

## Was ist die Soziokratie?

von Christian Rüther  
[www.soziokratie.org](http://www.soziokratie.org)  
[www.christianruether.com](http://www.christianruether.com)

## Woher kommt die Soziokratie?



Gerard Endenburg



Soziokratisches Zentrum Niederlande

## Was ist die Soziokratie?

Die Soziokratie ist ein **praktisches Modell** mit einer Vielzahl von **Instrumenten und Verfahrensweisen**, um eine Organisation auf der Basis folgender Werte zu gestalten:

- Gleichwertigkeit aller Beteiligten
- Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeiter und Teams
- Transparenz
- Fairness, gerechter Ausgleich im Geben und Nehmen
- partnerschaftlicher Umgang
- Menschlichkeit

Schwerpunkt dabei ist die **Beschlussfassung**, die gemeinsame Entscheidung **auf der Basis von Argumenten**.

3

## Von der Autokratie zur Soziokratie

- **Monarchie/Autokratie** = Einer herrscht, keine Kontrolle
- **Aristokratie/Oligarchie** = Wenige herrschen, vielleicht gegenseitige Kontrolle
- **Demokratie** = das Volk/die Mehrheit herrscht, Kontrolle möglich
- **Soziokratie** = die Gemeinschaft herrscht auf dem Prinzip des Konsents = das Argument herrscht, Kontrolle integriert

4

## Wortherkunft Soziokratie

Lateinisch-griechische Mixtur/ Bastard

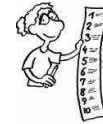
- **Socius (Nomen)** = Gefährte, Kamerad, Bundesgenosse, Verbündeter, Kumpan, Mitglied
- **Socius (Adjektiv)** = verbündet, gemeinsam, verbunden
- **Societas (Nomen)** = Gemein-schaft, Bündnis, Gesellschaft, Kumpanei, Gesellschaftsvertrag
- **κρατειν, Krat(e)ía** = Macht, Herrschaft, Kraft, Stärke

5

## Vision und Angebote



Welt heute



Angebote



Welt in 5 Jahren

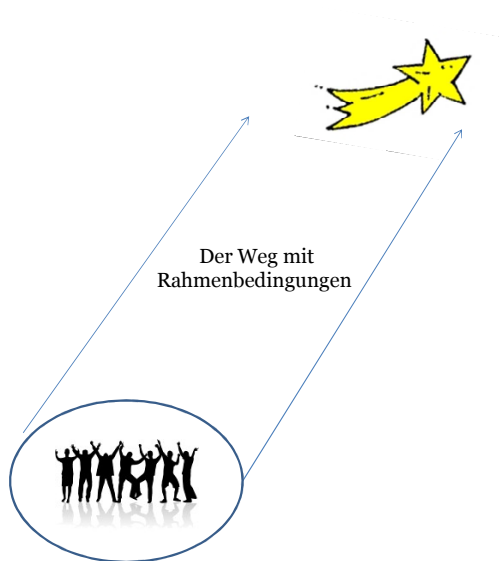
Eine **Vision** ist die ideale Beschreibung der Zukunft außerhalb des Kreises.  
Die Vision ist auf die Gesellschaft, die Umwelt orientiert: Wie wünsche ich mir diese Welt?

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

- ein benennbares Produkt oder Dienstleistung
- das sich klar von anderen P/D unterscheidet
- und so beschrieben wird, dass der Kunde es gut unterscheiden kann

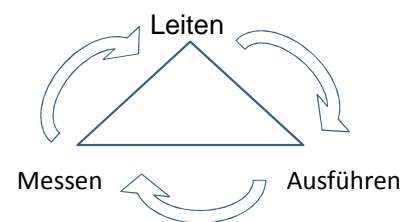
6

## Der Weg von heute hin zum Ziel



7

## Prinzip der dynamischen Steuerung



- **Leiten** heißt, die Rahmenbedingungen festlegen, Planung und Steuerung der Ausführung, sowie Auswertung der Messergebnisse.
- **Ausführen** ist das Tun an Hand der von der Leitung vorgegebenen Richtlinien. Der Plan wird umgesetzt.
- **Messen** ist die Rückmeldung, inwieweit der Plan umgesetzt werden konnte, welche Ergebnisse die Ausführung erzeugt hat/ Kennzahlen.

