



## Soziokratie

### Die Macht des Arguments statt der Macht der Mehrheit

Von: Dominique Haijtema  
Erschienen in: [Slow Management](#), Herbst 2008, S.44-52.  
Übersetzt von Corinna Böcklinger und Isabell Dierkes  
Redigiert von Christian Rüther

Effiziente Meetings, geteilte Verantwortung und bessere Umsetzung von Beschlüssen. Das braucht nicht länger nur ein Traum zu sein. Mit der Soziokratie können Organisationen die gesetzten Ziele erreichen.  
*„Die Kultur muss jedoch reif dafür sein. Es geht darum, ob man sich traut auf Grund von Gleichwertigkeit Beschlüsse zu fassen.“*  
Ungefähr hundert niederländische Organisationen arbeiten nach diesem Ansatz und seit August auch eine Grundschule in Zandvoort.

Die Emotionen schäumen auf einmal über, als es um das Rauchen im Haus geht. Eine Diskussionsteilnehmerin wird sehr emotional, weil sie vehement gegen das Rauchen ist. Sie hat einen Freund durch Lungenkrebs verloren und sie hat eine Freundin, die mit dem Rauchen nicht aufhören kann. Während das Verteilen der Parkplätze überhaupt kein Problem darstellte, ist das Rauchen ein deutlich heikleres Thema bei der Sitzung.

Am Abend eines Werktages in einem Pfarrhaus in Amsterdam-Ost verhandeln acht Erwachsene über Lebensregeln, die sie aufstellen würden, wenn sie gemeinsam wohnen würden. Zum Kennenlernen der so genannten soziokratischen Methode spielen sie das „Konsentspiel“ unter der Leitung von Pieter van der Meché, der am Soziokratischen Zentrum in Rotterdam arbeitet. *„Unsere Versammlungen sind meistens todlangweilig und langatmig“*, erzählt eine der Anwesenden über ihren „Verein für Eigentümer“. Sie hofft, dass sie heute Abend lernt, wie sie dies verbessern kann.

#### **Kein-Einwand-Prinzip**

Es war der niederländische Pädagoge Kees Boeke, der nach dem Zweiten Weltkrieg Soziokratie als „dritten Weg“ lancierte, zwischen einerseits der Macht der Diktatur und andererseits der in seinen Augen oft zu Machtlosigkeit führenden Zersplitterung der parlamentarischen Demokratie. Soziokratie ist eine Zusammensetzung aus dem lateinischen „socius“ (Gefährte) und dem griechischen „kratein“ (regieren) und steht für eine Form der Führung, die von der Gleichwertigkeit der Individuen ausgeht. Das wichtigste Prinzip ist, dass nur dann ein Beschluss gefasst wird, wenn keiner der Anwesenden einen Einwand mit schwerwiegenden Argumenten hat. Dieses Prinzip nennt man „Konsentprinzip“ (Kein-Einwand-Prinzip). Feste Fragerunden sorgen dafür, dass sich jeder einbringt, und verankern Mitbestimmung in der Gruppe oder der Organisation als Ganzes.

Das führt dazu, dass Individuen mehr Entscheidungsbefugnis bekommen als in einer Demokratie, in der die Stimmenmehrheit gilt. Soziokratie ist in Wahrheit die Macht des Arguments und nicht die Macht der Mehrheit.



Nun braucht man aber nicht für jede Entscheidung diesen ausführlichen Weg zu gehen. Auf Basis dieses Konsentprinzips kann sich eine Gruppe zu einer autokratischen oder demokratischen Arbeitsweise entschließen. In der Praxis läuft es darauf hinaus, dass es vor allem Entscheidungen der Grundsatzbeschlüsse sind, die mit Konsent entschieden werden, und dass die operativen Entscheidungen im Tagesgeschäft delegiert werden. Soziokratie ist nicht nur eine Theorie. Gerard Endenburg, ein Schüler von Boeke, entwickelte in den siebziger Jahren die „soziokratische Kreismethode“ und wendete diese in seinem eigenen Unternehmen „Endenburg Elektrotechnik“ in Rotterdam an. Auch jetzt funktioniert dieses System dort noch immer. 1978 gründete Endenburg das „Soziokratische Zentrum“ in Rotterdam, um seine Methode weiter zu verbreiten. Er promovierte anschließend auf diesem Gebiet und wurde zehn Jahre später Professor an der Universität Maastricht mit dem Lehrstuhl „Die lernende Organisation auf Basis der soziokratischen Kreisorganisation“.

