

Themenschwerpunkt „Soziokratie“ Die kreativen Kräfte der Selbstorganisation

Mehr Kooperation im Miteinander, Motivation, Selbstverantwortung und Mitsprache gefällig? Geht das, macht das Sinn, wenn schnelle Entscheidungen anstehen und eine hohe Flexibilität angesagt ist? - Ich meine JA, besser gesagt: Gerade deshalb - denn, ich war dabei. Zwei Jahre in einem gemeinnützigen Verein, der sich international entwickelt hat und drei Jahre in einem Wohnprojekt, das gemeinschaftliches Wohnen in Verbindung mit Individualität lebt - und zwar bevor die Wohnanlage noch fertig gebaut und einzugsbereit ist. Soviel Freiwilligkeit zur disziplinierten und freudvollen Zusammenarbeit, habe ich in meinem Leben selten so erlebt.

Kommentar von Christine Amon-Feldmann

Den Unterschied, den es macht, wenn eine Organisation durch strukturiertes und aktives Einbinden sowie Mitbestimmung der Mitglieder viele menschliche Ressourcen nutzt, ist bestechend. Ressourcen wie Wissen und persönliches Know-how, aber vor allem Motivation und Freude am Tun stehen im Vordergrund. Das dem Ganzen auch eine Vision und Ziele vorstehen ist selbstredend. Ein angenehmer Nebeneffekt für bestehende Organisationen ist, dass sich die Organisationskultur positiv verändert. Kooperation und das Sozialkapital werden entwickelt, da soziale Kompetenzen wie konstruktive Kommunikation und Vertrauen in gelingende Beziehungen sowie Selbstbehauptung und Konfliktbewältigung gefördert werden.

Doch auch mit dem soziokratischen Prinzip geht es nicht ohne LeiterInnen und Delegierte, damit nicht alle überall mitdenken und mitreden (müssen). Gewöhnungsbedürftig - JA! Denn Soziokratie ist ein Modell, das die Unternehmenskultur prägt, die ManagerInnen und MitarbeiterInnen fordert, Macht gleichmäßiger verteilt und Entwicklungszeit benötigt.

Und es ist ein Modell, das zum Thema Resilienz wunderbar passt. (Aber darüber mehr bei unserem Kongress im Oktober: www.green-field.at/kongress)

Christine Amon-Feldmann ist Organisationsentwicklerin, systemische Beraterin und Coach. Sie moderiert Groß-, Mittel und Kleingruppen nach dem soziokratischen Prinzip und kombiniert diesen Ansatz auch mit anderen systemischen Methoden. Die Anwendbarkeit ist sowohl für einzelne Meeting wie als dauerhafte Organisationsform möglich.

Soziokratie (lat. *socius* = Gefährte, griech. *kratein* = regieren) ist ein Modell der Steuerung und Entscheidungsfindung in Prozessen und Organisationen, das von der Gleichwertigkeit aller Beteiligten ausgeht. Die Soziokratie oder auch „Soziokratische Kreisorganisations-Methode“ (SKM) genannt, ist eine Methode zur Beschlussfassung. Management und MitarbeiterInnen schaffen damit eine Art Tragfläche für Grundsatzentscheidungen. Ziel ist, die Ausführung dieser Beschlüsse effizienter und effektiver zu gestalten.

Der Erfinder

Der Rotterdamer Gerard Endenburg entwickelte SKM und führte sie 1970 in einem Elektrotechnik-Unternehmen ein, in dem er selbst Direktor war. Der Betrieb hat diese Methode übrigens bis heute

beibehalten. Aber nicht nur diese Organisation, sondern mittlerweile eine wachsende Anzahl an Unternehmungen im Profit- und Non-Profit-Bereich. Endenburg ist Hochschullehrer an der Universität Maastricht. Er bekleidet den Lehrstuhl 'Die lernende Organisation'.

Grundlagen der Soziokratie

Wie funktioniert nun Soziokratie? Es liegen dieser Methode vier Basisprinzipien zugrunde.

Konsent regiert die Beschlussfassung.

Eine Entscheidung gilt dann, wenn kein/e Teilnehmer/in einen schwerwiegenden und zu argumentierenden Einwand gegen einen zu fassenden Beschluss hat (kein Vetorecht, sondern das Aushandeln auf der Basis von nachvollziehbaren Argumenten). Konsent ist nicht Konsens. Bei letzterem spricht jeder ein 'Ja' aus. Konsent lässt die Freiheit, nicht ganz mit einem Vorschlag einverstanden zu sein, aber doch einzuwilligen. Die Erfahrung lehrt, dass damit Widerstände gegen bestimmte Beschlüsse verschwinden, da sie vorgebracht und entkräftet werden können. Wird kein Konsent erreicht, kann das bedeuten, dass die Beschlussformung zu diesem Punkt an den nächst höheren Kreis übertragen wird. Wenn es wiederholt nicht zu einem Konsent kommt, kann das auch zu einer Auseinandersetzung über die gemeinsame Zielsetzung führen.

Grundsatzbeschlüsse werden in Kreisen

gefasst: Dabei trifft eine Gruppe von Menschen zusammen, die eine gemeinschaftliche Zielsetzung haben. Die Kreise (meist Arbeitskreise zu einem Thema oder einer Aufgabe) liegen über der hierarchischen Struktur einer Organisation. Abteilungen können einen Kreis bilden, so

wie auch das Management und die Direktion. Die Kreise bestimmen ihre Grundsätze. Deren Ausführung geschieht in der Linienstruktur der Organisation.