8

## Soziokratische Grund-Prinzipien

1. Der Konsent regiert die Beschlussfassung.
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.

9

## Der Konsent regiert die Beschlussfassung

Definition von Konsent:

- kein schwerwiegender und argumentierter Einwand gegen einen Beschluss
- im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel

Konsent regiert die Beschlussfassung, d.h. Basis aller Entscheidungsprozesse in einem Kreis, d.h. der Grundsatz- und Rahmenentscheidungen

Im Konsent können auch andere Formen eingesetzt werden, z.B.: Systemisches Konsensieren, mehrheitsdemokratisch, autokratisch, per Zufall...

10

## Rahmenbedingungen/ Grundsatzentscheidungen

- Vision, Mission, Ziele
- Strategische Entscheidungen/Pläne
- Fortschritt/Fortschreiten des Kreises in Richtung Ziel
- Organisation der Prozesse, um die Ziele zu erreichen
- Funktion und Aufgabenbeschreibung der Kreismitglieder
- Wahl der Kreismitglieder zu bestimmten Funktionen
- Einstellung/Entlassung von Kreismitgliedern
- Weiterbildungsplan/-maßnahmen des Kreises

11

## Unterscheidung zwischen Rahmenbedingungen und Ausführung

- Die Rahmenbedingungen werden im Kreis auf der Basis von Gleichwertigkeit getroffen (**Kreisstruktur**).
- Die Ausführung findet in der üblichen, meistens hierarchisch- **linearen Struktur** statt.
- **Die Kreisstruktur überlagert die lineare Struktur**, d.h. in den Kreisen wird der Rahmen für die Ausführung bestimmt. Innerhalb dieses Rahmens unterstützt die Leitung das Team beim Erreichen des gemeinsamen Ziels

12

## Aufbau der Organisation in Kreisen

Definition von Kreis:

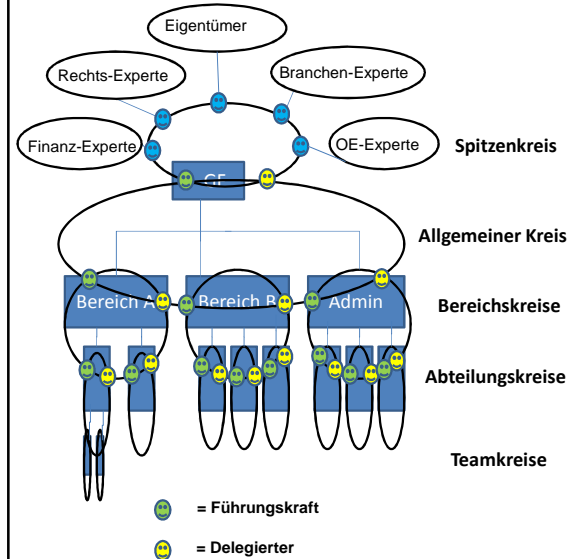
- semi-autonomes, selbstorganisiertes Team
- mit einem gemeinsamen Ziel

Alle Grundsatzentscheidungen werden innerhalb des Kreises getroffen in den Grenzen, die vom oberen Kreis gesetzt wurden.

Die Kreise überlagern die hierarchische Struktur.

13

## Ideal-Organisation

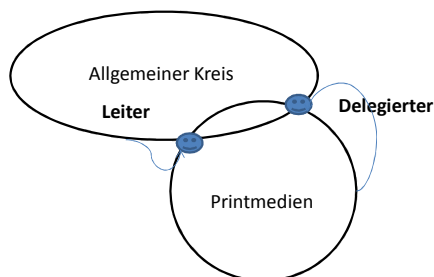


14

## 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 vom nächsthöheren Kreis gewählt und der Delegierte von den Teilnehmern des Heimatkreises und so nach oben geschickt.