#### **Die vier Basisprinzipien der Soziokratie:**

1. Konsent als vorherrschendes Prinzip zur Beschlussfassung (kein begründeter schwerwiegender Einwand).
2. Eine Kreisstruktur überlagert die bestehende Linienstruktur.
3. Doppelte Verknüpfung von Kreisen.
4. Soziokratische Wahlen (offene Diskussionen) von Kreismitgliedern und Vertretern, Aufteilung der Funktionen und Aufgaben gemäß dem Konsentprinzip.

Laut Pieter van der Meché, mittlerweile seit 14 Jahren am Soziokratischen Zentrum tätig, führt Soziokratie nicht nur zu besserer Beschlussfassung, besserer Ausführung von Beschlüssen sowie effizienterer und effektiverer Zusammenarbeit, sondern es nehmen auch die Verantwortlichkeit und das Engagement der Mitarbeiter zu. *„Organisationen werden ganz einfach besser steuerbar. Indem man gemeinsam zusammenarbeitet, hat man auch viel mehr Informationen und Sichtweisen verfügbar. Es ist Mitbestimmung in der optimalsten Form“*, sagt er. Das ist auch ein Grund, warum die soziokratische Kreismethode als gesetzlich anerkannte Alternative für einen Betriebsrat gilt.

#### **Vertuschung**

Sitzungen kosten durchwegs viel zu viel Zeit und Energie, auch im Firmenleben. *„Es ist kompliziert und oft ein politisches Spiel. Viele Beschlüsse sind bereits vorgekaut und während der Versammlung merkt man nur einem Bruchteil der Anwesenden an, was sie wirklich denken und fühlen“*, erzählt van der Meché. Bei einer soziokratischen Versammlung wird zuerst Zeit aufgewendet, um sich ein Bild von der Sache zu machen: Welche Informationen sind notwendig um einen Beschluss fassen zu können? Dann wird deutlich zwischen Politik (Grundsatzentscheidungen) und Ausführung unterschieden und besprochen, ob ein Punkt auf die Tagesordnung gesetzt wird und wer dafür zuständig ist. Muss jetzt darüber entschieden werden oder erst später? Die soziokratische Methode macht auch eine Umfrage überflüssig. In der Eröffnungsrunde haben die Teilnehmer die Möglichkeit, Punkte für die Tagesordnung einzubringen. Dann wird mit Konsent bestimmt, wo und wann diese Punkte behandelt werden. Das verhindert Frustrationen, wenn am Schluss neue Themen auf den Tisch kommen, für die eigentlich keine Zeit mehr ist.



Inzwischen arbeiten ungefähr hundert Organisationen in den Niederlanden nach der soziokratischen Methode, nicht viel in Anbetracht der langen Geschichte. Van der Meché versteht die Zurückhaltung. *„Sie ist noch zu unbekannt. Und die Organisation muss reif dafür sein. Es bedeutet eine einschneidende Veränderung in der Unternehmenskultur und es geht um Macht. Wir in den Niederlanden tun gerne so, als ob jeder Mitsprache hätte, aber letztlich sind es meistens die Führungskräfte, welche die wichtigen Entscheidungen treffen. Und wir vertuschen das gerne mit bestimmten Sprüchen. Wenn wir sagen „das hatten wir doch abgemacht“ oder „willst du das tun“, dann meinen wir eigentlich „ich habe das beschlossen“ oder „du musst das tun“. Es wird selten gemeinsam entschieden. Viele Chefs sind nicht bereit, ihre Macht zu teilen und korrigiert zu werden. Es geht darum, ob man sich traut auf Grund von Gleichwertigkeit Beschlüsse zu fassen.“* Van der Meché stößt dann auch auf den üblichen Widerstand von beiden Seiten. Mitarbeiter sagen: „Das ist alles schön und gut, aber es funktioniert hier nicht wegen der Geschäftsführung. Die macht doch was sie will“. Die Geschäftsführung hingegen meint: „Das ist alles schön und gut, aber es funktioniert nicht wegen der Mitarbeiter. Die sind doch überall dagegen.“

### **Urlaubsziele**

Es geht ständig um die Prozesse des Leitens, Ausführens und Messens. Bei der soziokratischen Kreisorganisationsmethode besteht ein Managementteam nicht nur aus den jeweiligen Abteilungsleitern selbst, sondern auch aus je einem gewählten Delegierten jeder Abteilung. Der Delegierte gibt die Informationen des erweiterten Managementteams von oben nach unten weiter an die Abteilung, aber auch von unten nach oben die der Abteilung an das Managementteam. Auf diese Weise können sowohl Führungskräfte als auch Delegierte Beschlüsse einbringen oder verbessern. Im Falle mehrerer Schichten in der Organisation formen sich so mehrere Kreisprozesse von Information, Beschlussfassung und Feedback. Und jedes Mal wieder fällt die Entscheidung im Konsent auf Basis von Argumenten.

