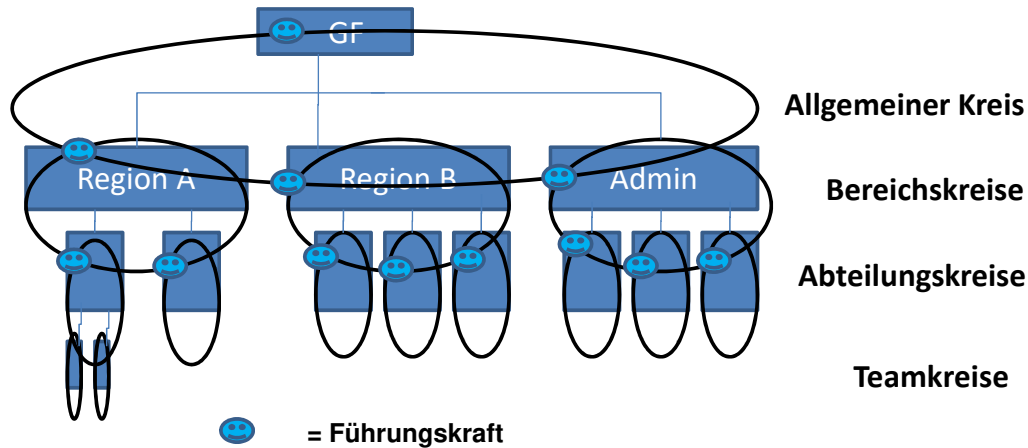
www.soziokratie.org

18



Hinzufügen der Kreisstruktur + Konsent

Auf jeder Ebene werden **Kreise** hinzugefügt, in denen jetzt die Grundsatzentscheidungen im **Konsent** getroffen werden. Konsent regiert die Beschlussfassung, d.h. keinen hat einen schwerwiegenden Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel.



06.08.2018

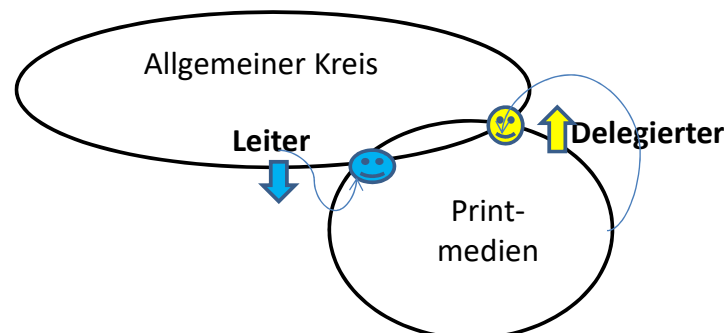
www.soziokratie.org

19



Doppelte Verknüpfung der Kreise

Die Verbindung zwischen zwei Kreisen ist **doppelt**, da sowohl ein Leiter als auch ein gewähltes Mitglied (Delegierter) vollständig im Entscheidungsprozess des nächsthöheren Kreises eingebunden sind. Der Leiter wird in der Regel von nächsthöheren Kreis gewählt und der Delegierte von den Teilnehmern des Heimatkreises und so nach oben geschickt.