15

## Die soziokratische Wahl

Die Kreise wählen die Menschen für die Funktionen und Aufgaben im Konsent nach offener Diskussion.

### Soziokratischer Wahlschein

Ich \_\_\_\_\_

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

- ist eine Folge/Variation des ersten Grundsatzes: Alle Entscheidungen werden im Konsent getroffen.
- unterscheidet sich gravierend von dem Modell der geheimen Wahl nach Stimmen, wie wir es bisher kennen.

16

## Beispiele

- Endenburg Elektrotechnik (Labor-Betrieb, seit Ende der 1960er Jahre)
- Dark-Horse Innovations, Berlin
- Vitro-Laser
- Wohnprojekt-Wien
- Beispiele, die vom Soz. Zentrum Deutschland dokumentiert werden:  
<http://www.soziokratie.com/praxiserfahrungen-mit-soziokratie.html>
- Vgl. <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf> (S.104-110 - Stand 2010)

17

## Vorteile und Nutzen der Soziokratie

- Entscheidungen werden von allen Beteiligten getragen.  
Das erhöht die Motivation/Selbstdisziplin, auch bei der Umsetzung mitzuwirken, und kann die brachliegenden Produktivitätspotenziale entfalten.
- Die Identifikation mit dem Unternehmen/ dem Team wächst, die Mitarbeiter werden zu Mitgestaltern zu Intrapreneurs.
- 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.

18

## Die Konsent-Moderation

## Konsent-Moderation Langfassung

Ablauf Inhaltlicher Teil – 1. Mal:

1. *Bildformende Runde:*  
Sammlung aller relevanten Informationen, um sich eine fundierte Meinung zu bilden und Kriterien/Argumente zu finden
2. *Meinungsbildende Runde:*  
jeder sagt seine Meinung zu dem Thema, Reden im Kreis
3. *Konsentrunde:*  
Beschlussvorschlag wird zur Entscheidung gestellt, Konsent oder schwerwiegende Einwände

20

## Konsent-Moderation Kurzfassung

Vorschlag liegt vor

1. *Quick Reaction:*  
Rückmeldungen zu dem  
Vorschlag
2. *Vorschlag adaptieren:*  
ggf. auf Basis der  
Rückmeldungen
3. *Konsentrunde:*  
Beschlussvorschlag wird zur  
Entscheidung gestellt, Konsent  
oder schwerwiegende Einwände

21

## Konsent-Moderation Wahl

- Funktion, Funktionsdauer und gewünschte Eigenschaften für die Funktion gemeinsam im Konsent beschließen
- Jeder erhält einen Wahlzettel und schreibt sich und den gewählten Kandidaten drauf (man kann sich auch selbst wählen)
- 1. Runde mit Argumenten für den jeweiligen Kandidaten im Vergleich zu den gewünschten Eigenschaften
- 2. Runde mit Möglichkeit, die eigene Wahl zu verändern
- Moderator schlägt aufgrund der Stärke der Argumente eine Person vor – Konsentrunde
- Bei schwerwiegenden Nein zuerst versuchen, die Argumente bei dem Vorschlag zu beheben. Wenn das nicht gelingt, werden die Mitglieder gebeten, die für die Person gestimmt haben, eine neue zu bestimmen und es gibt einen neuen Vorschlag