Dieses System funktioniert auch für die Wahl eines Delegierten. Während der Informationsrunde beziehungsweise der Bildformenden Runde wird zuerst geklärt, welche Aufgaben diese Tätigkeit genau umfasst und welche Kriterien für die Wahl von Belang sein könnten. Dann können die Teammitglieder ihren Kandidaten vorschlagen, inklusive der dazugehörigen Argumente. Nach dem Hören aller Argumente können die Vorschläge noch verändert werden. Der Gesprächsleiter, der übrigens auf dieselbe Art zu dieser Position gekommen ist, macht schließlich einen Vorschlag, und wenn niemand einen schwerwiegenden Einwand hat, wird der Kandidat gewählt.

Auch zu Hause funktioniert das Konsentprinzip. Urlaubsziele, Essenszeiten und andere Familienangelegenheiten können laut van der Meché ebenso mit der soziokratischen Methode besprochen werden. *„Es gibt einen Unterschied zwischen Gleichheit und Gleichwertigkeit und zwischen Leitung und Ausführung. Eltern und Kinder sind nicht gleich, aber gleichwertig. Meine siebenjährige Tochter meinte letztens, dass sie alleine mit dem Rad zum Supermarkt fahren könnte. Ich fand das nicht, weil die Strecke über eine sehr belebte Straße führt. Meine Tochter stimmte dem nicht zu und sagte, dass sie es doch könnte und auch machen würde. Dann kann ich Macht ausüben und ihr das Fahrrad verbieten oder aber die Prinzipien von Gleichwertigkeit und von Leiten, Ausführen und Messen verwenden. Sie wollte die Leitung und ich zweifelte, ob die bei ihr in guten Händen war. Deshalb schlug ich*



*vor mit ihr mitzukommen. Sie durfte selber leiten und ich konnte schauen, ob es funktionierte. Klappt es nicht, kann ich gegensteuern, geht es gut, dann kann ich Vertrauen aufbauen und sie diesen Prozess von nun an selbst leiten lassen. Als sie kapierte, dass sie doch über diese Straße fahren durfte, war ihr das auf einmal gar nicht mehr wichtig. Sie hat selbst erkannt, dass die Straße viel zu belebt war.“*

### **Landwirtschaftliche Epoche**

Auch Marjolein Ploegman hat die Erfahrung gemacht, dass Kinder sehr gut mit der soziokratischen Methode zurechtkommen. Sie ist die Initiatorin von „De School“ (Die Schule), einer Grundschule in Zandvoort, die auf der Basis der Soziokratie gegründet wurde. De School wurde im August eröffnet und Ploegman hatte vor kurzem die erste soziokratische Besprechung mit einer Gruppe von Kindern über das Essen an der Schule. *„Wir gehen zum Beispiel gemeinsam einkaufen, damit die Kinder auch etwas über gesunde Lebensmittel lernen. Während dieser Besprechung wird unter anderem beschlossen, wann die Kinder essen wollen und welche vier Kinder sich zwei Wochen lang um das Essen kümmern werden. Die Kinder haben so selber abgesprochen, wie und wann sie am liebsten essen wollen. Jeder konnte seine Meinung äußern“*, sagt Ploegman, die als schulpädagogische Beraterin tätig war und schon seit Jahren mit der soziokratischen Methode vertraut ist.

De School ist innovativ oder auch schlichtweg revolutionär. So setzen Lehrer, Eltern und Kinder gemeinsam einen individuellen Lehrplan fest. Im Prinzip ist alles möglich, vorausgesetzt die Mittel und Möglichkeiten sind vorhanden. Außerdem ist diese Schule, die vom Staat finanziert wird, fünfzig Wochen im Jahr geöffnet und die Kinder können den ganzen Tag dort verbringen. *„De School integriert hiermit Unterricht und Betreuung. Die gängigen Schul- und Ferienzeiten stammen noch aus der landwirtschaftlichen Epoche, als die Kinder auf dem Feld helfen mussten. Eine Menge Probleme der heutigen Zeit, wie Ferienstau, Urlaubsstress oder eine passende Balance zwischen Arbeit und Privatleben, könnten gelöst werden, wenn die Schulzeiten flexibler gestaltet wären“*, meint Ploegman.

