

Struktur erzeugt Verhalten

“Structure creates behaviour, changing structure changes behaviour.”

Gerard Endenburg

Barbara Strauch

Barbara Strauch, hat sich, aufbauend auf ihre beiden Professionen, Hochbau-Ingenieurin und Diplom-Sozialarbeiterin, ab 2000 zur Expertin für Soziale Technologien entwickelt. Auf der Suche nach den besten Werkzeugen für die Organisation von Gemeinschaftlichem Wohnen und Arbeiten, lernte sie 2009 die Soziokratie kennen. Als Mitgründerin des Soziokratie Zentrums Österreich leitet sie seit 2016 die Ausbildung für CSE - Certified Sociocracy Experts im deutschsprachigen Raum.

Die weibliche und die männliche Form werden im Folgenden abwechselnd und synonym verwendet.

Soziokratische Strukturen in unseren indigenen Wurzeln

Die Soziokratie, in ihrem Wortbegriff von „Wir entscheiden gemeinsam“, ist so alt wie die Menschheit. Schaut man auf die gesellschaftlichen Strukturen indigener Kulturen, findet man in ethnologischen Handbüchern, aber auch in den Berichten von Nachkommen, wie z.B. der nordamerikanischen Indianer, demokratische Entscheidungsmethoden die alle Mitglieder einer Gruppe in die Lösungsfindung miteinbeziehen. Mithilfe von Kreisstrukturen, wie Ältesten Rat, Frauen-Rat und Männer-Rat wurden von indigenen Völkern wichtige Entscheidungen im Redekreis so lange besprochen, bis man eine Lösung gefunden hatte, mit der alle leben konnten. In diesen alten Kulturen waren Frauen und Männer gleichwertig. Es gab menscheitsgeschichtlich vor dem Aufkommen des Patriarchates, vor den Königtümern und Kaiserreichen, und vor der Herrschaft Einzelner über alle anderen, soziokratische Kulturen.

Wenn wir heute in einem Einführungsseminar zur Soziokratie die vier Basisprinzipien erklären und die Teilnehmerinnen zum ersten Mal die Rederunden erleben, mit deren Hilfe wir Lösungen entwickeln, dann fühlt es sich manchmal an, als würden sich Menschen zurückerinnern an diese indigene Zeit. Vielen scheint das Reihum-reden vertraut zu sein und es fällt ihnen leicht, jedem und jeder der Anwesenden in Ruhe zuzuhören um dann auch selbst zu Wort zu kommen und gehört zu werden. „Das wäre eigentlich normal“, sagen Menschen, und sind berührt von dem Frieden, der von Rederunden ausgeht.

Aber nicht nur die Ureinwohner Nordamerikas oder das Volk der Dagara in Westafrika, sondern auch die Quäker, als christliche Glaubensgemeinschaft haben die Art, einander in Ruhe zuzuhören, bevor man Entscheidungen trifft, aufgegriffen und zählen die völlige Gleichwertigkeit aller bei der Entscheidungsfindung bis heute zu ihrem Kulturgut. Die „Geschäftsandachten“ der Quäker haben Kees Boeke, einen niederländischen Friedensaktivisten am Beginn des 20. Jahrhunderts sehr beeindruckt. In den 1920er-Jahren hat Boeke auch Maria Montessori kennengelernt, und in der, mit seiner Frau Betty Cadbury gegründeten Schule, die Philosophie der Selbstbestimmung mit der Gleichwertigkeit aller Schülerinnen und Lehrkräfte bei wichtigen Entscheidungen verbunden.

Das Grundprinzip, das Boeke auch damals schon mit dem Begriff „Soziokratie“ verband, bestand darin, dass jedes Kind in der Rederunde seine Meinung sagen konnte und man einen Vorschlag so lange verbesserte, bis wirklich jedes Kind – aber auch die Lehrkraft – einverstanden mit der Lösung war.

