

Barbara Strauch

Sozio- kratie

**Organisationsstrukturen
zur Stärkung von Beteiligung
und Mitverantwortung des
Einzelnen in Unternehmen,
Politik und Gesellschaft**

2. Auflage

Vahlen

Zum Inhalt:

Ein „Meilenstein zum Thema Selbstorganisation in der Unternehmensführung, ...“

getabstract zur 1. Auflage

Die Welt von morgen fragt nach grundlegend anderen Entscheidungsstrukturen, als wir diese heute in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft vorfinden. Dieses Buch lädt ein, mit einer mittlerweile praxiserprobten Methode an die Lösung der aktuellen Probleme heranzugehen. Denn im Miteinander statt Gegeneinander liegen die Potenziale, die wir für Veränderung benötigen.

Die Soziokratie unterstützt Organisationen verschiedener Größe konsequent, Selbstorganisation zu implementieren. Deren Mitglieder entwickeln Mitverantwortung sowohl für den Erfolg der Organisation als Ganzes als auch für jeden Einzelnen. Anhand der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode SKM nach Gerard Endenburg wird in diesem Buch – unterstützt durch viele Beispiele – dargestellt, wie soziokratische Strukturen in der Praxis funktionieren.

Aus dem Inhalt:

Kapitel 1: Eine kurze Geschichte der Soziokratie

Kapitel 2: Die Praxis der Soziokratischen
Kreisorganisationsmethode SKM

Kapitel 3: Die vier Basisprinzipien der SKM

Kapitel 4: Werkzeuge für die soziokratische Organisation

Kapitel 5: Organisationsstrukturen zur Selbstorganisation

Kapitel 6: Soziokratieforschung

Kapitel 7: Soziokratie ist Politik

Kapitel 8: Soziokratie leben: Bedingungen zum Gelingen
soziokratischer Organisation

Zur Autorin:

Barbara Strauch gehört zu den Gründerinnen des Soziokratie Zentrums Österreich und leitet heute im Verband deutschsprachiger Soziokratie-Zentren die Expert*innen-Ausbildung. Sie berät Organisationen bei der Einführung der Soziokratie.

Soziokratie

Organisationsstrukturen zur Stärkung
von Beteiligung und Mitverantwortung
des Einzelnen in Unternehmen,
Politik und Gesellschaft

von

Barbara Strauch

Mit Illustrationen von Daniel Ornetzeder

2. komplett überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Der Mensch ist (.) nicht für gesellschaftliche Modelle „gemacht“, in denen Kampf und Auslese vorherrschen. Es wird deutlich, dass ein gesellschaftliches Projekt, das Kooperation zur Grundlage und zum Ziel hat, pragmatisch, das heißt in der konkreten Realität unseres gesellschaftlichen Lebens gangbare Strategien erarbeiten und aufzeigen sollte. Was dies in konkreten Feldern unseres Alltags bedeutet, kann nicht „ex cathedra“ verkündet werden, sondern muss – dies wäre bereits ein erster zentraler Aspekt von Kooperation als gesellschaftlichem Projekt – im Rahmen eines Dialogs immer wieder neu erarbeitet werden. Dieser Dialog kann jedoch nicht beliebig sein, sondern muss Kooperation als zentrales Element einer gesellschaftlichen Wertordnung verankern. Eine auf Kooperation aufgebaute Ordnung muss die Freiheit des Einzelnen bewahren, sie muss Kreativität und Produktivität nicht nur zulassen, sondern fördern. Sie muss wirtschaftlich „funktionieren“, das heißt, ihre Ausgaben erwirtschaften. Sie muss Bildung und professionelle Kompetenz fördern, sie muss die Schwachen schützen und unterstützen, gleichzeitig aber über Regeln und Sanktionen verfügen, die sicherstellen, dass Vorzüge, die sich aus kooperativen Strukturen ergeben, gegen Missbrauch und Ausbeutung wirksam geschützt werden. Oberste Maxime muss jedoch sein, dass Kooperation und Menschlichkeit vor maximaler Rentabilität rangieren.

Joachim Bauer

Aus: Joachim Bauer: *Das Prinzip Menschlichkeit*.
Hoffmann und Campe, Hamburg 2008, S. 204f.

VII Vorwort

Seit der ersten Auflage dieses Buches (2018) sind die Themen „Selbstorganisation“ und „agiles Management“ im Unternehmenssektor weitgehend angekommen. Alle kennen Scrum oder das Spotify-Modell und versuchen, sich diesen Modellen anzunähern. Die Vorteile sind vielen Führungskräften bewusst, aber nicht immer wird dabei auch über eine neue Verteilung der Macht diskutiert.

Der bekannteste Vorteil in der Zusammenarbeit agiler Teams ist die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auf der untersten Ebene. Man hat herausgefunden, warum sie dort zufriedener sind, nämlich weil sie sich selbstorganisieren dürfen und ihre Ausführungsentscheidungen im eigenen Team treffen können. Gerard Endenburg sagt dazu:

Die Erfahrung hat gezeigt, dass nur durch Mitentscheiden auch Mitverantwortung entsteht.