06.08.2018

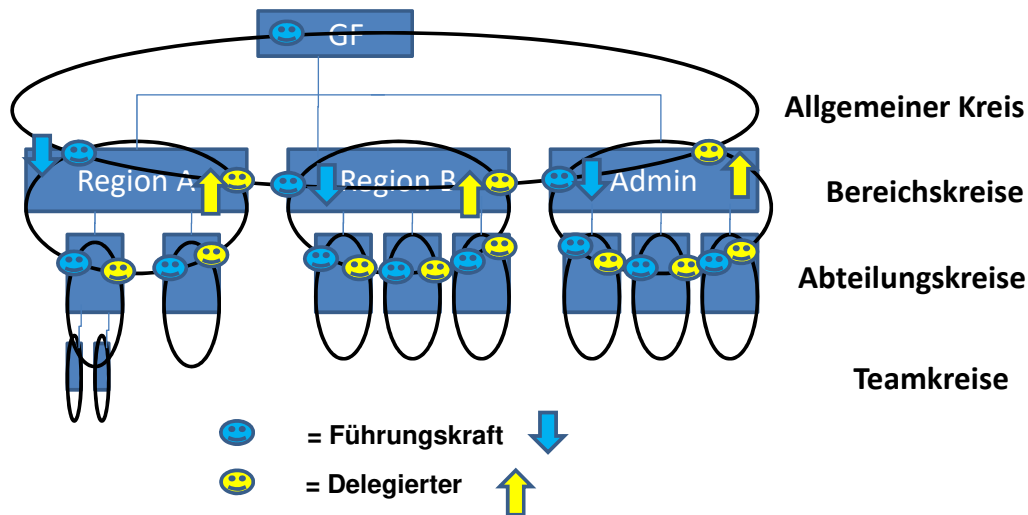
www.soziokratie.org

20



Doppelte Verknüpfung und Wahl

Aus jedem Kreis wird eine Delegierte nach oben gewählt. Sie übernimmt die Messfunktion und entscheidet mit im Konsent. FK + Delegierte sind in beiden Kreisen gleichwertig vertreten.



06.08.2018

www.soziokratie.org

21



Soziokratische Wahl

- Funktion (Jobprofil), Funktionsdauer und gewünschte Eigenschaften (Kompetenzen) sammeln + im Konsent beschließen
- Jeder erhält einen Wahlzettel und schreibt sich und den gewählten Kandidaten drauf (Ich – mich)
- 1. Runde mit Argumenten für den jeweiligen Kandidaten im Vergleich zu den gewünschten Eigenschaften
- 2. Runde mit Möglichkeit, den eigenen Wahlvorschlag zu verändern
- Moderator schlägt aufgrund der Stärke der Argumente eine Person vor – Konsentrunde
- Bei schwerwiegenden Einwand wird zuerst versucht, die Argumente bei dem Vorschlag zu beheben. Wenn das nicht gelingt, ist diese Person vom nächsten Wahlgang ausgeschlossen. Alle Mitglieder, die diese Person vorgeschlagen haben, machen einen neuen Wahlvorschlag.