### **Dschungel aus Vorschriften**

Lehrer, die auch mal im November Urlaub machen können, Eltern, die nicht drei Monate im Jahr eine Betreuung suchen müssen, und Kinder, die in ihrem eigenen Tempo lernen können. Das Interesse von Lehrkräften und Eltern an „De School“ war somit sehr groß. Aber eine neue, innovative Schule zu eröffnen funktioniert natürlich nicht einfach so in den Niederlanden. Ploegman und ein Team Freiwilliger beschäftigen sich schon seit fünf Jahren damit, sich durch den Dschungel aus Vorschriften zu kämpfen und alle – oft widersprüchlichen – Anforderungen zu erfüllen. Die wichtigsten Bestimmungen über das Unterrichtssystem umfassen allein ungefähr 226 Seiten. *„Es gibt einige schwer zu lösende Probleme im Unterrichtssystem, wie veraltete Schulzeiten, schulfreie Tage, extra Betreuung für so genannte Problemfälle etcetera. Einzelne Kinder und ihr individuelles Lernvermögen werden viel zu wenig beachtet. Wenn man von der Norm abweicht, hat man ein Problem.“* Mit drei Monaten Ferien und mit der Standardvorgabe von 940 Schulstunden im Jahr scheint es fast so, als dürfte man überhaupt nicht lernen, findet Ploegman. Und das, obwohl Kinder nichts lieber tun als sich zu entwickeln und zu lernen. *„Das bestehende Schulsystem lässt leider wenig Raum für den kreativen Umgang mit Wissen. Bei uns in der Schule gibt es so wenig Unterschied wie möglich zwischen Leben, Lernen und Arbeiten. Die gesetzlichen Kernziele sehen wir als Untergrenze oder als Ausgangspunkt.“*



Dass die Soziokratie keinen großen Höhenflug erlebt hat, überrascht Ploegman keineswegs. *„Das System ist schwierig zu erklären und es gibt oft Schwierigkeiten beim tatsächlichen Teilen von Macht und Informationen. Außerdem klingt Soziokratie nach einem schwierigen Wort und das Soziokratische Zentrum hält sich mit PR sehr zurück.“*

Doch ist es laut ihr eine Schande, dass nur so wenige Organisationen den zusätzlichen Nutzen darin erkennen. *„Schauen Sie sich den Betriebsrat an, der getrennt ist vom Managementteam. Das allein führt schon zu Polarisierung. Wenn das Managementteam einen Beschluss fassen will, werden zuerst einige Berater beauftragt, um einen Vorschlag zu formulieren. Anschließend macht der Betriebsrat das Gleiche mit anderen Beratern. Warum setzen sich die beiden Gruppen nicht einfach zusammen, um alle Argumente zu hören und um so etwas voneinander zu erfahren?“*

### **Holakratie: kommerzielle Variante zur Soziokratie**

*„Kein Modell, keine Ideologie und keine Theorie, sondern eine Praxis, ein sinnvoll anwendbares System für Unternehmen.“* So beschreibt Brian Robertson die „Holakratie“. In seiner Firma „Ternary Software“, die in der Nähe von Philadelphia ihren Sitz hat, experimentierte er seit der Gründung 2001 mit verschiedenen demokratischen Arbeitsweisen. Seine Ideen weisen mit denen der soziokratischen Kreismethode von Endenburg viele Ähnlichkeiten auf wie zum Beispiel die verschiedenen Kreise, die Formen der Zustimmung und das doppelte Feedback. Ebenso auch einige pragmatische Anwendungsregeln wie: *„Das Einzige, das jetzt noch etwas ausmacht, sind konkrete Spannungen. Jeglicher Beschluss kann jederzeit revidiert werden.“* Und: *„Das Ziel ist, eine brauchbare Lösung zu finden, die aber nicht unbedingt die Beste sein muss. Mit der Zeit kann diese aber noch gefunden werden.“*

Robertson geht das Ganze typisch amerikanisch an, etwas geschäftlicher als die niederländischen Soziokraten. Letztes Jahr hat er das Konzept zu einer Handelsmarke gemacht und die Firma „Holacracy-One“ gegründet, um das Gedankengut über Trainings, Ratgeber und Coachings zu verbreiten. Mit seinem Freund Tom Thomison, dem neuen CEO der Firma, besuchte Robertson bereits einige Male Deutschland und die Niederlande, unter anderem auch die Wirtschaftsuniversität Nyenrode, um seine *Praxis* bekannt zu machen.

### **Weniger Hahnenkampf**

Im Designbüro „Fabrique“ arbeiten siebzig Mitarbeiter und die Soziokratie hat sich bei der Beschlussfassung gut bewährt. Geschäftsführer Paul Stork erzählt, dass vor fünf Jahren *„etwas geschehen musste in Sachen Mitbestimmung.“* Der HR-Manager machte die Geschäftsführung auf Soziokratie aufmerksam.

