

Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode

gleichwertig – verbunden - selbstorganisierend



Inhaltsangabe

| | |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| I. DIE SOZIOKRATISCHE KREISORGANISATIONSMETHODE | 2 |
| EINLEITUNG | 3 |
| KREISPROZEB | 2 |
| LINEARE STRUKTUR | 4 |
| GLEICHWERTIGKEIT BEI DER BESCHLUSSFASSUNG | 6 |
| DIE SOZIOKRATISCHE KREISORGANISATIONSMETHODE (SKM) | 7 |
| VIER BASISREGELN | 7 |
| BASISREGEL 1: DAS KONSENTPRINZIP* | 8 |
| BASISREGEL 2: KREIS | 8 |
| BASISREGEL 3: DOPPELTE KOPPELUNG | 9 |
| BASISREGEL 4: WÄHLEN VON PERSONEN | 9 |
| II. ANWENDUNG DER SKM | 11 |
| III. EINFÜHRUNG DER SKM | 13 |
| VORAUSSETZUNG FÜR DIE EINFÜHRUNG | 13 |
| FORMIEREN EINER PROJEKTGRUPPE | 13 |
| PILOTKREISE | 13 |
| SCHULUNG | 13 |
| SICHERN | 14 |
| IV. AUFSTELLUNG DER BASISSCHULUNG | 16 |
| V. MEHR INFORMATION | 17 |

*Anmerkung: Wir verwenden den Begriff Konsent, um analog zum Englischen consent gegenüber consensus auch im Deutschen Konsent dem Konsens gegenüberstellen zu können.

Übersetzung aus dem Niederländischen: Isabell Dierkes

Die Vervielfältigung dieser Edition, auch in Teilen, und deren Veröffentlichung in Druck, Fotokopie, Microfilm oder mit anderen Methoden ist ohne vorherige schriftliche Erlaubnis des Herausgebers nicht erlaubt.

I. Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode

EINLEITUNG

Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode (SKM) ist eine vollständige Sammlung von Managementinstrumenten für das effektive und effiziente Formen und Leiten von Organisationen. Die SKM basiert auf folgenden wissenschaftlichen Erkenntnissen über das Steuern von dynamischen Prozessen:

- der Kreisprozeß
- nicht ignorieren
- nicht trennen, aber unterscheiden

KREISPROZESS

Die Kreisorganisation ist charakteristisch für jede Form von Leben. In diesem Prozeß sind immer drei Funktionen zu finden. Ein leitender Teil (beauftragt, gibt die Richtung an), ein ausführender Teil sowie ein messender bzw. rückkoppelnder Teil. Diese drei Funktionen wiederholen sich immer wieder, im Großen wie im Kleinen.

**Leiten, Ausführen,
Messen**

Der leitende Teil gibt einen Auftrag; der ausführende Teil erledigt diesen; der messende Teil mißt das Resultat und gibt die Information an den leitenden Teil weiter. Dieser steuert, wenn nötig, um und gibt einen neuen Auftrag an den ausführenden Teil. Auf diese Weise schließt sich der Kreis und der Gleichgewichtszustand (die Norm) wird aufrechterhalten.

Beispiel: Ein Radfahrer fährt von A nach B

Um den Kreisprozeß zu illustrieren, nehmen wir ein einfaches Beispiel:

Ein Radfahrer fährt von A nach B. Wir gehen davon aus, daß die direkte Verbindung zwischen A und B ein gerader Weg ist. Der

Radfahrer probiert, fahrend sein Ziel zu erreichen. Um nicht umzufallen, muß er ständig lenken. So behält er sein Gleichgewicht.

Der Radler merkt, daß er keine gerade Linie fahren kann, egal wie sehr er sich auch bemüht.

Wenn er durch eine Pfütze fährt und sich danach umschaute, dann sieht er auf dem Asphalt eine schlingende Spur. Der Radfahrer muß schlingern, um sein Ziel zu erreichen.

Der Kreisprozeß sieht in diesem Beispiel wie folgt aus: Die Beine des Radlers treten und die Hände steuern, sie führen aus. Die Augen des Radfahrers messen. Sein Gehirn behält das Ganze im Blick und gibt neue Steuerungsimpulse, es leitet. Die drei Funktionen des Steuerungsprozesses sind also erfüllt.