Es geht um die Verteilung der Macht

Da die Mitverantwortung nicht auf der Teamebene enden darf, diskutiert man in der Soziokratie über die Verteilung der Macht auf allen Ebenen der Organisation. Wo sollte das Mitbestimmen der von Entscheidungen betroffenen Menschen enden und warum sollte es überhaupt irgendwo enden? Gibt es vernünftige Gründe, warum Personen von der Mitentscheidung ausgeschlossen sein sollen, wenn es um die Gestaltung ihrer

eigenen Lebens- und Arbeitswelten oder Prozesse zur Erreichung von Zielen geht?

Wie das Teilen der Macht gehen kann, hat Gerard Endenburg bereits 1970 in seinem Unternehmen *Endenburg Elektrotechnik* herausgefunden. Zusammen mit seinen Teammitgliedern im ersten Soziokratie Zentrum in Rotterdam hat er in den darauffolgenden 35 Jahren nach der Entwicklung der vier Basisprinzipien auch die Werkzeuge und Prozesse für deren nachhaltige Umsetzung in unterschiedlichsten Kontexten ausgestaltet und vielfach erprobt.

Als ich 2011 zum ersten Mal nach Amsterdam zu einem globalen Treffen der Soziokratie-Anwender und -Expertinnen reiste, habe ich Gerard Endenburg für seine Entwicklungen einen Strauß weißer Rosen mitgebracht. Noch heute bin ich berührt, wenn ich an diesen Moment denke. Was für ein geniales Regelwerk wurde hier kreiert? Wir haben es für den deutschsprachigen Raum nur wenig angepasst, etwas weiterentwickelt und die Sprache teilweise verändert. Aber im Kern ist es immer noch dieselbe Sache, die nicht weiter „verbessert“ zu werden brauchte. Man kann der Soziokratie nach Gerard Endenburg nur etwas wegnehmen – und wird ihre Wirkung damit schmälern. Aber man muss ihr nichts hinzufügen, damit sie funktioniert. Dass es darüber hinaus zur Selbstorganisation in unterschiedlichsten Bereichen auch viele weitere Werkzeuge gibt, ist keine Frage. Die von Endenburg entwickelte *Soziokratische Kreisorganisationsmethode* (SKM) kann mit jeder praktikablen Methodik kombiniert werden. Das zeigen alle Einführungsprozesse, die ich selbst und meine anwachsende Kollegenschaft im deutschsprachigen Raum und weltweit begleitet haben.

viii Hält man sich an die Prinzipien zur Verteilung der Macht, kann man mit der SKM hohe Zufriedenheit bei allen Beteiligten auf allen Ebenen des Unternehmens erzeugen. Weil die Zusammenarbeit durch die SKM wesentlich konfliktfreier gelingt, können auch Effektivität und Produktivität gesteigert werden.

Mit der 2., vollständig überarbeiteten Auflage dieses Buch möchten wir Lesern zahlreiche Erfahrungen zur Verfügung stellen, um sich ein gutes Bild von den Auswirkungen der Soziokratie bei sachgemäßer Anwendung machen zu können. Sie sollen einen Geschmack davon bekommen, wie die Grundprinzipien der Soziokratie wirken.

Die *Soziokratische Kreisorganisationsmethode* (SKM) verändert die Machtverhältnisse in Organisationen. Wenn alle Personen gleichwertig bei der Beschlussfassung sind, entstehen Vertrauen, Kreativität, Respekt, Authentizität und Empathie ganz von selbst. Das entspannt alle Beteiligten, schafft Räume für die Entfaltung jedes und jeder Einzelnen und ermöglicht *Co-creation* – und damit das Entstehen von kollektiver Weisheit. Tausende Organisationen weltweit haben die SKM mittlerweile eingeführt – Vereine, NGOs, Genossenschaften, Schulen, Parteien, Unternehmen. Eine unsachgemäße Anwendung verhindert dagegen nicht nur den Erfolg, sie lässt leider die Methode häufig auch in einem schlechten Licht erscheinen. Wenn Sie bei Ihren ersten Experimenten an Grenzen stoßen, wenden Sie sich an einen oder eine der zahlreichen CSE – Certified Sociocracy Experts, die wir in unseren Soziokratie Zentren in den letzten Jahren ausgebildet haben.

Die Wirksamkeit kreisförmiger Organisationen

In den letzten Jahren weckten „kreisförmige Organisationen“ zunehmend auch das Interesse von Wissenschaftlern. Als „kreisförmige Organisationen“ (Circular Organizations) bezeichnen die Wissenschaftlerinnen der Wirtschaftsuniversität Wien Organisationen mit doppelter Koppelung und Gleichwertigkeit bei der Entscheidungsfindung. Nur wenn die Macht auch von unten nach oben und nicht ausschließlich von oben nach unten ausgeübt wird, gilt eine Organisation als „kreisförmig“. Wirklich „kreisförmige Organisationen“ gibt es nach dieser Definition erst, seit Gerard Endenburg die Doppelte Koppelung als Steuerungselement entwickelt hat (→ 3.3 *Drittes Basisprinzip: die Doppelte Koppelung*).