22

## Prinzipien der Konsent-Moderation

- Moderator wird gewählt und ist gleichzeitig „normales“ Kreis-Mitglied und muss beide Hüte voneinander trennen können
- Moderator ist Führungskraft des Kreises und sorgt für die Einhaltung der soz. Prinzipien
- Die Verantwortung für die Lösung liegt bei allen Kreismitgliedern
- Es wird kaum diskutiert – hauptsächlich gibt es Kreisrunden, meistens mind. zwei bei fehlendem Vorschlag.
- Es geht um Argumente/ Aspekte einer Lösung
- Es geht um machbare Lösungen: „Tue mehr mit ungefähr!“
- Entscheidungsvorschlag aufschreiben/ visualisieren
- Bei jeder Entscheidung, das gemeinsame Ziel deutlich vorher nennen
- Es gibt keine Fehler, sondern nur Messungen – positive „Fehlerkultur“

23

## Haltung des Moderators

- Wertschätzung der Person und den Äußerungen der Person gegenüber
- Hubschrauberperspektive: Kann den Prozess-Hut aufsetzen und weiß in welchem Stadium sich die Gruppe befindet
- Selbstlosigkeit in der Rolle des Moderator – dient der Gruppe eine gemeinsame Entscheidung zu finden und protegirt nicht seine eigenen Interessen
- Gute Balance zwischen „Leine lassen“ und „Leine anziehen“
- Traut sich alle Dinge, die notwendig sind, anzusprechen
- Inneres Vertrauen in den Ansatz – wenn wir uns an die Struktur halten, kommt es zu einer Konsent-Lösung
- Geduld, innere Ruhe, Präsenz und Empathie
- Offen für inhaltliche/prozessrelevante Vorschläge aus der Gruppe
- Kann auch momentanes Nicht-Wissen ausdrücken und aushalten – die Gruppe hilft eh.

24

## Umgang mit einem „schwerwiegenden Nein“

- Jedes schwerwiegende Nein (sN) willkommen heißen und entpersonalisieren
- Zuerst in der Konsentrunde alle sNs sammeln, ggf. auf Basis der Körpersprache es als solche bewerten
- Dann jedes „sN“ erläutern lassen:
  - Was ist dein „schwerwiegendes Nein“?
  - Was sind die Argumente/ Sichtweisen dahinter?
  - Hast du schon einen Lösungsvorschlag?
  - Ist es wirklich „schwerwiegend“?
- Nachdem die sNs auf dem Tisch liegen, kann entweder der Moderator konkrete Lösungen vorschlagen oder die Frage geht an den Kreis: *„Was können wir tun, um diese Argumente zu berücksichtigen?“* Lösungsfindung im Kreisgespräch oder etwas wilder
- Sobald sich eine Lösung herauskristalisiert wird der Einwandgeber gefragt, ob er/sie dann Konsent gibt. Wenn dem so ist, dann neue Konsentrunde

25

## Tipps und Tricks im Umgang mit sN

- Gültigkeitszeitraum ins Bewusstsein rufen: *„Wir treffen jetzt eine Entscheidung für 3-6 Monate. Was die Zukunft bringt, kann keiner wissen. Wie wäre es, wenn wir die Entscheidung jetzt so und so machen und Einwandgeber A/B messen genau die kritischen Punkte A/B. Ein Konsent kann ja auch wieder zurückgezogen werden.“*
- Einwandgeber übernimmt Messfunktion für den Aspekt
- Arbeitsgruppe aus ggf. unterschiedlichen Sichtweisen und einem Moderator erarbeitet bis zum nächsten Mal einen Vorschlag oder treffen die Entscheidung. Hier würde ich Einwandgeber und möglichen Konterpart und dritte Person reinnehmen
- Drüber schlafen und nach 1-2 Tagen Sondermeeting einberufen
- Konsent für eine andere Entscheidungsmethode, z.B. Systemisches Konsensieren. In den GWÖ-Teams machen wir das, sobald nach 5-10 Minuten der Konsent nicht aufgelöst wurde
- Falls der Kreis auch dann zu keiner Entscheidung kommt, wird es an den nächst höheren Kreis delegiert.
- Kommt ein Kreis mehrmals schwer zu einem Konsent, dann kann es entweder sein, dass das gemeinsame Ziel nicht mehr für alle stimmt oder dass ggf. eine Person nicht mehr in den Kreis passt.