Boeke meinte, *„In einem soziokratischen System, in dem Einverständnis erreicht werden muss, aktiviert dies eine gemeinsame Suche, welche die ganze Gruppe näher zueinander bringt“.*

Gerard Endenburg (geb. 1933) war in den Kriegsjahren von 1939 – 1946 Schüler bei Kees Boeke und Betty Cadbury, und hat dort erleben können, wie gut diese Art des Gemeinsam-Entscheidens funktionierte.

Als 35-jähriger Unternehmer brannte Endenburg immer noch für diese Haltung des Miteinanders, sodass er sie auch in seiner Elektronik-Firma umsetzen wollte, die er von seinen Eltern übernommen hatte. Für Endenburg musste ein soziokratisches System auch die Ansprüche eines Unternehmens erfüllen können. Ein solches System zu entwickeln gelang ihm 1970 mit den schon genannten vier Basisprinzipien, die er erfolgreich auch in Krisenzeiten des Unternehmens testen konnte.

Die 4 Basisprinzipien der SKM - Soziokratische KreisorganisationsMethode

nach Gerard Endenburg

1. Das *Konsent-Prinzip* sorgt dafür, dass alle Entscheidungen in einer Versammlung gleichwertig von jenen Menschen getroffen werden, die für die Ausführung der Entscheidungen sorgen müssen. Konsent heißt: „Es gibt keinen schwerwiegenden und begründeten Einwand gegen einen Vorschlag im Sinne des gemeinsamen Zieles“.
2. Das *Kreisprinzip* sorgt dafür, dass jede Mitwirkende einer Organisation gleichwertiges Mitglied eines Kreises ist, und dort gemeinsam mit allen Teammitgliedern die eigenen Prozesse steuert.
3. Die *doppelte Koppelung* sorgt dafür, dass es eine verbundene Hierarchie von Kreisen gibt, wobei immer zwei Personen eines Kreises auch im nächsthöheren Kreis Mitglied sind, die Leitung und eine delegierte Person.
4. Die *offene Wahl* sorgt dafür, dass auch die Verteilung von Rollen und Funktionen offen diskutiert, und aufgrund von Argumenten mit Konsent über die Besetzung von Posten entschieden wird.

Damals war die Zeit noch nicht reif für ein größeres Interesse der ökonomischen und politischen Welt an dieser Methode. Erst mit der zunehmenden Komplexität im Zeitalter der Digitalisierung am Beginn des 21. Jahrhunderts stiegen die Herausforderungen für Unternehmen derart, dass die Nachfrage nach Organisationsformen, die Mitverantwortung und Beteiligung der Mitarbeitenden fördern zugenommen hat.

Im niederländische Labor von Gerard Endenburg, dem Sociocratisch Centrum Nederland SCN, wurde, aufbauend auf den vier Basisprinzipien, in den letzten 40 Jahren ein Set von praktischen Werkzeugen und Wegen zu deren Umsetzung konstruiert, das sich heute nicht nur in Unternehmen und Organisationen, sondern auch in Krankenhäusern, Sozialvereinen, politischen Gremien, Vereinen, privaten und öffentlichen Schulen, Genossenschaften und Netzwerken als Methode bewährt, welche die Gleichwertigkeit aller von Entscheidungen Betroffenen bei der Beschlussfassung ermöglicht.

Da dieser Werkzeugkasten im Daily-Business von Profit-Unternehmen entwickelt wurde, erfüllt er unkompliziert auch die Bedürfnisse nach Effektivität, Qualitätsmanagement, kontinuierlicher Verbesserung und Schnittstellenmanagement, und ermöglicht „Selbstorganisation“ vom Individuum bis zur Gesellschaft. Er ist zu einem ganzheitlichen Management-Modell geworden, das man im englischen Sprachraum treffender „Governance-System“ nennt.