Wir nehmen an, wir richten das Steuerrad in Richtung B aus und arretieren es. Theoretisch wäre es dann möglich, in kürzester Zeit und mit geringstem Energieverbrauch auf gerader Linie von A nach B zu gelangen. Aber die Praxis sieht anders aus. Der Radfahrer kann nun nicht mehr das Steuerrad bewegen und wird deshalb das Gleichgewicht verlieren. Der Radfahrer kann B nur erreichen, wenn er die Möglichkeit hat zu schlingern und ständig von der gewünschten Richtung abweichen zu können. Der Radler kann nur von A nach B kommen, wenn er immer wieder neu von der Norm abweichen darf. Anders gesagt: Fehler müssen sein.

Fehler müssen sein

Im obenstehenden Beispiel kommt der Radfahrer von A nach B mit Hilfe eines Kreisprozesses. In diesem Kreisprozeß sind er selbst, sein Fahrrad und die Umgebung einbezogen. In dem Moment, wo sein Lenker arretiert wird, ist der Kreisprozeß unterbrochen. Der Radfahrer kann Störungen im Gleichgewicht nicht mehr auffangen und fällt hin. Wenn er B erreichen will, dann ist es also nötig, daß der Radfahrer innerhalb bestimmter Grenzen frei steuern kann. Innerhalb bestimmter Grenzen meint u.a., daß gewisse Dinge, wie z.B. die Breite des Weges, zu berücksichtigen sind.

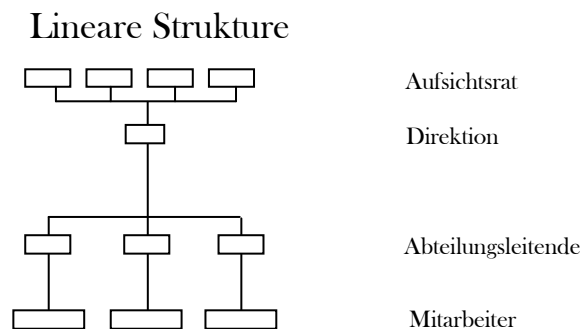
Das ständige Balancieren um die Norm (das Ziel) herum nennen wir ein dynamisches Gleichgewicht. Die Verwirklichung des Zieles ist allein möglich mit Hilfe von Prozessen, die in der Lage sind, ein solches Gleichgewicht in Gang zu halten. Oder besser gesagt - die in der Lage sind, dieses Gleichgewicht immer wiederzufinden. Kreisprozesse sind dafür unabdingbar. Zielgerichtete Organisationen sollten dann auch ihre

**Kreisprozesse sind
nötig für ein
zielgerichtetes
Funktionieren**

Kreisprozesse organisieren. Die heutigen Organisationsstrukturen sind dafür eher schlecht als recht ausgerüstet.

LINEARE STRUKTUR

Die herkömmliche Art, in Organisationen Entscheidungen zu treffen, ist anders als in dem Beispiel mit dem Radfahrer. Man kann sagen, daß die Strukturen in all unseren Organisationen praktisch auf linearen Prozessen basieren (Leitende und Mitarbeiter), gekennzeichnet durch die lineare Struktur. Diese Struktur wird häufig wie eine Harke dargestellt (siehe Zeichnung unten), die wiedergibt, wer wem Anweisungen gibt.



© Sociokratisch Centrum 1998 Lined 3d

**Schnelligkeit,
positive Kennzeichen
dieser linearen
Struktur**

**Information
ignorieren, negative
Kennzeichen dieser
linearen Struktur**

In dieser linearen Struktur hat die leitende Person die Befugnis, einen Beschluß zu fassen - eventuell nach Absprache mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das positive Kennzeichen dieser linearen Struktur sind die Schnelligkeit, in der leitende Personen Aufträge an Mitarbeiter geben können, und die klare Verteilung von Verantwortlichkeiten und Befugnissen. Ein schlechter Aspekt ist die *formelle* Befugnis der leitenden Person, darüber zu entscheiden, ob sie Informationen, die Mitarbeiter an sie herantragen, auch annehmen will. Sie kann die Information ignorieren. Eine mögliche Folge: Die Führung durch die leitende Person kann nicht beeinflußt werden durch die Ausführungsergebnisse, welche die Mitarbeiter einbringen. Das beschränkt eine Organisation bei ihren Versuchen, ihre Ziele zu verwirklichen.