In mehreren Studien konnten die Effekte „kreisförmiger Organisationen“ mittlerweile gemessen und die Kriterien für die Reduktion von Konfliktpotenzial und die Steigerung von Produktivität herausgefiltert werden. Die US-amerikanische Professorin für Politikwissenschaft Elinor Ostrom beschäftigt sich schon seit 1990 mit dem Funktionieren gemeinsamer Güter-Verwaltung. Ihre Kriterien zum Gelingen von Allmende-Gütern zeigen genau den Weg auf, den Endenburg auch mit seiner SKM beschrieben hat. Die WU-Wien belegt in einer ausführlichen Studie das Funktionieren kreisförmiger Organisationen, wenn diese Regeln eingehalten werden.

„Ändert man die Strukturen, ändert sich auch das Verhalten.“

Diesen Satz hat Annewiek Reijmer, Endenburgs langjährige Mitarbeiterin im SCN, gern zitiert. Er stimmt bis heute. Eine der wichtigsten Verhaltensänderung, die viele Führungskräfte sich von ihren Mitarbeitenden wünschen, ist eine in Richtung mehr

Mitverantwortung für das Ganze. Das brauchen wir nicht nur in Organisationen und Unternehmen, Familien und Vereinen, sondern auch für unseren gesamten Planeten. ^{ix}Denn nur wer mitbestimmen kann, wie wir den Klimawandel stoppen, wird auch Mitverantwortung für die Maßnahmen übernehmen, die wir gemeinsam beschlossen haben. Nur Mitbestimmung erzeugt auch Mitverantwortung.

Mehrheitsentscheidungen sollten der Vergangenheit angehören

Zum Glück gibt es schon heute einige Beispiele, wie in Städten und Gemeinden gemeinsam mit den Bürgerinnen Entscheidungsprozesse aufgebaut sein können, die zu echter Teilhabe an der Macht und damit zu Mitverantwortung bei der Umsetzung führen. Damit das gelingt, müssen sich die aktuellen Muster „Parteilpolitik“ und „Mehrheitsprinzip“ verändern. Das geht nicht von heute auf morgen. Es braucht immer einen gewissen Leidensdruck, damit Machthaber im herrschenden System an strukturelle Veränderung denken.

Gerade die COVID-Krise hat gezeigt, dass man mit Polarisierung rasch Widerstände auslöst. Der Versuch, eine von vielen getragene Gesundheitspolitik mithilfe des Parteien-Systems umzusetzen, kann als gescheitert bezeichnet werden. Das dysfunktionale Prinzip hinter diesem Scheitern ist die „Mehrheitsentscheidung“. In der Soziokratie würde man heikle Themen, die beispielsweise die Privatsphäre und Menschenrechte betreffen, nicht „über die Köpfe“ der Betroffenen, sondern nur mit ihnen gemeinsam entscheiden. Erst wenn alle Informationen aller Beteiligten auf dem

gemeinsamen Tisch liegen, können die Argumente vorgebracht und von allen gehört werden. Daraus entwickeln dann alle gemeinsam eine Lösung, bei der niemand übergangen wird.

Viele soziokratische Organisationen haben während der COVID-Krise ihren Stellenabbau und viele andere weitreichende Entscheidungen mithilfe von soziokratisch gewählten Krisenstäben mit Konsent beschlossen und sehr kräfteschonend umgesetzt. „Während der Corona-Krise hat sich die Soziokratie bei uns erst so richtig bewährt“, konnte ich in vielen Sozialeinrichtungen und Unternehmen hören. Nicht eine einzige soziokratische Organisation hat meines Wissens das Prinzip „der Konsent regiert“ während der Pandemie verlassen. Die Mitarbeitenden sind vernünftig genug, auch in Krisenzeiten den von ihnen selbst in Offener Wahl gewählten Delegierten bei ihrer Entscheidungsfindung im Krisenstab zu vertrauen. Denn Menschen neigen allgemein dazu, den Vertreterinnen, die sie tatsächlich persönlich wählen können, mehr zu vertrauen als den heutigen „Volksvertretern“, die gewöhnlich nicht von den Bürgerinnen gewählt, sondern von ihrer „Parteispitze“ in führende Positionen berufen werden. Wie Politik auch anders aussehen kann, lesen Sie in den Beispielen im siebten Kapitel dieses Buches.

Den Weg zu effektiver Selbstorganisation vom Individuum bis in die gesamte Gesellschaft hinein hat Endenburg in seinem eigenen Unternehmen konstruiert, erprobt, evaluiert, verbessert, erneut erprobt und weiterentwickelt.