Soziokratischer Wahlschein	
Ich:	_____
Mein Vorschlag:	_____
Argumente:	_____

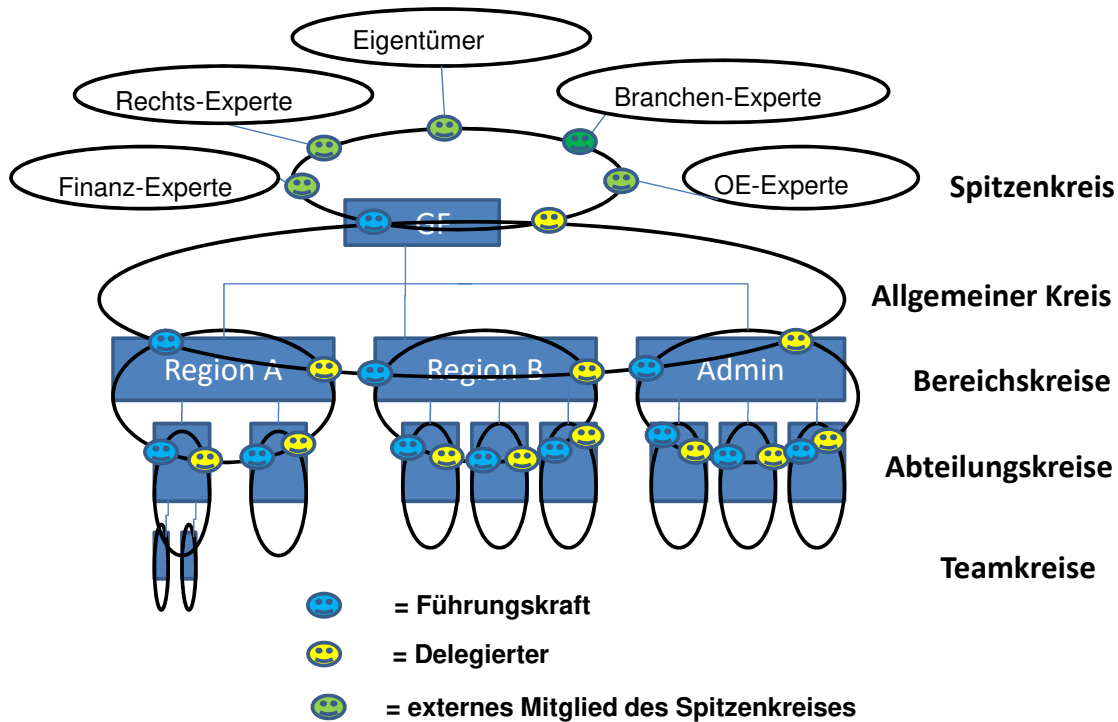
06.08.2018

www.soziokratie.org

22



Die Organ. Bekommt ein Dach



06.08.2018

www.soziokratie.org

23

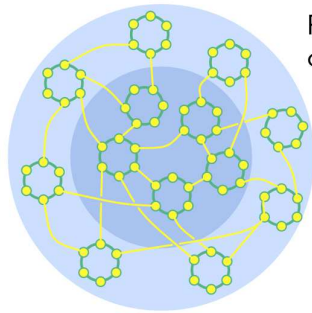


Vier Grund-Prinzipien

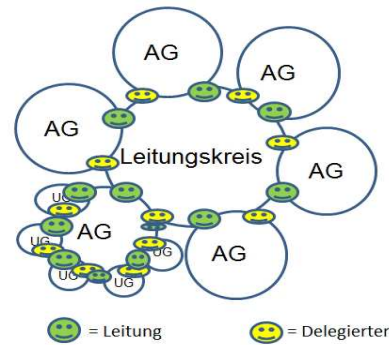
1. Der Konsent regiert die Beschlussfassung.
Konsent = „Keiner hat einen schwerwiegenden Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel“
2. Die Organisation wird in Kreisen aufgebaut, die innerhalb ihrer Grenzen autonom ihre Grundsatzentscheidungen treffen.
3. Zwischen den Kreisen gibt es eine doppelte Verknüpfung, d.h. jeweils zwei Personen nehmen an beiden Kreissitzungen teil.
4. Die Kreise wählen die Menschen für die Funktionen und Aufgaben im Konsent nach offener Diskussion.



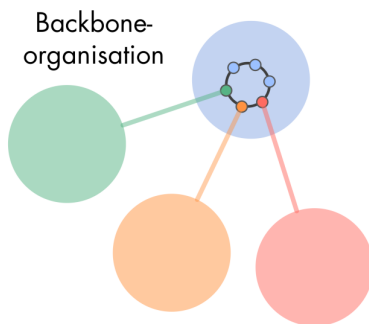
Andere Organisationsformen



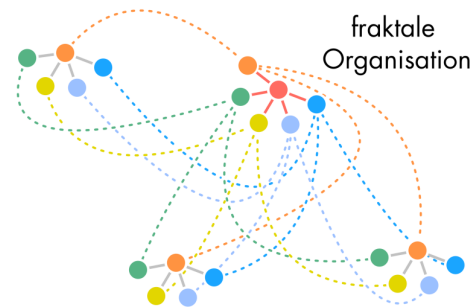
Pfirsich-
organisation



Soziokrat.
Blume



Backbone-
organisation



fraktale
Organisation

06.08.2018

www.soziokratie.org

25



Soziokratie light

- Konsent als Grundprinzip, alles andere weglassen
- Vielfältige Formen,
 - z.B. Blume + Großgruppen-Ergänzungen, WP-Wien
 - Jour fixe für alle + Zeichen, Dark Horse,
 - Ergänzung mit System. Konsensieren, GWÖ
 - Ziele/Werte als Grundlage oder andere Form der Vision
 - Rollenmodell von Holakratie übernehmen, sonst nichts

06.08.2018

www.soziokratie.org

26



Endenburg adaptiert

- Konsentprinzip
- Kreisstruktur
- CEO trifft sich mit zwei gewählten Delegierten – eine Art Betriebsrat
- Einer dieser Delegierten sitzt im Top-Kreis als vollwertiges Mitglied
- Wahl nach Konsent
- Homepage: Soziokratie

06.08.2018

www.soziokratie.org

27



Beispiele

- Endenburg Elektrotechnik (Labor-Betrieb, seit Ende der 1960er Jahre)
- V.a. in Holland (Alternative zum Betriebsrat)
- V.a. im Nonprofit-Bereich/ KMUs
- Im dtshspr. Raum
 - Dark Horse
 - Montessori-Schule St. Andrä Wordern
 - Oose
 - Wohnprojekt Wien/ Pomali Niederösterreich
- Liste von Soziokratischen Organisationen Weltweit (2010):
<http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2012/08/Soziokratische-Unternehmen.pdf>