Darüber hinaus können allerlei andere ungewollte Prozesse entstehen. Konfrontiert mit Ignoranz und der Unmöglichkeit, diesen formellen Weg zu

korrigieren, können Mitarbeiter sich passiv verhalten, Beschlüsse sabotieren, krank werden oder ihr Heil in einer grundsätzlich negativen Einstellung suchen. Diese Liste möglicher Nebenwirkungen könnte noch fortgesetzt werden.

**Die lineare Struktur
hat keinen
Kreisprozeß**

In der linearen Struktur fehlt *formell* die Rückkoppelung zwischen Leitung und Mitarbeiter. Eine leitende Person kann selbst entscheiden, ob sie Informationen, die sie von Mitarbeitern bekommt, annimmt oder nicht. Das Bindeglied zwischen der Funktion Messen und der Funktion Leiten ist schwach. Der nötige Kreisprozeß für zielgerichtetes Handeln fehlt. Um mit dem Radfahrer zu sprechen: Wenn er sein Gleichgewichtsorgan nicht wahrnimmt oder nichts tut mit dem, was seine Augen sehen, hat er keine Information, um damit zu steuern und erreicht sein Ziel nie.

**Lineare Struktur
führt zu Erstarrung**

Darüber hinaus führt die lineare Struktur zur Erstarrung. Durch immer präzisere Vorschriften für die Mitarbeiter, was sie tun sollen und was nicht, will die leitende Person erreichen, daß diese Mitarbeiter möglichst nicht schlingern. Das führt zu einer Anhäufung von Regeln, welche die Mitarbeiter im Ansteuern ihres Zieles behindern.

Die lineare Struktur ist also keine gute Basis für das Schaffen von Verbesserungen. Diese Struktur hat nicht *formell* die dritte Verbindung, nämlich die der Rückkoppelung von Information von Mitarbeitern an die Leitung. Das ist eine der Hauptursachen für das schlechte Funktionieren sowohl von Organisationen als auch unseres Zusammenlebens.

Die Frage ist nun, wie wir Entscheidungen treffen können, damit wir eine Rückkoppelung zwischen Mitarbeitern und Leitung ermöglichen. Das verdeutlichen wir anhand eines anderen Beispiels für einen Kreisprozeß: Die Zentralheizung.

Beispiel: Eine Zentralheizung

Eine einfache, automatisch arbeitende Zentralheizung besteht aus Rohren, Heizkörpern, einem Heizkessel und einem Thermostaten. Das Thermostat hat einen messenden Teil, das Thermometer, und einen Regler (den leitenden Teil), nämlich das Thermostat. Ziel ist, daß der Heizkessel das Wasser auf die gewünschte Temperatur erwärmt und

auf dieser Temperatur hält. Wenn es jetzt zu kalt wird, springt der Heizkessel an. Wenn es zu warm wird, dann geht er wieder aus. Das Thermostat gibt hierfür den Auftrag. Das kann es tun, weil es ständig darüber Bescheid weiß, wie die Dinge für das Thermometer stehen. Man kann sagen, daß das Thermostat die leitende Funktion ist und der Heizkessel sein Mitarbeiter. Nun der Prozeß: Eines Tages beschließt das Thermostat, daß der Heizkörper das Wasser auf 120 Grad erwärmen soll. Der Kessel protestiert, aber das hilft nichts. Er muß tun, was die Leitung von ihm will. Die Folge ist, daß das Wasser bei ungefähr 100 Grad kocht, der Kessel zerbricht und die Zentralheizung nicht mehr funktioniert. Auch wenn das Thermostat, das Thermometer und der Heizkessel ihr Problem auf demokratische Weise zu lösen versuchen, wird das Resultat nicht besser ausfallen. Der Heizkessel weiß, daß er ab 100 Grad versagt, aber das Thermostat will unbedingt auf 120 Grad gehen. Für das Thermometer macht das keinen Unterschied. Es kann bis 200 Grad messen und versteht nicht, warum der Heizkessel damit Streß hat. Mit zwei gegen eine Stimme wird der Heizkessel blockiert mit den bekannten Folgen.

***Demokratisch
entscheiden ist auch
linear entscheiden***

Aus diesem Vorbild können wir schließen, daß demokratische Beschlußformung – die Mehrheit beschließt – nicht oder kaum anders funktioniert als die autoritäre Art, Entscheidungen zu treffen. Auch die demokratische Beschlußfassung ist in Wirklichkeit eine lineare Struktur. Die Mehrheit hat die Möglichkeit, die Stimmen der Minderheit zu ignorieren. Was wir brauchen, ist eine Struktur, Beschlüsse zu fassen, die es für jeden möglich macht, ein “Ignorieren” zu korrigieren: die gleichwertige Beschlußfassung.