Der SKM-Implementierungsprozess ist ein begleiteter Prozess, bei dem gemeinsam mit der Organisation ein Weg kreierte wird, Selbstorganisation mithilfe von Gleichwertigkeit bei der

Beschlussfassung – erzeugt durch die vier Basisprinzipien – individuell und mit den Möglichkeiten der handelnden Personen umzusetzen.

Immer mehr Menschen wünschen sich eine Welt des Miteinander, wo die Diversität von Meinungen genutzt wird, um gemeinsam noch kreativere Lösungen zu entwickeln. Ich freue mich, wenn Sie dieses Buch als Inspiration nutzen können, damit sich auch in Ihren Lebenswelten mehr und mehr ein stärkendes Miteinander entwickelt und wichtige Dinge gemeinsam vorangebracht werden können.

Barbara Strauch

April 2022

Gender-Regel

In diesem Buch werden die weibliche, die männliche und die indifferente Form immer abwechselnd und synonym verwendet, je nach Textfluss, Sinn und Lesbarkeit. Außer bei namentlich erwähnten Personen sind immer auch die jeweils anderen Geschlechter mitgemeint.

XI Danksagung

2015, etwa sechs Jahre nachdem ich selbst die SKM – Soziokratische Kreisorganisationsmethode von meinen Vorreitern im SCN – Sociocratisch Centrum Netherland erlernt hatte, war mir klar, dass ich ein Buch für den deutschen Sprachraum schreiben musste, um die Methodik und die Erfahrungen damit zur Verfügung zu stellen. Mein Dank gilt darum als erstem Pieter van der Meché, der 2006 verstärkt die deutsche Sprache erlernt hatte, um die SKM auch in diesen Sprachraum zu bringen. Unterstützt wurde er dabei von Isabell Dierkes, die extra dafür Holländisch gelernt hatte, um bei der Übersetzung der wichtigsten Schriften mitwirken zu können. Vielen Dank dafür!

Christian Rüter konnte dann als Teilnehmer der ersten deutschsprachigen Trainings für das Netzwerk der GFK (Gewaltfreie Kommunikation) die Methode erlernen. Er hat 2008 auf Grundlage von John Bucks Buch „We the people“ in seiner Masterarbeit erstmals die SKM auf Deutsch zugänglich gemacht. Ich habe Christian 2009 in der Initiative „Keimblatt Ökodorf“ kennengelernt, wo er geholfen hat, uns soziokratisch zu organisieren. Wir sind heute wirklich gute Freunde, die einen langen gemeinsamen Weg gegangen sind. Danke, Christian!

Nachdem ich 2011 in den deutschsprachigen Anwärtinnen-Kreis bei Pieter van der Meché eingetreten war, um mich zur Soziokratie-Expertin auszubilden, war Florian Bauernfeind auf

mich mit der Idee zugegangen, ein Institut zu gründen, um Soziokratie in den deutschsprachigen Raum zu bringen. Wir hatten damals – bereits soziokratisch organisiert – im Netzwerk für gemeinschaftliches Leben zusammengearbeitet. Es hat dazu geführt, dass wir 2013 zusammen mit Katharina Lechthaler und Georg Ortner das Soziokratie Zentrum Österreich gründen konnten. Ich bin voller Dankbarkeit für dieses erste Team. Florian Bauernfeind leitet bis heute das Soziokratie Zentrum Österreich als Geschäftsführer.

2012 konnte ich erstmals mit Annewiek Reijmer zusammenarbeiten, die uns dabei unterstützt hatte, die ersten soziokratischen Statuten zu verfassen. Annewiek hat uns dann bis 2018 mit ihrer Weisheit und Ruhe begleitet. Als langjährige Mitarbeiterin von Gerard Endenburg hat sie die erste Auflage dieses Buches „konsentiert“ und als Mitautorin mir die Sicherheit gegeben, dass ich die Methodik richtig verstanden habe. Herzlichen Dank dafür, liebe Annewiek!

Am 9. November 2013, dem Gründungstag für das Soziokratie Zentrum Österreich, waren Gerard Endenburg, Annewiek Reijmer und Pieter van der Meché nach Wien gereist. Vor ihren Augen konnten wir die ersten soziokratischen Organisationen präsentieren. Allen voran das Wohnprojekt Wien mit Katharina Liebenberger und Erich Kolenaty. Auch die spätere Gründerin des SoZe-Schweiz, Suzanne Käser, war schon mit dabei, und Annemarie Schallhart, die mir in der Rolle der Projekt-Leitung geholfen hat, die erste Auflage dieses Buches zu schreiben. Euch – und auch den 80 Teilnehmer*innen unserer Gründungsfeier – gilt meine tiefe Dankbarkeit. Es ist dadurch ein Netzwerk entstanden, das heute noch viele Früchte trägt.