Kreise sind untereinander durch eine doppelte Koppelung verbunden.

Die Verbindung zwischen zwei Kreisen besteht aus einer doppelten Verknüpfung. Einmal wird von oben eine LeiterIn bestimmt, dann von unten ein/e DelegierteR gewählt. Das bedeutet, dass wenigstens zwei Personen eines Kreises an der Beschlussfassung im nächst höheren Kreis beteiligt sind.

Die offene Wahl von Personen.

Kreismitglieder wählen offen eine Person für eine bestimmte Funktion und begründen ihre Wahl. Auf Basis des Austausches von Argumenten wird eine gültige Entscheidung getroffen.

Die Einführung der Soziokratie und ihrer Prinzipien benötigt das Wissen der Organisationsentwicklung, da es eine adäquate Anpassung an bestehende Strukturen benötigt. Darüber hinaus sind soziokratische Prinzipien eng mit dem Wissen von Kommunikationsprozessen verbunden. Das braucht u.U. etwas Übung.

Einer, der es wissen muss im Interview: Pieter van der Meché

(Leiter des Soziokratischen Zentrums Deutschland)

tgf: Wann und wie bist Du auf die Soziokratie gestoßen und was hat Dich überzeugt?

1993 habe ich durch einen Artikel über die Soziokratie erfahren. Ich war auf der Suche nach Ansätzen, um die Zusammenarbeit in Organisationen zu verbessern. In meiner

damaligen kurzen Karriere hatte ich oft erfahren, dass die Qualität der Zusammenarbeit durch „Machtspiele“ schwer zu leiden hatte: Man sagt „Ja“ und denkt „Nein“ oder ignoriert es einfach. Von Anfang an hat mich fasziniert, wie schnell mit dem Einsatz von soziokratischen Spielregeln gleich der Kern des Problems offensichtlich wurde: Der Umgang mit Macht.

tgf: Für welche Organisationen kommt dieses Modell am ehesten infrage und für welche weniger - und warum?

Für Organisationen wo die Leitung bereit ist zu lernen. Das heißt, offen ist, sich zu korrigieren, auch wenn - hierarchisch betrachtet -die Initiative von „unten“ kommt.

tgf: Was ist aus deiner Erfahrung das größte Hindernis zur Umsetzung und was hat Organisationen, die den soziokratischen Ansatz anwenden, am meisten überzeugt?

Was am meisten überzeugt ist die Erfahrung, dass sich mit Hilfe der Soziokratie wirklich etwas verändert. Die Bereitschaft zur Veränderung wird durch eine höhere Beteiligung, durch Mitverantwortung und mehr Kreativität in der Phase der Entscheidungsfindung gefördert. Eine Organisation wird damit besser steuerbar, da soziale Prozesse offensichtlich und nachvollziehbar werden. Menschen, die ihre Meinungen, Befürchtungen und Ideen einbringen können, bringen auch ihre Energie und Arbeitskraft ein - und zwar in die gemeinsam entschiedene und gezielte Richtung. Man zieht an einem Strang. Das größte Hindernis ist der Umstieg von gewohnten, traditionell eher linearen Verfahren der Steuerung von sozialen und interaktiven Prozessen. Unsere

Verhaltensmuster und Gewohnheiten hinterfragen wir halt oft nicht mehr.

tgf: Wie siehst du die Zukunft der Soziokratie - eine kleine Expertenprognose, bitte.

Ich bin zuversichtlich, dass die Soziokratie eine große Zukunft hat. Die zukünftigen und aktuellen wirtschaftlichen, wissen-schaftlichen und ökologischen Herausforderungen fordern eine strukturelle Verbesserung der menschlichen Zusammenarbeit. Wir müssen lernen, unsere soziale Prozesse anders zu steuern, wenn wir unsere Existenzlage verbessern wollen. Meiner Meinung nach ist es ein Schritt in unserer menschlichen Evolution, den wir gehen müssen. Nicht einfach, aber machbar sicherlich.

Pieter van der Meche

Ist Unternehmensberater, Trainer und Coach, zertifizierter Trainer und Berater für Soziokratie (CSE) und Train the Trainer. Er leitet seit 2007 das Soziokratischen Zentrum in Deutschland und ist seit 1994 Mitglied des Soziokratischen Zentrums in den Niederlanden;

Kooperation mit dem Soziokratischen Zentrum und Barbara Strauch

2009 lernte Barbara Strauch die Soziokratie im Ökodorf-Projekt "Keimblatt" kennen. Als Sozial- und Projektmanagerin konnte sie dieses Modell auch in ihren Projektbegleitungen anwenden „Wenn sich Menschen zu Gruppen formieren, braucht sich heute niemand mehr vor endlosen Diskussionen bei der Entscheidungsfindung zu fürchten.“, so Strauch. Das hat sich aus der Sicht von Barbara Strauch in allen Projekten bestätigt, die sich für die Einführung dieser Methode entschieden haben. Barbara Strauch und einige österreichische PionierInnen haben dieses Jahr das "Soziokratie Zentrum Österreich" gegründet. Das Soziokratie Zentrum Österreich ist an die international bestehenden Zentren angebunden.