26

## Systemische Konsensieren

## Systemisches Konsensieren

- Ist ein Abstimmungsverfahren bei dem nicht die Zustimmung, sondern der Widerstand zählt
- Die Entscheidung mit den geringsten Widerstandsstimmen wird angenommen = höchste Gruppenakzeptanz
- Einfache Abstimmung mit den Händen oder differenzierter mit Abstimmungsfächern (1-10 Widerstandspunkte)
- Kurz-Version/ schnelles Konsensieren oder Lang-Version bei größeren Entscheidungen
- Vorrang von

28

## Kurzversion Systemisches Konsensieren

- Vorschlag wird gemacht
- Einwandsfrage: Hat jemand einen Einwand gegen den Antrag?  
Wenn es keinen Einwand gibt, ist der neue Vorschlag angenommen, sonst:
- Welche Alternativen Lösungen gibt es noch?
- Hinweis auf die Null-Lösung, d.h. Weitermachen wie bisher
- Abstimmung

29

## Langversion Systemisches Konsensieren

- Problemstellung: Worum geht es? + Übergeordnete Fragestellung
- Info-Runde um klares Bild zu bekommen
- Meinungs-Runde
- Lösungsvorschläge + Pro/Cons zu den Lösungsvorschlägen aufschreiben
- Vorläufige Bewertung
- Rückmeldungen zu den Lösungsvorschlägen + mögliche Anpassung/ neue Lösungsvorschläge
- Endgültige Bewertung und Entscheidung

30

## Vergleich Soziokratie – Systemisches Konsensieren

Soziokratie und Konsent-Moderation	Systemisches Konsensieren
Umfassendes Organisations-Modell + Entscheidungsform	Nur Entscheidungsform, Organisations-Modell fehlt
„Schwerwiegendes Nein“	„Unterschiedliche Widerstandsstärken“
Im Hinblick auf das gemeinsame Ziel	Kein Hinblick auf das gemeinsame Ziel
Schwerwiegendes Nein kann nicht unberücksichtigt bleiben (Fokus auf das Individuum)	Einzelne 10er Werte werden in den Gesamt-Widerstand eingerechnet (Gruppenfokus)
Eher für kleinere Gruppen geeignet (bis 12 Mitglieder)	Für alle Gruppengrößen geeignet
Es wird eine Lösung gesucht, die möglichst für alle passt	Es werden möglichst viele Lösungen gefunden und ggf. so adaptiert, dass es möglichst wenig Gruppenwiderstand gibt

31

## Ressourcen

### Soziokratie:

- [Fünfminütiger Kurzfilm](#)
- [Thomas Waldhubel: Die Magie des Kreises](#)
- [150 seitige Masterthesis](#)
- [Umfangreiche Materialsammlung](#)
- [Praxis-Erfahrungen](#)

### Systemisches Konsensieren

- [Homepage über das Systemische Konsensieren](#)
- [Kurzvideo über das Systemische Konsensieren](#)
- [Online-Abstimmung](#)

### Weiteres zur Partizipation

- [Methodensammlung Partizipation](#)
- [Artikel zur demokratischen Mitbestimmung in Betrieben](#) (Gemeinwohl-Ökonomie)

32



Danke 😊



**Mehr Infos zur  
Soziokratie:**

[http://www.soziokratie.org/  
was-ist-soziokratie/](http://www.soziokratie.org/was-ist-soziokratie/)

- Ganz oben ein  
120seitiges Büchlein  
Darunter diese  
Präsentation

**Soziokratische Zentren:**

Österreich: [www.soziokratie.at](http://www.soziokratie.at)

Deutschland: [www.soziokratie.com](http://www.soziokratie.com)

**Meine weiteren Projekte:**

[www.gfk-training.com](http://www.gfk-training.com)

[www.gemeinwohl-oekonomie.org](http://www.gemeinwohl-oekonomie.org)

[www.christianruether.com](http://www.christianruether.com)