2016 konnten wir, inzwischen ein gewachsenes Team des SoZeÖ, das internationale Jahrestreffen der Soziokratie Community in Wien durchführen. Dabei konnten Annewiek Reijmer und ich die Konferenz-Ausgabe des SOZIOKRATIE-Buches der Öffentlichkeit präsentieren. Auch John Buck aus Washington DC und Gilles Charest aus Kanada waren angereist. Wir hatten auch Dennis Brunotte zu diesem Ereignis eingeladen, der als Lektor beim Verlag Vahlen auf der Suche nach einem Buch über Soziokratie gewesen war. Ich bedanke mich bei Dennis für seine liebevolle Begleitung bei der Weiterentwicklung dieses Buches bis heute. Durch seine Hilfe und Betreuung habe ich mich enorm unterstützt gefühlt.

Während der fünf Jahre mit der TSG – The Sociocracy Group konnte ich auch Jerry Koch-Gonzales sowie Ted Rau, beide Gründer von SoFA – Sociocracy for All, kennenlernen, was sehr bereichernd für mich war. Nachdem wir uns alle drei – Jerry Koch-Gonzales, John Buck und auch ich (zusammen mit dem SoZeÖ) – von TSG getrennt hatten, konnten wir unsere internationale Zusammenarbeit stärken und 2019 das ISCB – International Sociocracy Certification Board gründen. Jerry und ich hatten schon 2015, damals noch im General Circle von TSG, davon geträumt. Ich bin John und Jerry sehr dankbar für die gute Zusammenarbeit im ISCB.

Ich konnte bei der Entstehung dieser 2. Auflage bereits auf zehn Jahre Erfahrung als Begleiterin von Soziokratie-Einführungsprozessen zurückgreifen und hatte viele Gelegenheiten, sie in meiner Rolle als Ausbildungsleitung und Supervisorin mitzerleben. Es gibt da in jeder Organisation jemand, der oder die federführend die SKM mithilfe professioneller Begleitung sehr fundiert umgesetzt hat. Hier

mag ich beispielhaft einige nennen. Allen voran Rita Mayrhofer, die ab 2014 als Elternteil für die KreaMont-Schule in St. Andrä-Wördern den SKM-Einführungsprozess begleitet hat. Mit Rita verbindet mich seither eine intensive Zusammenarbeit in unseren Topkreisen und beim Projekt SONEC.org. Siegfried Vogel hat ab 2016 federführend für die S.I.E – Solutions in Lustenau den Prozess als interner Organisationsentwickler initiiert und umgesetzt. Andreas Artlich war als Chefarzt verantwortlich für die Einführung der SKM in der Kinder- und Jugend-Klinik Ravensburg. Marianne Gugler hat als Mitgründerin der Otelo eGen und Aufsichtsratsmitglied der WOGEN in Wien viel für die Anwendung der SKM in Genossenschaften beigetragen. Christine Brandmeir hatte schon mit der Soziokratie-Berater-Ausbildung begonnen, als sie bei Bioland als Referentin des Präsidenten Jan Plagge eingestellt wurde, um den Einführungsprozess federführend mitzugestalten. Nennen mag ich noch Michaela Moser und Judith Pühringer für die Österreichische Armutskonferenz, Brigitta Buomberger in der Schweiz und Guido Güntert in Salzburg, die beide als Geschäftsführer von Betreuungseinrichtungen Gleichwertigkeit und Selbstorganisation die Türen geöffnet haben. Mein besonderer Dank gilt den Genannten und allen Führungskräften für ihren Mut und ihr Beispiel, Entscheidungen auf Augenhöhe mit den Menschen in ihren Betrieben und Organisationen umgesetzt zu haben.

An dieser Stelle möchte ich auch Daniel Ornetzeder für seine herzliche und konstruktive Art der Zusammenarbeit danken. Er hat alle Illustrationen für die zweite Auflage liebevoll angefertigt.

Ich denke voll Dankbarkeit auch an alle meine Kollegen und Kolleginnen in den inzwischen vier deutschsprachigen Soziokratie Zentren (Wien+Ostösterreich, Schweiz, Augsburg und Bodensee) und im Soziokratie Zentrum Griechenland, die in den letzten Jahren gemäß unserem Motto, „Ein stärkendes Miteinander entwickeln, um gemeinsame ^{xiii}Projekte voranzubringen“, wertvolle Impulse für eine bessere Welt beigetragen haben. Es gibt inzwischen über 100 diplomierte Gesprächsleiterinnen und -leiter, mehr als 70 interne SKM-Trainerinnen und -Trainer und bald 22 zertifizierte Soziokratie-Berater und Beraterinnen im deutschsprachigen Raum und Griechenland. Diese konnten ihre Ausbildungen mithilfe der Mitwirkenden in den Soziokratie Zentren absolvieren und so die SKM im deutschsprachigen Raum und darüber hinaus Kompetenz verbreiten.

Ein chinesisches Sprichwort sagt:

Nicht in alle Ewigkeit geht, was wir getan, zugrunde.

Alles reift zu seiner Zeit und trägt Frucht zu seiner Stunde.