Die Organisation hat nun einige Kreise, Delegierte und hält regelmäßig Sitzungen nach dem Konsentmodell ab. Zur großen Zufriedenheit von Stork. Er ist sicher, dass die Beschlüsse von hoher Qualität sind und dass man früher erkennt, wenn eine Entscheidung nicht ausführbar ist. *„Es gibt jetzt auch weniger Hahnenkampf, weil wir darauf achten, dass jeder seine Meinung äußern kann“,* erklärt er. *„Ich bekomme viel mehr Informationen zurück. Die Informationen strömen richtig.“*



Das Konsentmodell passt sehr gut zur Unternehmenskultur und dem Stil von Fabrique, meint der Geschäftsführer. Das Designbüro zählt viele junge, kluge und hoch qualifizierte Menschen zu ihren Mitarbeitern. Mitsprache und Offenheit sind kein „überflüssiger Luxus“, sondern notwendig, um alle Informationen auf den Tisch zu bekommen. *„Ein Konzept entwirft man nicht alleine und auch ein Unternehmen kann man nicht alleine führen. Dazu braucht man einander. Es geht darum, dass wir respektvoll miteinander umgehen und kommunizieren. Beim Konsentprinzip wird jeder angehört und verschiedene Meinungen, Sachverhalte, Diskussionen und Emotionen geraten weniger leicht durcheinander. Als erstes müssen Inhalt und Kriterien für einen Beschluss klar sein“*, erzählt Stork. Dies bedeutet allerdings nicht, dass die soziokratisch geführten Besprechungen immer optimal verlaufen. *„Auch hier passen Mitarbeiter oft nicht auf, sodass wir erst später bemerken, dass ein Beschluss nicht ausgeführt werden kann.“* Der Erfolg ist und bleibt im Großen und Ganzen abhängig von der Qualität des Gesprächsleiters, dem gegenseitigen Vertrauen und der eigenen Verantwortung der Teammitglieder.

### **Korkfußbetsandalen**

Wie anders läuft hier die Beschlussfassung als bei einer Vereins-sitzung, an der Stork als einfaches Mitglied teilnahm. Dort wurde ohne Ende über die Anschaffung eines Rasenmähers diskutiert und letztendlich per Handzeichen über den Ankauf eines Exemplars zu entweder 1200 Euro oder zu 1400 Euro entschieden. Er fühlte sich nicht in der Position, dort die soziokratische Methode zu erklären oder anzuwenden. *„Ich bin nicht im Vereinsvorstand und das ist auch nichts, was man einfach mal schnell erklärt.“* Außerdem ist der Name Soziokratie laut dem Fabrique Geschäftsführer nicht gut gewählt. Dieser hört sich eher nach einer Marke Korkfußbetsandalen an als nach einer neuen Methode, Beschlüsse zu fassen. Ein Ausdruck wie „Empowerment“ wäre vermutlich besser. *„Außerdem sind wir es gewöhnt, dass in einer Demokratie die Stimmenmehrheit zählt und dass im Betriebsleben genau das Umgekehrte gilt. Alte Gewohnheiten lassen sich nicht so schnell über Bord werfen. Soziokratie ist übrigens auch kein Wundermittel, sondern nur ein Hilfsmittel, um gute Entscheidungen zu treffen“*, fügte er hinzu.

Auch Pieter van der Meché betont, dass man nicht alle Beschlüsse mit Konsent zu fassen braucht. *„Es kann nicht sein, dass die Feuerwehr zuerst Kreisgespräche führt, bevor sie einen Brand löscht.“* Es ist äußerst wichtig, dass man stets zwischen Politik und Ausführung unterscheidet. *„Es geht darum, dass Beschlüsse mit Konsent gefasst werden, die die Rahmenbedingungen festlegen. Dadurch entsteht eine klare Struktur und genügend Unterstützung, während die Mitarbeiter die Art der Ausführung selbstständig entscheiden können.“*

Bei dem „Konsentspiel“ in Amsterdam sind die Gemüter inzwischen beruhigt. Und was ist mit dem Rauchen im Haus? Die Bewohner dürfen vorläufig auf ihren Zimmern rauchen, aber sollten die anderen Mitbewohner dennoch darunter leiden, dann kann während einer Zwischenbesprechung noch ein Rauchverbot beschlossen werden. Die Antirauch-Lobby ist zwar immer noch dagegen, gibt aber ihren Konsent. Es ist zum Glück ja nur ein Spiel.