Weitere Werkzeuge aus dem Methoden-Set der SKM

Strukturierte Meetings mit Moderation

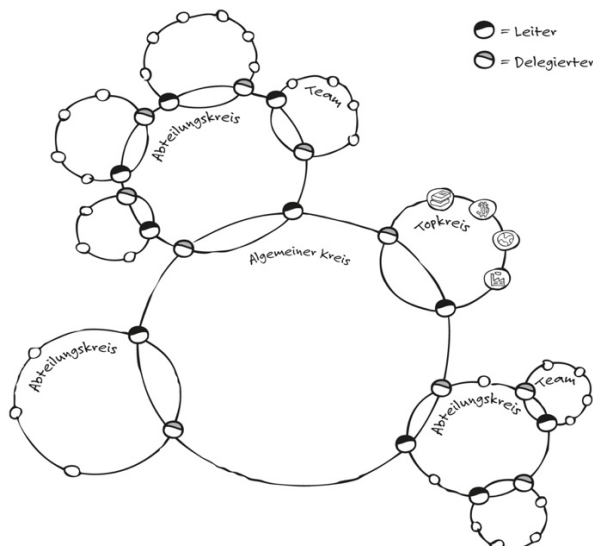
Besprechungen, in denen Grundsatzentscheidungen getroffen werden, nennen wir in der SKM „Kreisversammlungen KV“. Zusätzlich soll es auch Ausführungsbesprechungen geben, die dazu dienen, die Ausführung der beschlossenen Grundsätze zu regeln. Kreisversammlungen werden von einem Kreismitglied moderiert, das sich mit der Kreisleitung auf den Ablauf der KV anhand der vorgeschlagenen Agenda vorbereitet hat. Jedes Kreismitglied wurde im Vorfeld vom „Sekretär“ des Kreises nach Themen gefragt, die auf der kommenden Agenda Platz finden sollen. Alle Entscheidungen werden im soziokratischen Konsent getroffen. Im Englischen hat sich der Begriff „informed consent“ etabliert, der besser ausdrückt, dass Entscheidungen nur auf Grundlage angemessener Informiertheit aller Beteiligten getroffen werden können.

Es gibt eine sehr bewährte Struktur für Kreisversammlungen (KVs):

- A) Ankommensrunde: Einstimmung auf das gemeinsame Ziel des Kreises und das Ziel der Besprechung (Rederrunde)
- B) Organisieren der KV: Wer moderiert, wer protokolliert? Mitteilungen, Pausen, die Agenda beschließen mit Konsent.
- C) Die Agenda-Punkte behandeln
 - a. Fortschrittsberichte aus der Ausführung
 - b. Agendapunkt 1
 - c. Agendapunkt 2
 - d. Und so weiter
- D) Abschlussrunde: Messung der Zufriedenheit mit dem Ergebnis der KV

Die Gesprächsleiterin leitet den Prozess der KV. Um eine Entscheidung zu treffen bittet sie den Vorschlagsbringer um die Informationen und lädt dann in einer **Informationsrunde** alle Kreismitglieder ein ihre Fragen zu stellen, bis sich jeder eine Meinung bilden kann. Nach zwei **Meinungsrunden**, während dieser sich Meinungen auch ändern können, entsteht dann die Lösung, für welche die Gesprächsleiterin in der **Konsentrunde** um Konsent bittet.

Eine soziokratische Kreisstruktur



Aus dem Buch: „SOZIOKRATIE. Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen“, Barbara Strauch und Annewiek Reijmer, Verlag Vahlen, 2018.

Bei SKM-Einführungen achtet man darauf, dass Kreise nicht mehr als 5-8 KM haben. Es hat sich gezeigt, dass nicht mehr als 5 Menschen (mit entsprechender fachlicher Kompetenz) nötig sind, um gute Lösungen zu kreieren. Wenn es nicht gelingt, eine Kreisstruktur aus kleinen Kreisen zu bilden, verwenden Soziokratie-Experten bei größeren Gremien auch andere Methoden zur Meinungsbildung

und Beschlussfassung. Wichtig ist, dass „der Konsent regiert“. Das heißt, andere Entscheidungsmethoden, wie „Systemisch Konsensieren“, „Mehrheitsentscheidungen“, „die Entscheidung an Einzelne delegieren“ oder auch „das Los entscheiden lassen“, können nur mit Konsent der Gruppe angewendet werden.