XV Inhaltsübersicht

Vorwort

Danksagung

Kapitel 1 Eine kurze Geschichte der Soziokratie

August Comte

Lester Frank Ward

Kees Boeke: Demokratie – wie sie sein könnte

Gerard Endenburg

**Kapitel 2 Die Praxis der Soziokratischen Kreisorganisations
Methode SKM**

2.1 Am Anfang ist die Crowd

2.2 Wir regieren gemeinsam

**2.3 Kurzbeschreibung der Soziokratischen -
KreisorganisationsMethode SKM**

2.4 Erste Schritte zu einer soziokratischen Organisation

**Kapitel 3 Die vier Basisprinzipien in der Soziokratischen
KreisorganisationsMethode SKM**

3.1 Erstes Basisprinzip: Das Konsentprinzip

3.2 Zweites Basisprinzip: Das Kreisprinzip

3.3 Drittes Basisprinzip: Die Doppelte Koppelung

3.4 Viertes Basisprinzip: Die Offene Wahl

Kapitel 4 Werkzeuge für die soziokratische Organisation

4.1 Eine gemeinsame Ausrichtung

4.2 Rollen im soziokratischen Kreis

4.3 Die Struktur der soziokratischen Kreisversammlung

**4.4 Unterscheiden zwischen Grundsatz- und -
Ausführungsentscheidungen**

4.5 Umgang mit einem schwerwiegenden Einwand

4.6 Domäne – Entscheidungsbereich

4.7 Prozessmanagement und Transparenz

4.8 Das soziokratische Entwicklungsgespräch

**4.9 Der Topkreis: die Verbindung mit der relevanten -
Umgebung**

**4.10 Der Implementierungsprozess der SKM in -
bestehenden Organisationen und Start-ups**

4.11 Soziokratie und Recht

Kapitel 5 Organisationsstrukturen zur Selbstorganisation

5.1 Organisationen als lebende Organismen

5.2 Kreisstrukturen in der Praxis

Kapitel 6: Soziokratieforschung – empirische Ergebnisse der Wirksamkeit der Soziokratie

6.1 Gestaltung kreisförmiger Organisationsstrukturen – „An Ostromian perspective“

6.2 Messinstrument für Team-Zusammenarbeit – Institut für partizipative Sozialforschung

6.3 Personalabbau im Konsent?

Kapitel 7: Soziokratie ist Politik – direkte Demokratie mit -soziokratischen Mustern

7.1 Soziokratie: Demokratie wie sie sein könnte (Kees - Boeke)

7.2 Das Gesellschaftsmodell von Gerard Endenburg

7.3 Soziokratie ist Politik – „Partizipative Demokratie“ (- Peter Frenzel)

7.4 Nachbarschaftsparlamente in Indien – „Politics from below“ (Edwin M. John)

7.5 Utrechtse-Heuvelrug: „Wie kreierte man 89 % - Wahlbeteiligung?“ (Frits Naafs)

7.6 Gesellschaftlicher Wandel: „Wie entsteht ein neues politisches System?“

Kapitel 8 Soziokratie leben: Bedingungen zum Gelingen soziokratischer Organisation

8.1 Gründe für das Scheitern bei der Transformation zur Soziokratie

8.2 Von den Widerständen bis zum Gelingen - soziokratischer Organisation

8.3 Persönliche Einstellungen unterstützen die gelebte Soziokratie

8.4 Abschluss und Traum

Literaturverzeichnis

Filme und Videos

Bücher und Artikel

Glossar & Sachverzeichnis

Kapitel 1

Eine kurze Geschichte der- Soziokratie¹

¹Kapitelübersicht

<u>August Comte</u>	<u>3</u>
<u>Lester Frank Ward</u>	<u>4</u>
<u>Kees Boeke: Demokratie – wie sie sein könnte</u>	<u>4</u>
<u>Die erste Anwendung der Soziokratie</u>	<u>5</u>
<u>Gerard Endenburg</u>	<u>6</u>
<u>Kybernetik und analoges Denken</u>	<u>7</u>
<u>Systemdenken</u>	<u>8</u>
<u>Entscheiden im Konsent</u>	<u>8</u>
<u>Ringe, Kreise oder round tables</u>	<u>9</u>
<u>Doppelte Verknüpfung</u>	<u>10</u>
<u>Wahl der Personen für Funktionen und Aufgaben</u>	<u>10</u>
<u>Die Erprobung der Methode</u>	<u>10</u>

Die freien Organisationen 12

Lehre, Forschung und Entwicklung 12

Der Begriff „Soziokratie“ wurde zu Beginn des 19. Jahrhunderts vom französischen Philosoph und Soziologen August Comte geprägt und in den späten Jahren desselben Jahrhunderts vom US-amerikanischen Soziologen Lester Frank Ward erwähnt. Jedoch blieb die Soziokratie Theorie, bis der international bekannte Friedensaktivist und Pädagoge Kees Boeke ab 1926 das erste funktionierende soziokratische System entwickelte und in seinem Internat als Organisationsform einführte. Basierend auf den Prinzipien Boekes entwickelte der holländische Ingenieur Gerard Endenburg eine Steuerungsmethode, die sogenannte *Soziokratische Kreisorganisationsmethode*, für das von seinem Vater geerbte Unternehmen. Diese war weitreichend verwendbar. Ausgehend vom *Sociocratisch Centrum Nederland SCN*, das Gerard Endenburg 1976 gründete, kam die Soziokratie in den 1980er-Jahren in die USA, nach Südamerika und Canada.