GLEICHWERTIGKEIT BEI DER BESCHLUSSFASSUNG

Um diesen Mangel in der linearen Art der Beschlußfassung zu kompensieren, sollten wir unseren Organisationen ein neues Prinzip der Entscheidungsfindung hinzufügen: Ein Prinzip, das angelehnt ist an die Art, wie Kreisprozesse funktionieren. Nehmen wir z.B. den Kreisprozeß der Zentralheizung: Hier sind Heizkessel (als ausführender Teil), Thermostat (als auftraggebender Teil) und das Thermometer (als messender Teil) bei der

Beschlußfassung über Grundsätze einbezogen. Alle drei Teile sind gleichwertig. Nur wenn alle auf diese Weise zusammenarbeiten, erreichen sie das beste Resultat. Ohne anzuhalten können sie sich stets auf veränderte Bedingungen in der Umgebung einstellen. Zimmer zu kalt? Kessel an! Zimmer zu warm? Kessel aus!

Organisatorisch und sozial haben wir ähnliche Kreisprozesse nötig: Kreisprozesse, die ein Steuern in sich ständig verändernder Umgebung ermöglichen. Dafür müssen die Elemente "Leiten, Ausführen und Messen" zum Leben erweckt werden und gleichzeitig auf demselben Niveau anerkannt werden. Die Personen, die in den Organisationen die Funktionen "Leiten, Ausführen und Messen" innehaben, sollen in gleichwertiger Weise an den Grundsatzentscheidungen beteiligt sein. Diese Gleichwertigkeit entsteht, wenn die Grundsätze im Konsent bestimmt werden (Konsent meint: kein schwerwiegender und begründeter Einwand).

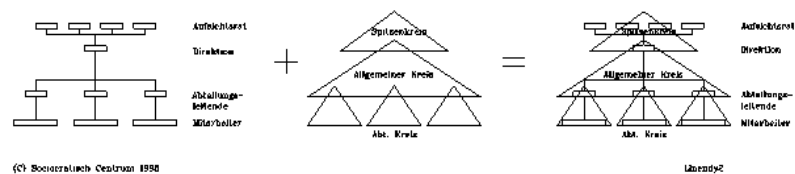
**Gleichwertigkeit
entsteht im Konsent**

DIE SOZIOKRATISCHE KREISORGANISATIONSMETHODE (SKM)

Das Konsentprinzip (siehe * Seite 1) ist eines der vier Basisregeln in der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode. Mit den vier Basisregeln kann eine Kreisstruktur zu einer bestehenden linearen Struktur hinzugefügt werden. Die lineare Struktur bleibt also neben der soziokratischen Kreisstruktur bestehen. In der linearen Struktur wird die Grundsatzentscheidung ausgeführt, die in der Kreisstruktur bestimmt wurde. Gezeichnet sieht das dann wie folgt aus:

**SKM braucht die
lineare Struktur**

Ausführende- und Politik- (Grundsatz)bestimmende Struktur



VIER BASISREGELN

Die vier Basisregeln der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode lauten wie folgt:

**Kein
schwerwiegender und
argumentierter
Einwand**

**Andere Weisen von
Beschlussfassung
bleiben möglich**

BASISREGEL 1: DAS KONSENTPRINZIP

Die erste Basisregel formt die Garantie für die Gleichwertigkeit aller Teilnehmer einer Organisation bei der Beschlußfassung. Das Konsentprinzip ist die Übereinkunft darüber, daß das Prinzip von “kein schwerwiegender und begründeter Einwand” die Beschlußfassung regiert.

‘Regiert’ meint, daß Beschlüsse auch auf andere Weise als mit Konsent gemacht werden können, jedoch unter der Bedingung, daß darüber im Konsent entschieden wurde.

Demokratisch oder autoritär beschließen bleibt möglich. Darüber hinaus kann man sich auch im Konsent einigen, ein Orakel zu befragen oder Chaos abzuwarten.