Klare Rollenverteilung

Es gibt in jedem Kreis, neben den Rollen für die Ausführung des Kreiszieles, diese vier Prozess-Rollen: Gesprächsleitung, Kreisleitung, Delegierte und Sekretär (Logbuchverantwortlicher).

Die Gesprächsleitung sorgt dafür, dass das Treffen gut vorbereitet ist, die Versammlung effektiv abläuft und die Beschlüsse im Konsent getroffen werden.

Die Kreisleitung sorgt dafür, dass der Auftrag vom nächsthöheren Kreis im eigenen Kreis umgesetzt wird und dass es dafür regelmäßige Kreisversammlungen für die gemeinsamen Grundsatzbeschlüsse gibt. Anders als in linear organisierten Unternehmen trifft die Kreisleitung autokratische Entscheidungen nur wenn die entsprechende Entscheidungsdomäne von ihrem Kreis an sie delegiert wurde.

Die Delegierte wird in offener Wahl von ihrem Kreis gewählt und misst, wie es den KM geht. Sie sorgt im nächsthöheren Kreis mit ihrem Konsent dafür, dass die Bedürfnisse des eigenen Kreises nicht übergangen werden.

Der Sekretär hilft der Kreisleitung im Vorfeld bei der Erstellung der Agenda und Vorbereitung der KV, sorgt für die Ergebnissicherung während der KV (leitet dabei den Protokollant an), trägt Grundsatzbeschlüsse ins Logbuch („Gedächtnis des Kreises“) ein und bringt Themen beim Ablaufdatum wieder auf die Tagesordnung.

Ziele und Zielverwirklichungsprozesse

Sehr viel Aufmerksamkeit wird in der Soziokratie der gemeinsamen Vision, der Mission und dem „Gemeinsamen Ziel“ einer Organisation oder eines Kreises gegeben. Das „Gemeinsame Ziel des Kreises“ ist sein Angebot an die Umgebung und darum seine Existenzberechtigung, der Grund (Purpose), warum der Kreis existiert. Auch ein Meeting hat ein Ziel, ein Tagesordnungspunkt hat ein Ziel. Ebenso sollen auch eine Rolle und jede Aktivität ein Ziel haben. Das gemeinsame Ziel eines Kreises, definiert auch sein Angebot. Es wird mithilfe des kybernetischen Kreisprozesses von leiten-tun-messen geplant und umgesetzt.

Kontinuierliche Verbesserung und Umgang mit Fehlern

In der Soziokratie sind Messungen essentiell. Alle sind Lernende, jedes Wissen wird permanent erneuert, alle entwickeln sich laufend weiter. In diesem Sinne gibt es keine „Fehler“, sondern nur Messergebnisse, die zeigen, ob man sich noch im vorgesehenen, gemeinsamen, oder auch für sich selbst beschlossenen Ziel-Korridor befindet oder nicht. Wenn man sich zu weit von der Möglichkeit der Zielerreichung entfernt hat, wird das bei der Ausführung sichtbar und kann bei der KV „nachgesteuert“ werden.

Logbuch als Voraussetzung für Transparenz

Endenburg hat den Begriff „Logbuch“ von der Schifffahrt entlehnt, für die sein Unternehmen elektronische Lösungen lieferte. Alle Entscheidungen und relevanten Informationen müssen darin nachvollziehbar aufgelistet sein. In der Soziokratie gibt es ein hohes Maß an Transparenz. Alle haben Zugang zu allen relevanten Informationen. Vision, Mission und Angebot des Kreises, sowie die Zusammensetzung und die Grundsatzentscheidungen werden im jeweiligen Logbuch-Bereich veröffentlicht und sind allen Mitgliedern der Organisation immer zugänglich.