2011 wurde vom SCN unter der Leitung von Annewiek Reijmer *The Sociocracy Group TSG* gegründet. Ab 2016 entstanden neue Organisationen, aufbauend auf den Grundlagen von Gerard Endenburg: SoFA – Sociocracy for All, und der Verband deutschsprachiger Soziokratie Zentren. John Buck (Governance Alive), Jerry Koch-Gonzales (SoFA) und Barbara Strauch (Verband deutschsprachiger Soziokratie Zentren) gründeten 2020 das ISCB – International Sociocracy Certification Board.

August Comte



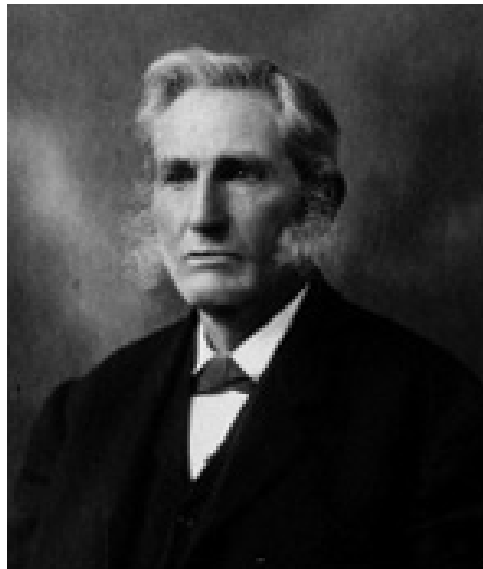
August Comte (1798 – 1857) wurde in die von der Französischen Revolution verursachten Unruhen hinein geboren. Er ist bekannt für seine Philosophie des Positivismus, die das Transzendente als Wissensbasis ausschließt. „Positives Wissen“ bezieht sich auf natürliche, beobachtbare Erscheinungen und nachprüfbar Erfahrungen. Der Positivismus bildete die philosophische Grundlage für die wissenschaftlichen Methoden des 19. Jahrhunderts.

Die industrielle Revolution hatte begonnen, die europäische Gesellschaftsstruktur grundlegend zu verändern. Nach der Entmachtung der Monarchien und der Kirche waren Menschen aus allen Bereichen desillusioniert und es mangelte allen an Zuversicht. Comte forderte eine Lehre, die eine bessere Zukunft für alle Bürger gewährleistet. Er nannte diese neue Wissenschaft *Soziologie* und definierte zusätzlich ein soziales System, die *Soziokratie*, in dem sich alle Mitglieder einer Gesellschaft an ihrer eigenen Regierung beteiligen würden. Menschen sollten zum ersten Mal eine Gelegenheit bekommen,

autark und selbstbestimmt agieren zu können – um vollständig ihre essenzielle menschliche Natur zu verwirklichen.

August Comte stellte sich die Soziokratie als eine inklusive Regierung vor, in der alle Interessengruppen mitbeteiligt sind. Doch die zeitgenössischen sozialen Strukturen reflektierend war er nicht fähig, sich diese ohne eine dominante Hierarchie zu denken; seine Gesellschaft sollte von humanistischen Experten zentral regiert werden (Comte, *Positive Philosophy*, 1853).

⁴ **Lester Frank Ward**



Lester Frank Ward (1843 – 1913), geistiger Vater der Soziologie in Amerika, war ursprünglich Paläontologe und Archäologe sowie Professor an der *Brown University*. Er wurde 1903 erster Präsident des Internationalen Soziologie Institutes und 1906 erster Präsident der Soziologischen Gesellschaft. Er führte die Gedanken Comtes fort, indem er die Soziokratie als eine ideale

Gesellschaft erdachte, die von systematischer, wissenschaftlicher Denkweise durchdrungen war und weniger von göttlicher Gesetzmäßigkeit, Vererbung oder politischer Macht.

Ward glaubte an die einzigartigen menschlichen Eigenschaften des Verstandes und des Zweckes, die aus unserer physischen Natur evolviert sind. Sein Blick auf die Soziokratie war weniger auf die Untersuchung der sozialen Strukturen, wie es Comte verfocht gerichtet, sondern auf die Untersuchung außergewöhnlicher Individuen.