Allgemein kann man sagen, daß über die Grundsätze mit Konsent beschlossen und die Ausführung dieser Grundsätze an ein oder mehr Teilnehmer der Organisation delegiert wird. Innerhalb der Grenzen des Grundsatzbeschlusses können sie über die Ausführung bestimmen.

Man muß nicht ganz und gar mit einem Beschluß eins sein, um zustimmen zu können. Der Einwand sollte nur nicht schwerwiegend sein. Konsent meint auch nicht ein Vetorecht, sondern das Recht, seinen Einwand zu begründen. Wenn auf diese Weise Beschlüsse gefaßt werden, verfügt jede Person über das gleiche Mittel, um die Beschlüsse zu beeinflussen.

Dieses Streben nach Gleichwertigkeit ist eine äußerst praktische Vorgehensweise, verschiedene Bedürfnisse und Meinungen im Hinblick auf eine gemeinschaftliche Zielsetzung aufeinander abzustimmen.

Kein einziger Belang oder keine einzige Meinung wird übersehen, und so wird verhindert, daß unterschiedliche Meinungen nicht mehr steuerbar sind und daraus Frustrationen und Konflikte entstehen.

BASISREGEL 2: DAS PRINZIP DER KREISORGANISATION

Die SKM beschreibt auch den Ort, an dem die Beschlüsse über Grundsätze gefaßt werden: der *Soziokratische Kreis*. Die zweite Basisregel heißt deshalb auch das “*Prinzip der Kreisorganisation*“. *Eine Organisation wird aufgebaut mit Hilfe von Kreisen*. Diese Kreise werden zu der bestehenden funktionalen Einheit hinzugefügt. So entstehen u.a. ein Abteilungskreis, ein

Allgemeiner Kreis (Direktion mit Abteilungsleitung und Delegierten der Abteilungen) und ein Spitzenkreis (Aufsichtsrat mit Direktion und Delegierten des Allgemeinen Kreises).

Ein Kreis ist eine Gruppe von Personen, die verantwortlich sind, ein gemeinsames Ziel zu verwirklichen. Beschlüsse hinsichtlich der Grundsätze finden in diesem Kreis statt. Der Kreis delegiert an seine Mitglieder drei Funktionen: Leiten, Ausführen und Messen.

Er unterhält sein eigenes Erinnerungssystem in Form eines Logbuchs und erweitert seine eigenen Kompetenzen durch integrale Schulung. Integrale Schulung bedeutet, daß die Kreismitglieder nicht nur in ihrem Fachgebiet geschult werden, sondern auch in der Struktur von Entscheidungsfindungsprozessen und dem "Produzieren von Organisation".

In der Schulung von Beschlußfassung wäre zu lernen, wie man Einwände begründet vorbringen kann und wie Versammlungen ablaufen. Beim "Produzieren von Organisation" geht es erstens darum, zu lernen, wie ein gemeinsames Ziel formuliert wird, und zweitens einen Arbeitsablaufplan für die Zielverwirklichung zu erstellen.

BASISREGEL 3: DAS PRINZIP DER DOPPELTEN KOPPELUNG

Ein Kreis ist halb-autonom; d.h. er kann allein aus sich selbst bestehen in Beziehung mit anderen Kreisen. Im allgemeinen werden in Organisationen mehr Kreise nötig sein. Um den gesamten Kreisprozeß aller Kreise zu handhaben, müssen sie auf bestimmte Art miteinander verbunden werden.

Kreise sind doppelt gekoppelt

Die dritte Basisregel ist "*das Prinzip der Doppelten Koppelung*". Bei der Verbindung zwischen zwei Kreisen nehmen mindestens zwei Personen aus dem einen Kreis an der Beschlußfassung im nächsthöheren Kreis teil. Diese Personen sind der funktionale Leiter und ein gewählter Delegierter.

Dadurch, daß Kreise in dieser Art verbunden sind, können Entscheidungsprozesse alle Richtungen durchlaufen, und der dynamische Prozeß der Organisation als Ganzes ist nirgendwo unterbrochen.

BASISREGEL 4: DAS WÄHLEN VON PERSONEN

Die Verteilung von Funktionen und Aufgaben geschieht im Konsent

Zuletzt die vierte Basisregel: *Das Wählen von Personen geschieht ausschließlich mit Konsent, nach offener Diskussion.*

Die vierte Basisregel entsteht aus der ersten Regel über Konsent. Aber weil

die soziokratische Art der Wahl noch ungebräuchlich ist, rechtfertigt sie eine eigene Basisregel. Für jede Funktion und Aufgabe wird eine am besten passende Person gesucht. Dazu ist ein offenes Gespräch über die Möglichkeiten und Belange aller Personen unentbehrlich. Wenn alle Kreismitglieder der Wahl einer bestimmten Person zustimmen, wird ihr die Aufgabe oder Funktion übergeben, selbstverständlich nur dann, wenn die Person selbst auch zustimmt.

**Die Kreisstruktur
reflektiert die lineare
Struktur**

Mit diesen vier einfachen, aber in der Praxis sehr durchschlagenden, Regeln gelingt eine soziokratische Kreisorganisation, die einer bestehenden linearen Struktur hinzugefügt werden kann. Die Kreisstruktur spiegelt die lineare Struktur wider und kann über diese gelegt werden.

Im ausführenden Sinn funktioniert die Organisation wie bisher. Für die Entscheidung über die Grundsätze (Rahmenbedingungen) ist die soziokratische Kreisorganisation hinzugefügt.

**Die lineare Struktur
kann besser
funktionieren**

Die soziokratische Kreisorganisation versetzt alle Mitarbeiter in die Lage, Einfluß auf die Grundsatzentscheidungen auszuüben. Somit kann jeder auch Verantwortung für die Beschlüsse tragen, weil sie aufgrund von akzeptierten Argumenten gefaßt werden. Bessere Beschlüsse und eine bessere Tragfähigkeit für die Umsetzung der Grundsätze sind das Resultat. Die lineare Struktur kann dadurch besser funktionieren.

II. Anwendung der SKM

Die Praxis zeigt, daß die Methode auf überraschend vielen Gebieten Organisationen Unterstützung bieten kann, besser zu funktionieren. Erstes Anwendungsziel der SKM ist das Verbessern der Beschlußfassung.

***Das Vermögen,
Probleme zu lösen, ist
größer***

Darüber hinaus können wir sagen, daß das soziokratische Modell die Fähigkeit erhöht, komplexe Probleme zu lösen.

***Dynamische
Entlohnungsform***

Das Soziokratische Steuerungssystem sieht eine Form der Entlohnung vor, die sich dynamisch an die Resultate der Arbeit anpaßt: Lohn wird an Umsatz und Gewinn gekoppelt.

Schutzkonstruktion

Die besondere juristische Struktur schützt u.a. gegen eine unerwünschte (sogenannte "feindliche") Übernahme.

Kulturveränderung

Personen in der Organisation – aber auch die Organisation als Ganzes – erleben die erneuernde Wirkung des Prozesses, der durch die soziokratische Beschlußfassung in Gang gebracht wurde. Persönliche Betroffenheit, Hingabe, Offenheit und eine Denkweise in Begriffen von "Mein Unternehmen" wird stimuliert.

***Bessere interne
Kommunikation***

Auf dem Gebiet der Kommunikation sorgt die soziokratische Struktur für die Möglichkeit eines unbeschränkten Durchströmens von Informationen zwischen verschiedenen Niveaus (vertikal) und zwischen Abteilungen untereinander (horizontal).

***Steuerbare
Selbststeuerung***

Weiterhin ist das soziokratischen Modell sowohl für Zentralisierung als auch Dezentralisierung förderlich. Abteilungen sind weitgehend autonom, werden aber gleichzeitig durch die Kreisstruktur organisch mit der Organisation als Ganzes verbunden.

Für Groß und Klein

Die Soziokratische Kreisstruktur macht das Modell sowohl für kleine und übersichtliche Organisationen als auch für das effektive Steuern von großen, komplexen Organisationen passend.

***Integrale
Qualitätssicherung***

Durch die durchgehende Anwendung von "Leiten, Ausführen und Messen" innerhalb des Kreisprozesses kann mit dem soziokratischen Modell gut eine integrale Qualitätsverbesserung erreicht werden, und Qualitätssicherung erhält eine Form.

**Maximale
Mitverwaltung**

Als Beteiligungsmodell kommt man an der SKM kaum vorbei. Dadurch, daß jeder an der Beschlußfassung teilnehmen kann, ist maximale Mitverwaltung gegeben. Wenn eine Organisation nachweisen kann, daß sie gemäß der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode funktioniert, kann sie offiziell freigestellt werden von der Auflage, einen Betriebsrat zu gründen (Dies gilt zur Zeit erst für die Niederlande).

Mehr Kreativität

Durch die Garantie der Gleichwertigkeit für alle Betroffenen innerhalb der Kreisstruktur schafft die SKM einen sicheren Raum, um kreativ sein zu können.

**Vollwertiges HRM-
Werkzeug**

Dazu kommen die offene Wahl von Personen und Soziokratische Beurteilungsgespräche. So bietet die SKM ein vollwertiges Laufbahntwicklungsprogramm. Damit ist das Modell eine sehr gute Form von Human Ressource Management.

**Bereicherung der
eigenen
Arbeitsmöglichkeiten**

Auf individuellem Niveau führt die soziokratische Methode zur Bereicherung der eigenen Arbeitsmöglichkeiten. Im Prozeß der Verselbständigung von funktionalen Arbeitseinheiten (Kreisen) können Menschen mehr Aufgaben und Verantwortung zugeteilt bekommen. Der Arbeitsinhalt kann dadurch bereichert werden.

**Kompetenz-
Management**

Direkt daraus folgt, daß die SKM auch eine Methode ist, um Kompetenz zu entwickeln. Durch integrale Schulung und die Erweiterung von Funktionen und Aufgaben bekommt jeder innerhalb einer soziokratischen Organisation auch die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln.

III. Einführung der SKM

BEDINGUNGEN FÜR DIE EINFÜHRUNG

Wichtige Voraussetzung für die Einführung und Anwendung der SKM in Organisationen ist, daß die Organisationsspitze den Nutzen des Soziokratischen Modells für die eigene Organisation untersuchen will.

BILDEN EINER PROJEKTGRUPPE

Der erste Schritt zur Einführung der SKM ist das Aufstellen einer Struktur für die Einführung. Es wird eine Projektgruppe gebildet. Diese Projektgruppe berät die Direktion/den Vorstand beim Beantworten der Fragen, ob und wie das Modell angewandt werden kann und im zweiten Schritt, wie die Einführung geschehen soll. Der Direktor/Vorsitzende ist die leitende Person. Als Gesprächsleiter und Trainer tritt der Soziokratische Berater auf. Die Projektgruppe macht Vorschläge zu den Grundsätzen für die Anwendung und wird selbst auch geschult in der Handhabung der SKM (siehe Kapitel IV). Die Einführung geschieht innerhalb der bestehenden linearen Struktur. Der Direktor ist als leitende Person verantwortlich für die Anwendung der Soziokratischen Methode.

Die Projektgruppe berät die Direktion

PILOTKREISE

Die Projektgruppe entwirft eine Kreisstruktur in Übereinstimmung mit der bestehenden linearen Struktur. Daraufhin stellt die Projektgruppe einen oder mehrere Pilotkreise vor, die das Modell eine bestimmte Zeit anwenden.

Inzwischen werden die übrigen Mitarbeiter informiert. Auf der Grundlage der gesammelten Erfahrungen in den Pilotkreisen berät die Projektgruppe, ob die Methode weiterhin angewandt wird. Sie klärt auch die Bedingungen für eine endgültige Einführung. Die befugte Autorität - z.B. Direktion, Vorstand oder Amtsleitung - beschließt dann darüber.

Probe in den Pilotkreisen

SCHULUNG

Wenn die Organisation nach Auswertung des Pilotprojekts zustimmend beschließt, wird auch für die restlichen Abteilungen die Soziokratische Kreisorganisation eingerichtet.

Der Anwendungserfolg der SKM ist abhängig von dem Maß, in dem alle

Betroffenen bereit sind, die dazu nötigen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erlernen. Zu Beginn werden die ersten sechs Kreistreffen jedes Kreises durch einen Soziokratischen Trainer begleitet. Die Kreismitglieder lernen, die Methode in ihren Versammlungen anzuwenden. Dabei geht es u.a. um

- die soziokratische Struktur der Versammlung
- das Konsentprinzip
- die Rolle der Delegierten
- den Unterschied zwischen Grundsätzen und Ausführung
- das Formulieren eines gemeinsamen Zieles
- das Entwerfen des Zielverwirklichungsprozesses
- die soziokratische Vorgehensweise bei der Wahl.

**Weiterführung mit
aufgabenspezifischem
Training**

Nach diesem Basistraining folgt die aufgabenspezifische Schulung u.a. für Personen in Führungspositionen und Gesprächsleiter. Diese Schulung ist für die Personen gedacht, die eine wichtige Rolle bei der Anwendung der SKM übernehmen. Hierfür werden Lehrkreise eingerichtet, die regelmäßig zusammenkommen.

Statuten festlegen

SICHERN

Um die Kreisorganisation auch juristisch zu verankern, wird das Soziokratische Organisationsmodell in den Statuten der Organisation verankert.

**Installieren eine
Logbuchsystems**

Grundbedingung für eine gute Beschlußfassung ist der freie Zugang zu Informationen. Die Teilnehmer einer Organisation müssen wissen, wo sie die verfügbaren Informationen finden können, die sie für nötig halten. Das soziokratische (Web)-Logbuch bietet hier Unterstützung für dieses Bedürfnis. In dieser systematisch aufgebauten Datenbank können alle Grundsatzbeschlüsse nachgeschaut werden. Das bildet die Basis für das integrale Qualitätssystem (u.a. ISO 9000, ISO 14000 und Arbo). Das (Web)-Logbuch kann auch helfen, die Organisation der (Kreis)-Versammlungen zu vereinfachen. Tagesordnungen und Protokolle können im (Web)-Logbuch veröffentlicht werden.

**Soziokratisches
Entlohnungssystem**

Abschließend ist es möglich, ein soziokratisches Entlohnungssystem zu etablieren. Diese flexible Art der Entlohnung stimuliert die Teilnehmer der Organisation, genau den Platz innerhalb der Organisation einzunehmen, an

dem sie am besten zurechtkommen.

Die Einführung kann abgeschlossen werden, wenn die Organisation in der Lage ist, die Methode selbst zu unterhalten und zu entwickeln. Das Soziokratische Zentrum Deutschland bietet dazu die folgenden Möglichkeiten:

- a) Ausbildung interner Schulungsexperten, die das Unterhalten und Entwickeln der soziokratischen Kenntnisse und Fertigkeiten unterstützen. Interne Trainerexperten können darüber hinaus an einem Lehrkreis mit Trainerexperten (auch aus anderen soziokratischen Organisationen) teilnehmen;
- b) Anbieten von Spitzenkreis-Mitgliedern, die sich mit der Anwendung der SKM auf Spitzenkreis-Niveau auskennen (vergleichbar mit der Funktion eines Aufsichtsrats);
- c) Qualitätsmessungen des soziokratischen Funktionierens durch soziokratische Überprüfungen (Audits);
- d) Mitgliedschaft in einem regionalen soziokratischen Netzwerk-Kreis für Direktoren von soziokratisch arbeitenden Organisationen (DSO-Kreis).

Mehr Informationen zu Lehr- und Entwicklungsmöglichkeiten auf www.sociocratie.nl und www.soziokratie.com.

IV. Aufstellung der Basisschulung

Bei der Einführung der Soziokratischen Kreisorganisation erhält jeder Kreis eine Basisschulung. Die Schulung findet während der Kreisversammlungen statt. Neben dem Fassen von Beschlüssen, die nötig sind für den Fortgang der Abteilung/des Kreises, werden hier auch einige soziokratische Schulungsthemen besprochen. Nach ungefähr sechs Versammlungen haben die Kreismitglieder die Grundkenntnisse, die SKM selbständig anzuwenden. Beim ersten Treffen leitet der Soziokratische Schulungsexperte die Versammlung. Es werden Schulungsthemen behandelt, und die Kreismitglieder treffen auf soziokratische Weise Beschlüsse über die eigenen Tagesordnungspunkte.

Themen in der Versammlung sind:

1. Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode - insbesondere die soziokratischen Regeln, Charakteristika und Vorgehensweisen;
2. Das Formulieren eines Zieles für den Kreis;
3. Das Unterscheiden zwischen Grundsätzen und Ausführung;
4. Das Entwerfen eines Prozesses zur Zielverwirklichung - des Hauptprozesses eines Kreises;
5. Das "Steuerbarmachen" oder "Steuerbarhalten" des Haupt-Prozesses als dynamischer Prozeß;
6. Das Zuteilen von Aufgaben im Kreis mit Hilfe der Soziokratischen Wahl.

Die Projektgruppe wendet selbst auch die soziokratische Methode an. Sie formuliert Kriterien für die Arbeit der Pilotkreise, überwacht die Fortschritte und erstellt eine Empfehlung für den weiteren Verlauf.