06.08.2018

www.soziokratie.org

28



Implementierung

Kennenlernen der Soziokratie

Die Theorie

Praxis-Moderation an einem realen Thema

Implementierungs-Kreis

- Entscheidung ob, wo, wie, Stufen..
- Messkriterien für Erfolg festlegen
- Begleiten und Evaluieren des Prozesses
- Sicherstellen der notwendigen Schulung + Coaching für FK/Rollen

Pilotkreis:

sechs Monate lang, alle vier Wochen, ca drei Stunden Kreistreffen, z uerst externer Moderator, dann interner Mod. +Organisations-TüV

Weitere Kreise (Modell Pilotkreis)

ggf. Ausrollen auf die gesamte Organisation (Schritt für Schritt im passenden Tempo)

Integration und Institutionalisierung

Schulung der verschiedenen Rollen, rechtliche Verankerung der Soziokratie, Spitzenkreis

06.08.2018

www.soziookratie.org

29



Implementierung: Einführung

Prinzipien Implementierung

- Einführung Top-Down
- Implementierungskreis = Projektkreis, GF leitet, Soz-Experte moderiert
- „Alles muss klein beginnen“ – „Gesamttransformation“ – idR. Pilotkreis + Kriterien für den Erfolg + Art der Erhebung
- Prinzip „dynamische Steuerung“
- Mittelfristiges Projekt, 2-3 Jahre, d.h. Geduld, Lernbereitschaft, Experiment

Pilotkreis

- Organisations-TÜV in den ersten Sitzungen: Vision/Ziel des Kreises, Rollen/ Verantwortlichkeiten, Schnittstellen, Meetingformate, Prozesse/Abläufe
- Grundsatzentscheidungen, die derzeit anstehen
- Schulung/Coaching der Führungskräfte, Delegierte, Moderatoren

06.08.2018

www.soziookratie.org

30



Organisations-TÜV

- Vision + Ziele der Organisation/Abteilungen klar und kraftvoll?
- Domänen/Verantwortungsbereiche der Teams/Abteilungen klar und umfassend?
- Aufgaben/Rollen der einzelnen Personen klar und umfassend? Zusammenarbeit zwischen Personen funktioniert?
- Prozesse/Abläufe klar und effizient?
- Wie kann mehr Selbstorganisation hineinkommen?
- Welche und wie viele Meetings sind hilfreich? Welche können weggelassen werden?



Vorteile und Nutzen der Soziokratie

- Alle tragen die Entscheidungen mit und führen sie leichter aus (Selbstdisziplin)
- Höhere Motivation + Identifikation
- Kreative Lösungen, da alle gehört werden und sich einbringen können
- Agilität und Fehlertoleranz wird Teil der Unternehmenskultur – das einzig Beständige ist der Wandel
- Organisations-TÜV: Gesunden-Untersuchung des Unternehmens
- Rahmen zur persönlichen Reifung des Mitarbeiters und der Führungskraft



Schwierigkeiten/ Probleme

- Viele Führungskräfte wollen ihre Über-Macht NICHT abgeben oder fürchten sich vor Feedback
- Oberste FK muss 100% dahinter stehen – es braucht da eine klare Haltung und Rückgrat gegen Widerstände
- Wenige Mitarbeiter wollen mehr Verantwortung übernehmen oder haben Angst ihre Themen in den Kreis zu bringen
- Mittelfristiger Transformationsprozess – es braucht Geduld und einen langen Atem: mind. 10.000m Lauf
- Es braucht eine kontinuierliche Schulung: Unterscheidung Grundsatz- und Rahmenentscheidungen, Kreis-Struktur/lineare Struktur, wann schwerwiegend?



Reflexion

- Was ist mir aufgefallen? Aha-Erlebnisse.
- Was hat mir gefallen? Was nicht?
- Was ist mir noch unklar? Wo brauche ich noch zusätzliche Erklärungen?
- Was davon könnten wir für uns oder in unserer Organisation umsetzen?