

## Soziokratische Führung - Ordnungssysteme im Wandel?

*Der niederländische Reformpädagoge Kees Boeke entwickelte aus Vorgängerideen ein praxisnahes soziokratisches Modell, das in den Niederlanden in verschiedenen Firmen zur Anwendung kommt. Auch in Österreich gibt es bereits ähnliche Organisationen, wie den Verein für nachhaltiges Leben - das Wohnprojekt Wien. Nicht Position und Titel entscheiden, sondern Argumente, Verstand (auch Hausverstand) und Expertise. Was wäre, würden in Zeiten des Wandels auch wir über Alternativen mit mehr direkter Demokratie und Beteiligung nachdenken?*

c. amon@green-field.at

Wenn Soziokratie mit wenigen Worten beschrieben werden soll, dann mit Gleichwertigkeit, Verbundenheit und Selbstorganisation und zwar im Sinne des gemeinsamen Ziels und der gewählten Werte. Soziokratie bedeutet sinngemäß „Macht der Gemeinschaft“; d.h. die Gemeinschaft herrscht und zwar auf dem Prinzip der Konsent-Entscheidung, was soviel wie die Beteiligung durch „einwilligen in...“ oder auch „zustimmen“ bedeutet.

Bei gravierenden Entscheidungsfragen die Organisation oder die Führung betreffend, wird solange verhandelt, bis kein schwerwiegender Einwand mehr vorliegt. Das setzt natürlich voraus, dass die leitenden Personen einer Organisation eine entsprech-ende Vertrauens-, Entscheidungs- und Kommunikationskultur entwickelt haben bzw. entwickeln wollen.

Der Mehrwert besteht darin, dass die Motivationsfähigkeit sowie die Effizienz der MitarbeiterInnen oder auch Mitwirkenden (z.B. ehrenamtlichen Personen) erhöht und die Aufteilung von Verantwortung auf eine breite Basis gestellt wird. Durchaus ein

Grund, um gerade in kleineren und mittelgroßen Organisationen, gemeinnützigen Institutionen bzw. NGO's an so eine Alternative in der Führungs-, Entscheidungs- und Kommunikationskultur zu denken.

### 3 Funktionen sind wesentlich

Für die soziokratische Organisation ist das Zusammenspiel von drei Funktionen entscheidend: Ein leitender Teil, ein ausführender und ein messender bzw. rückmeldender Teil. Das hat den Vorteil, dass strategische Gedanken und Entscheidungen zwar ausgeführt, aber auch im Funktionieren überprüft werden. Das Feedback und die gemeinsam entschiedenen Messkriterien sind Maßstab für die Leitung.

Im Gegensatz dazu wird heute in Organisationen üblicherweise durch die Leitung vorgegeben, was zu passieren hat. Diese Entscheidungen werden aber weder ausreichend transparent zur Diskussion gestellt noch werden die Rückkopplungsschleifen aus dem Unternehmen effizient genutzt. Kontrolliert werden vielmehr die

Ausführenden, weniger die Sinnhaftigkeit des Auftrags.

Oder: Sehr basisdemokratisch gesteuerte Organisationen mit Mehrheitsabstimmungen, wo letztlich bei jeder Abstimmung eine unterlegene Minderheit bleibt, die sich als Verlierer fühlt.

### In 3 Schritten zur Entscheidung

Der Entscheidungsprozess verläuft im soziokratischen Sinne in drei Schritten und jeweils im Kreis, was verdeutlicht, dass alle Personen gleichwertig sind:

1. Sammeln von relevanten Informationen, um sich eine fundierte Meinung zu bilden und Argumente finden zu können.
2. Meinungs austausch - jede/r Teilnehmende sagt seine/ihre Meinung zum Thema. Dazu gibt es eventuell auch mehrere Runden, da sich durch neue Erkenntnisse die Meinungen ändern oder erweitern können.
3. Konsentrunde: Ein Beschlussvorschlag wird zur Entscheidung gestellt. Ausschlaggebend ist, dass der Konsent so lange gesucht wird, bis es keinen schwerwiegenden Einwand mehr gibt. Schwerwiegend kann ein Einwand nur dann sein, solange dieser auf eine Differenz zwischen dem, was zu beschließen ist, und dem gemeinsamen Ziel hinweist.

Das wirft die Frage auf: Was hat dann Führung zu leisten? Kurz gesagt: Viel. Oder auch genau das, was es braucht, um erfolgreich im Sinne des gemeinsamen Ziels zu sein. Wenn beispielsweise darüber entschieden wird, wie Führung am besten zu bewerkstelligen ist, dann stehen nicht die

Personen im Vordergrund, sondern deren Kompetenzen. Was braucht also Führung - nicht nur - aber insbesondere in soziokratisch gesteuerten Teams oder Organisationen?

Führung besteht auch in dieser Form im Wesentlichen aus zwei Komponenten: Der fachlichen Qualität und der sozialen. Mit sozialer Qualität sind die Fähigkeiten gemeint...

...in Kontakt zu kommen und diesen zu halten (auch Beziehungsmanagement),

...die Selbst- und Fremderkenntnis (z.B. eigenes Verhalten nachvollziehen zu können und Unterschiede zu anderen akzeptierend erkennen zu können)

...sowie emotionale Potentiale konstruktiv zu nutzen. Letztes spricht die Gefühlswelten und das Feld der Bedürfnisse an.

Führung wird somit generell zur Handlungsfrage und erfordert grundlegende Kompetenzen der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit (z.B. Moderation, Stil des Ausdrucks, Kenntnisse der theoretischen Modelle von Kommunikationsmustern, etc.). Allesamt Fähigkeiten, die durchaus erlernbar sind und gerade in innovativen Modellen wie der Soziokratie Grundvoraussetzung sind.

[CA Apr13]

#### *Was ist Soziokratie?*

Die Soziokratie ist ein Organisationsmodell, das Ende der 60er Jahre von Prof. Dr. Ing. Gerard Endenburg in den Niederlanden entwickelt wurde. Sein Anliegen bestand darin, eine Organisation zu schaffen, in der Führungskräfte und Mitarbeiter partnerschaftlich und effektiv zusammenarbeiten. Seit Mitte der 70er Jahre wird Endenburgs Ansatz vom Soziokratischen Zentrum in Holland verbreitet und in vielen Unternehmen angewandt.