Wenn die Gesellschaft vom Willen und Intellekt aller Individuen vereint geleitet würde, dann würde die Gesellschaft die größte je bekannte Kraft sein. Frank Ward meinte, dass das Individuum den Politikern Unterricht erteilen sollte. Im rein spielerischen Milieu der Politik vergessen die Politiker das echte Interesse, den echten Anspruch der Gesellschaft und verlieren das Verständnis für wirkliche Belange. Sie vergessen selbst ihren eigenen besten Anspruch – wenn auch egoistisch, wäre der gemeinsame Wille aller Individuen eine weitaus sicherere Orientierungshilfe für Politiker. Üblicherweise werden diese Belange jedoch nicht beachtet, und Staaten werden allein von Politikern und von gewandten Repräsentanten des Wohlstands gelenkt. In der Soziokratie würde die Gesellschaft auf einem professionellen Weg ohne Angst, ohne Begünstigungen oder Befangenheit, das eigene Wohl verfolgend, nach immer neuen Wegen forschen, und das Gefundene als Chancen zur Verbesserung nutzen. Die Gesellschaft würde also dasselbe wie ein intelligentes Individuum tun. Sie würde über das Individuum hinaus mit

allen möglichen Mitteln den eigenen Vorteil suchen (Ward 1902).

Ward schrieb eingehend über Bildung als die wichtigste Antriebskraft in der Entwicklung der Gesellschaft und glaubte, dass ungleiche Verteilung von Wissen für viele, wenn nicht sogar für alle, sozialen Probleme verantwortlich sei.

Kees Boeke: Demokratie – wie sie sein könnte



Die Unzufriedenheit mit der unvollständigen Demokratie, die im frühen 20. Jahrhundert überwog (dieselben Schwachstellen, die Ward der amerikanischen Demokratie vorwarf), und die Krise, die durch den ersten Weltkrieg ausgelöst wurde, bewegte die Soziokratie weg von den Idealen Comtes und Wards hin zu einer praktischen Anwendung. Genau wie Ward, verstand der

holländische Friedensaktivist Kees Boeke (1884 – 1966) Bildung als ein erstklassiges Hilfsmittel, um Frieden zu stiften.

1914 besuchte Boeke mit seiner Familie den Libanon und Syrien. Er errichtete Werkstätten, in denen Kinder aller Kulturen und Religionen zusammen lernten, um die eigene und die fremden Kulturen besser zu verstehen. Als der erste Weltkrieg ausbrach, waren die Boekes gezwungen, in die Niederlande zurückzukehren. Mit dem Bemühen, eine neue Gesellschaftsordnung zu errichten, gründete Kees Boeke, zusammen mit anderen, die internationale Bruderschaft *Paco*², benannt nach dem Wort für Frieden in Esperanto. 1926 gründete Kees Boeke zusammen mit seiner Frau Beatrice Cadbury ein privates Internat, die *Werkplaats Kindergemeenschap*, eine Gemeinschaftswerkstatt und Schule für Kinder.

Beatrice (Betty) Cadbury stammte aus der großen englischen Schokoladen-Dynastie der Cadburys und sollte eigentlich ein Vermögen erben. Ihre Eltern waren nicht nur Großunternehmer, sondern auch Quäker. Betty bedeutete die christliche Lehre sehr viel. Ihren Wohlstand wollte sie deshalb teilen, seit sie denken konnte. Sie verzichtete schließlich auf ihr Erbe zugunsten der Arbeiter in den Fabriken

In ihrer Schule entwickelten Kees Boeke und Betty Cadbury soziokratische Rahmenbedingungen, um die von ihnen erachteten Werte, die in eine friedliche Gesellschaft führen und eine natürliche Entwicklung der Menschen erlauben, zu implementieren.

Schon 1933 wurden jüdische Jugendliche von ihren Familien sicherheitshalber von Deutschland nach Großbritannien oder

die Niederlande geschickt. Einige waren in einem Haus in Bilthoven untergebracht. Als Kees Boeke bekannt wurde, dass die Jugendlichen keine Schule besuchten, richtete er einen speziellen Unterrichtsraum ein.

Als Kees Boeke von den Nationalsozialisten verhaftet wurde, trug er in seiner Tasche das Manuskript *Keine Diktatur*. Im Mai 1945, dem Monat, in dem die Kanadier die Niederlande befreiten, wurde dieses Manuskript unter dem Titel *Soziokratie: Demokratie – wie sie sein könnte* (Boeke, 1945, → Kapitel 7.1) veröffentlicht.

Das Interesse Boekes an der Soziokratie bestand in der Erforschung jener Art und Weise menschlicher Zusammenarbeit, die Gleichwertigkeit und Integrität jeder Person bewahrt. Er malte sich eine soziokratische Gesellschaft als „eine wahre Gemeinschaftsdemokratie aus, eine Organisation der Gemeinschaft durch die Gemeinschaft selbst“. In seiner Schule entwickelte er eine selbst verwaltete Gemeinschaft mit fast 400 Schülern und Lehrern, von Lernenden und Lehrenden.

Kees Boeke war im *International Center for Progressive Schools (ICPS)* engagiert, und seine eigene Schule war international bekannt für ihre fortschrittliche Organisation. Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs wurde die *Werkplaats Kindergemeenschap* auch von drei Kindern der Königlichen Familie besucht. Königin Juliana, die in den Niederlanden von 1948 bis 1980 regierte, meinte, dass ihre Kinder mit anderen Kindern leben und lernen sollten.

Die erste Anwendung der Soziokratie