Topkreis oder Mission-Circle

Zur Verbindung mit der Umgebung einer Organisation soll ein Topkreis (oder Mission-Circle) mit externen Experten installiert werden. Da auch der Topkreis mit einem oder mehreren Delegierten aus dem Allgemeinen Kreis (Leitungskreis) doppelt verknüpft ist, kann keine Übermacht entstehen, die den Betrieb oder die Interessen der Mitglieder stören könnte. Der Topkreis ist eine sehr unterstützende Institution, die mit ihrem übergeordneten Blickwinkel und der Verbindung mit der Welt, eine größere

Verantwortung trägt. Der Topkreis ermöglicht auch Vernetzungen mit benachbarten oder ähnlichen Organisationen auf einer übergeordneten Ebene.

Das Soziokratische Entwicklungsgespräch

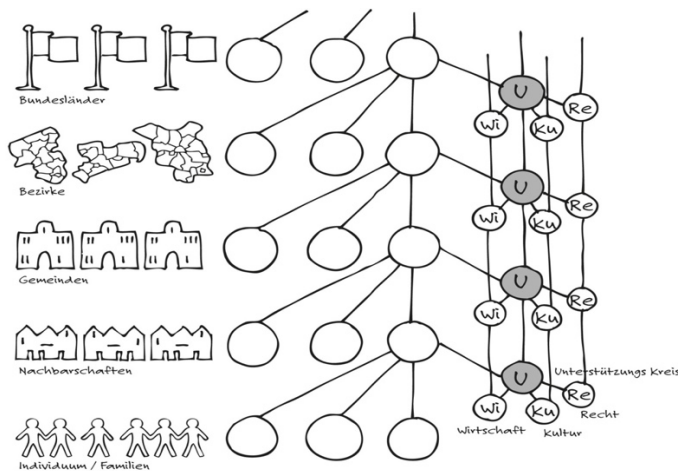
Zu dem 360° - Mitarbeiter-Gespräch werden neben der eigenen Leitung auch ein Kollege von derselben Ebene und eine angeleitete Person eingeladen. In mehreren moderierten Rederunden wird herausgearbeitet was gut läuft, wo die Stärken der Person liegen, und wo sie Verbesserungspotential hat. Zuletzt werden im Sinne der Weiterentwicklung Aktivitäten mit Konsent vereinbart. Das soziokratische Entwicklungsgespräch fokussiert die Wertschätzung, verwandelt Kritik in Lernchancen und ermöglicht Unterstützungsangebote.

Ausbildungsprogramme für Soziokratie-Expertinnen

Drei bis vier Jahre dauert die Ausbildung zum Experten für Soziokratie. Der Titel CSE – Certified Sociocracy Expert wird nach dem entsprechenden Ausbildungsweg für „Soziokratie Berater“ vergeben. Für „Soziokratische Gesprächsleiter“ wird eine Grundausbildung von den regionalen Soziokratie Zentren angeboten, das soziokratische Gesprächsleiter-Diplom. Inzwischen gibt es im deutschsprachigen Raum auch Weiterbildungen für „Interne SKM-Trainerinnen“ und viele spezielle Angebote für bestimmte Anwender-Gruppen.

Eine soziokratische Gesellschaft

Gerard Endenburg ist ein Visionär. Die Idee einer soziokratischen Gesellschaft hat ihn bis heute nicht losgelassen. Hier wurde eines seiner neueren Bilder zur Darstellung einer Kreisstruktur für Gemeinschaften verwendet:



Aus dem Buch: „SOZIOKRATIE. Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen“, Barbara Strauch und Annewiek Reijmer, Verlag Vahlen, 2018.

Wie muss eine Gesellschaft strukturiert sein, damit sie auf Basis von Gleichwertigkeit aller bei der Beschlussfassung funktioniert?

Wenn politische Strukturen dem Subsidiaritätsprinzip entsprechen, dann organisieren Menschen in ihren Nachbarschaften und Gemeinden ihre Anliegen selbst. Was Gemeinde-übergreifend organisiert werden muss, wird von den kleineren Verbänden auf die übergeordnete Ebene delegiert. Mit der Konsent-Entscheidung, der doppelten Koppelung und der offenen Wahl ist das Vertrauen in die Akteure hoch, sodass es Akzeptanz zu den weiter oben getroffenen Entscheidungen gibt.

Einstein sagte:

"Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind."