

Soziokratie – ein Organisationsmodell für Gemeinschaften?!

Inhalt

Inhaltsverzeichnis

Einführung in die Soziokratie.....	2
Geschichte.....	2
Werte, Prinzipien und Regeln.....	2
Konsent.....	2
Organisation in Kreisen mit klar definierten Aufgabenbereichen.....	3
Doppelte Kopplung der Kreise.....	3
Offene, soziokratische Wahlen.....	4
Dynamische Steuerung durch Integration von Feedback und Anpassung in alle Prozesse und Beschlüsse.....	5
Der Top-Circle oder Visionskreis.....	5
Soziokratische Kultur.....	6
Vom „konservativen Konsens“ oder der „Unterdrückung der Minderheit durch die demokratische Mehrheit“ zur „Dynamischen Steuerung“.....	6
Soziokratie: Mehr Haltung als Methode.....	7
Weitere hilfreiche „Tools“ aus der Soziokratie.....	7
Klare Trennung von Grundsatzentscheidungen und operationellen Entscheidungen.....	7
Rahmen für Kreistreffen.....	7
Soziokratische Kreismoderation.....	8
Soziokratisches Feedbackgespräch zu Rollen.....	9
Vieldiskutierte Punkte für Gemeinschaftsprojekte.....	9
Was ist ein schwerwiegender, sachlich begründeter Einwand?.....	9
Der „bessere“ Vorschlag.....	10
Vollversammlung verliert ihre Macht.....	11
Wird die Vollversammlung dann abgeschafft?.....	12
Fazit.....	13



Einführung in die Soziokratie

Geschichte

Seit einigen Jahren taucht der Begriff „Soziokratie“ immer wieder in der Gemeinschaftsszene auf. Er wurde im 19. Jahrhundert von Auguste Comte geprägt. In den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts hat Gerard Endenberg die Soziokratie als Begriff für ein Organisations-Entscheidungsmodell für seine Elektro-Firma genutzt. Dieses Modell hat er, inspiriert von seiner Erziehung bei den Quäkern und seinem systemtheoretischen Hintergrund für seine Firma entwickelt, um eine Beteiligung aller an den Entscheidungen zu ermöglichen. Zunächst wurde es vor allem in den Niederlanden bekannt, seit 2000 hat dieser Ansatz den Weg auch in die internationale Öffentlichkeit gefunden, und es haben sich verschiedene Seitenzweige entwickelt: Die Holakratie hat ihre Wurzeln in der Soziokratie, die Soziokratie 3.0 hat viele Elemente aus dem agilen Management mit Soziokratie verbunden und die Soziokratiezentren Deutschland, Österreich und in den Niederlanden (vermutlich auch noch in anderen Ländern) und Soziokratie für alle (Sociocracy for all – Sofa) haben den Ansatz jeweils weiterentwickelt und bilden aus und beraten.

Werte, Prinzipien und Regeln

Die Werte, die hinter der Soziokratie stehen, sind Effizienz, Transparenz und Gleichwertigkeit aller Beteiligten.

Übereinstimmend in allen Schulen der Soziokratie gibt es folgende Prinzipien:

- Entscheidungen werden im Konsent gefällt.
- Organisation in Kreisen mit klar definierten Aufgabenbereichen.
- Die Kreise sind durch doppelte Kopplung (double-links) miteinander verbunden.
- Offene soziokratische Wahlen.

Diese vier Prinzipien sind die „offiziellen“ Prinzipien der Soziokratie. In allen Schulen jedoch wird noch ein weiterer Aspekt integriert, auch wenn er nicht mit zu den Prinzipien gezählt wird:

- Dynamische Steuerung: Alle Prozesse und Beschlüsse integrieren Feedback und Anpassung an die Erfahrungen.

Konsent

Entscheidungen werden in der Soziokratie stets im Konsent gefällt. Ein Konsent bedeutet, dass es keinen schwerwiegenden, sachlich begründeten Einwand gegen einen Vorschlag gibt.

Der Unterschied zum Konsens scheint klein, und ist doch groß. Insbesondere muss ein Einwand, der einen Vorschlag aufhält, stets rationale Argumente enthalten, und aufzeigen, dass die Umsetzung des Vorschlags die Organisation gefährden würde.

Wesentlich ist die **Kultur der Entscheidungsfindung**. In der Soziokratie wird stets betont, dass jeder Einwand, jedes Bedenken ein Geschenk an die Gruppe ist. Einwände machen auf



Dinge aufmerksam, die bis dato noch nicht bedacht wurden, und die dann bedacht werden können – durch eine Integration in den Beschluss, oder auch durch die Festlegung eines Zeitpunkts, wann kontrolliert wird, ob z.B. eine Befürchtung eingetroffen ist.

Beschlüsse müssen nicht perfekt sein, es reicht in der Soziokratie dass die Beschlüsse, die gefällt werden, einfach nur „Gut genug für jetzt, und sicher genug, um es auszuprobieren.“ sein müssen.

Vorschläge werden stets so konzipiert, dass sie evaluiert werden und im Prozess weiter verbessert werden können. (Siehe auch „Dynamische Steuerung“) Daher muss nicht nach der perfekten Lösung gesucht werden. Dies ist ein elementarer Unterschied zum Konsensprozess. Während im Konsens-System eine im Konsens gefundene Lösung auch nur im Konsens wieder verändert werden kann, gilt im Konsent: Sobald ein schwerwiegender, sachlich begründeter Einwand auftaucht, muss die Entscheidung angepasst werden. Daher kann man mit anfangs unperfekten Lösungen beginnen. Dieses Prinzip der „Dynamischen Steuerung“, der Kybernetik entnommen, schafft eine neue, prozessorientierte Kultur des Umgangs mit Entscheidungsfindung.

Organisation in Kreisen mit klar definierten Aufgabenbereichen

Eine soziokratisch organisierte Organisation ist in Kreisen aufgestellt. Hierbei ist in der Regel kein Plenum, keine Vollversammlung vorgesehen, in dem Entscheidungen gefällt werden, sondern verschiedene Kreise mit verschiedenen Aufgabenbereichen und klar definierten Entscheidungsbereichen.

Die Kreise arbeiten auch im Alltag zusammen und haben eine Größenordnung, in der es noch wirklich möglich ist, alle zu hören, und sich die Zeit zu nehmen, auf alle Beiträge einzugehen und gemeinsam zu einer Konsent-Entscheidung zu kommen. In der Regel sind das zwischen 3 und 13 Personen.

Sie haben eine klar definierte „Domäne“, innerhalb derer sie Entscheidungen fällen dürfen. Sie haben auch klar definierte Ziele, was sie erreichen wollen.

Doppelte Kopplung der Kreise

Die Kreise sind verbunden durch sogenannte „Double Links“, die doppelte Kopplung. Es gibt Kreise zu verschiedenen Themenbereichen, die jeweils einen Delegierten (Representative Link, kurz: Rep-Link) in den „übergeordneten“ oder „allgemeineren“ Koordinationskreis senden. Die Aufgabe dieses Vertreters ist es, die Interessen des Themenbereichs und der Gruppe, die dahintersteht, in den Koordinationskreis und damit in die ganze Gemeinschaft einzubringen.

Im Koordinationskreis sind außerdem noch weitere Menschen, in der aus der Unternehmenswelt kommenden Sprache der Soziokratie die „Leiter“ (Lead-Link) der Kreise. Ihre Aufgabe ist es, die Belange des Gesamtprojektes in die spezifischeren Kreise / Themengruppen zu bringen. Sie sind daher, im klassischen Unternehmenskontext, die „Leiter“ dieser Kreise.

Der Koordinationskreis ist das zentrale Steuerungsgremium des Projektes. Durch die Delegierten der Kreise sind alle Gruppenmitglieder auch im Koordinationskreis vertreten.



Diese doppelte Verbindung ist eine der großen Besonderheiten der Soziokratie, über die dafür gesorgt wird, dass auch ohne Plenum jede Person auch Einfluss auf Entscheidungen außerhalb des Kreises nehmen kann, wenn die Argumente dazu überzeugend genug sind. Sehr unterschiedlich ist in den mir bekannten Gemeinschaften die Frage gelöst, wie die Leiter eigentlich bestimmt werden. Sie werden in soziokratischer Wahl gewählt, aber wer sie wählt, wird in unterschiedlichen Gruppen unterschiedlich gehandhabt. Aber dazu später mehr.

In größeren, komplexen Projekten sind nicht alle Kreise direkt mit dem Koordinationskreis verbunden. Es kann auch Kreise geben, die in der 2. oder 3. Ebene arbeiten, zu sehr spezifischen Fragen. Wie viele Ebenen von Kreisen es gibt, hängt sehr von der Komplexität des Projektes ab. Meistens gibt es neben Koordinationskreis und den Kreisen der ersten Ebene noch eine untergeordnete Ebene. Auch diese Kreise sind mit „Doppel-Link“ mit ihren übergeordneten Kreisen verbunden.

Offene, soziokratische Wahlen

Für die Wahlen gibt es in der Soziokratie ein Prozedere, das die Kraft der Transparenz und die Macht des Arguments verbindet. Menschen werden für Rollen gewählt mit folgendem Ablauf:

Alle Gruppenmitglieder sind wählbar, es wird nicht vorher gefragt, wer die Rolle ausfüllen möchte und wer nicht!

1. **Definition der Rolle und des Profils der Person**, die die Rolle ausfüllen soll.
2. Jede Person schreibt auf einen Zettel, wen sie für diese Rolle **nominiert**, und sie schreibt ihren eigenen Namen dazu.
3. Der / die Facilitator*in sammelt die Zettel ein, und bittet die Menschen, in einer **Runde** jeweils zu sagen, **wen sie nominiert haben, und warum**, welche Qualitäten sie in der Person sehen, um die Rolle auszufüllen.
4. Nach dieser ersten Runde, in der die Argumente aller gehört wurden, werden alle aufgefordert, **zu überdenken, ob sie ihre Nominierung verändern wollen oder nicht**.
5. In einer **zweiten Runde** sagen alle, ob sie ihre Nominierung verändern, und wenn ja, warum.
6. Nach dieser zweiten Runde **schlägt der / die Moderator*in** (oder jemand anderes aus dem Kreis) aufgrund der vorgebrachten Argumente **einen Kandidaten** für die Rolle vor.
7. Es wird nach dem **Konsent** für diesen Vorschlag gefragt. Gibt es den, ist die Person gewählt. Gibt es ihn nicht, erklärt die Person, die einen schwerwiegenden Einwand hat, was ihr Einwand ist, eventuell gibt es dazu eine kurze Aussprache / Runde, und dann wird ein neuer Vorschlag gemacht, für den dann nach einem Konsent gefragt wird.

Die Person, die vorgeschlagen wird, wird erst am Ende des Prozesses gefragt, ob sie diese Rolle ausfüllen möchte. Es wird für wichtig gehalten, dass die Person hört, warum sie vorgeschlagen wird. Und dass sie ihre Gründe zur Ablehnung äußert – die manchmal auch



von der Gruppe bedacht werden können. So kann z.B. ein Einwand wie „Ich habe keine Zeit.“ manchmal durch Angebote von Übernahme anderer Aufgabenpakete, gelöst werden.

Dynamische Steuerung durch Integration von Feedback und Anpassung in alle Prozesse und Beschlüsse

Die Soziokratie ist eine sehr dynamische Herangehensweise, die ständig mit Feedback und Anpassung arbeitet. Bei jedem Anwendungsschritt der Soziokratie gehören das „Messen“ und die Integration von Feedback mit dazu. Die Soziokratie wurde von einem Kybernetiker erfunden, für den Regelkreise und Feedback-Integration so selbstverständlich waren, dass er zwar die obigen 4 Prinzipien formuliert hat, aber es nicht für nötig fand, die Bedeutung von Feedback als Prinzip festzuhalten, weil es einfach so selbstverständlich ist.

Was bedeutet „Dynamische Steuerung“ konkret? Alle Beschlüsse in der Soziokratie werden für eine bestimmte Zeit getroffen, und bereits während des Zeitraumes, in dem sie gelten, wird der Beschluss evaluiert. Es wird festgehalten, was mit dem Beschluss erreicht werden soll, und in der Evaluation wird kontrolliert, ob das gewünschte Ergebnis auch erreicht wurde. Wenn nicht, muss nachgesteuert werden. Oft hilft diese Evaluation auch bei der Integration von Einwänden. Wenn es die Sorge gibt, dass ein Beschluss negative Auswirkungen hat, die messbar sind, kann man festlegen, den Beschluss eine bestimmte Zeit auszuprobieren und die Konsequenzen zu ermitteln – und so direkt festzustellen, ob die Bedenken berechtigt sind oder nicht.

Neben dieser fest etablierten Feedback- und Evaluationsmöglichkeit gehört zur Soziokratie aber auch eine Kultur der Offenheit für Feedback und Anpassung. Beschlüsse sind nicht in Stein gemeißelt, sondern können durch jeden schwerwiegenden Einwand wieder infrage gestellt und angepasst werden. Es wird bewusst mit dem Unperfekten gelebt, und gleichzeitig ständig danach gestrebt, die gefundenen Lösungen zu verbessern. Diese Flexibilität und Offenheit ist ein ganz wesentliches Merkmal soziokratischer Strukturen. Auch zu den Rollen gehört in der Soziokratie stets ein Feedback. In der Regel in der Mitte der „Amtszeit“ (bei Menschen, bei denen es Bedenken gab, früher) gibt es ein Evaluationsgespräch über die Frage, wie die Menschen diese Rolle ausgefüllt haben. Für den Ablauf dieser Gespräche gibt es ein sehr leicht handhabbares Format. (siehe unten)

Der Top-Circle oder Visionskreis

In einer soziokratischen Organisation gibt es in der Regel noch einen Kreis, der dem Koordinationskreis übergeordnet ist. Das ist der „Top-Circle“ oder „Visionskreis“. In diesem Kreis sind Vertreter von innerhalb und außerhalb der Organisation versammelt, die sich stark mit der Vision des Projektes identifizieren, und die als unabhängige Hüter der Vision dem Koordinationskreis übergeordnet sind.

Auch zwischen Koordinationskreis und Top-Circle gibt es eine Doppel-Link-Verbindung: Ein Mitglied des Visionskreises nimmt an den Koordinationskreis-Treffen teil, und umgekehrt entsendet der Koordinationskreis auch einen Repräsentanten zum Top-Circle.

Der Top-Circle ist wie ein Beirat zu verstehen, der einen wohlwollend-herausfordernden Blick auf die Organisation hat, und durch Feedback und Kommentare von außen die Organisation darin unterstützt, ihre Ziele zu realisieren.



Soziokratische Kultur

Die Soziokratie erfordert eine bewusst gestaltete andere Organisations-**Struktur**, aber sie erfordert auch und sie unterstützt eine andere Organisations-**Kultur**.

Die Kultur, für die die Soziokratie steht, ist eine zutiefst gemeinschaftsfördernde: Alle Mitglieder der Gemeinschaft gestalten mit, ihre Argumente werden gehört und fließen mit ein. Gleichzeitig sorgt die Effizienz des Systems für Erfolgserlebnisse, und dafür, dass die Projektentwicklung schnell vorangeht, und dass Zeit und Raum für andere, gemeinschaftsbildende Aktivitäten bleibt.

Vom „konservativen Konsens“ oder der „Unterdrückung der Minderheit durch die demokratische Mehrheit“ zur „Dynamischen Steuerung“.

Die wohl größte Veränderung für Projekte, die aus dem basisdemokratischen Konsensprinzip kommen, ist der Aspekt der dynamischen Steuerung der Soziokratie. Es gibt unterschiedliche Konsenssysteme, aber die meisten entpuppen sich mit der Zeit als sehr konservative Systeme, in denen es schwer ist, einmal getroffene Entscheidungen nochmal zu verändern, und in denen jeglicher Versuch, derartige Entscheidungen auch nur zu überdenken oft gleich als Angriff auf mühsam errungene Ergebnisse gesehen wird. Die Soziokratie hingegen lädt genau dazu ein.

Öffnet das nicht ständigen Grundsatzdiskussionen Tür und Tor? Diese Frage wird oft gestellt, wenn Menschen aus dem Konsens-Paradigma sich in Richtung Soziokratie bewegen. Da ein Einwand jedoch stets als Begründung haben muss, dass ein Beschluss oder eine Regelung die Erreichung des gemeinsam festgelegten Ziels gefährdet, ist das Gegenteil der Fall. Die soziokratische Kultur unterstützt es, wirklich die festgelegten Ziele zu erreichen, und nicht langfristig mit unbrauchbaren, vor Jahren im Konsens beschlossenen Mitteln auf die Ziele zuzugehen.

Die Kultur, Beschlüsse zu fassen, die „gut genug für jetzt, und sicher genug, um sie auszuprobieren“ sind, trägt oft zu mehr Leichtigkeit bei. Es geht nicht mehr um Perfektion, es geht um Schritte, um sich dem Ziel anzunähern.

Auch die Kultur, Feedback bewusst zu integrieren, Evaluierung selbstverständlich einzubauen, Verfallsdaten für Beschlüsse festzulegen, trägt zu einer Veränderung der Projektkultur bei, die zu einem anderen Umgang mit Feedback und Fehlern führt. Fehler sind einfach eine Erfahrung, die zeigt, dass etwas anzupassen ist, dass man in Zukunft etwas anders machen sollte – eine Lernerfahrung, für die das System dankbar sein kann.

All diese Aspekte tragen dazu bei, dass die Soziokratie die Gemeinschaftskultur konstruktiv beeinflusst. Umgekehrt ist es bei der Einführung der Soziokratie sinnvoll, ganz bewusst auf diese Aspekte der Kulturbildung einzugehen, und ein Bewusstsein für die Bedeutung von Feedback und dynamischer Steuerung, sowie für die Effizienz von Entscheidungen zu entwickeln. Für viele Gründungsinitiativen ist das Wort „Effizienz“ ein Unwort. Der Wert von langen Diskussionen wird vehement verteidigt, während sich gleichzeitig Gemeinschaftsmitglieder aufreiben und ausbrennen. Die Soziokratie verbindet durch ihre Kreiskonstruktion die Vorteile der effektiven Entscheidungsfindung in kleinen Gruppen mit dem Ansatz, dass alle Menschen gleichberechtigt an Entscheidungen teilhaben können.



Allerdings fehlt dabei ein in der Basisdemokratie sehr wesentliches Element: Die Vollversammlung. Das ergibt sich aus der Erfahrung, dass die kollektive Intelligenz sich am besten entwickeln kann, wenn kleine, repräsentative Gruppen, die sich wirklich tief mit dem Thema beschäftigt haben, die Entscheidung treffen. Die Zeit mit der gesamten Gruppe kann sinnvoller verbracht werden, als um Entscheidungsdetails zu ringen. Sie kann genutzt werden, um Gemeinschaft zu pflegen, Stimmungsbilder einzuholen, Gemeinschaftskultur zu entwickeln.

Soziokratie: Mehr Haltung als Methode

Soziokratie ist deutlich mehr als eine Methode zur Organisation von Gemeinschaftsprojekten. Die soziokratische Herangehensweise ist eine Haltung, die alle Beiträge willkommen heißt. Und die nicht nach dem Perfekten sucht, sondern davon ausgeht, dass sich die Qualität von Entscheidungen oft erst im Prozess herauskristallisiert. Daher ist das Feedback ein wichtiger Teil der Soziokratie.

Weitere hilfreiche „Tools“ aus der Soziokratie

Klare Trennung von Grundsatzentscheidungen und operationellen Entscheidungen

Die Soziokratie sorgt für mehr Klarheit in den Entscheidungsstrukturen, indem sie bewusst unterscheidet zwischen Grundsatzentscheidungen und operationellen Entscheidungen. Die Grundsatzentscheidungen werden von den Kreisen im Konsent getroffen, operationelle Entscheidungen können auch von den verantwortlichen Einzelpersonen im Rahmen der Grenzen getroffen werden, die vorher im Grundsatz festgelegt wurden. Implizit geschieht das in fast jedem Projekt – die Soziokratie trägt dazu bei, es bewusster zu machen, indem sie unterschiedliche Kriterien für die beiden Arten von Entscheidungen hat. Operationelle Entscheidungen sind die Entscheidungen, die festlegen wie genau die Grundsatzentscheidungen umgesetzt werden sollen. Sie brauchen keinen Konsent, aber sie brauchen Feedback und Korrekturmöglichkeit, wenn auffällt, dass sie die Organisation nicht voranbringen.

Rahmen für Kreistreffen

Auch welchen Rahmen das Treffen eines Kreises hat, ist in der Soziokratie festgelegt. Für die Bearbeitung der inhaltlichen Punkte wird die soziokratische Kreismoderation empfohlen – siehe unten. Vor der Bearbeitung der inhaltlichen Punkte steht am Anfang jedes Treffens ein kurzes Check-in, ein Klären der Rahmenbedingungen des Treffens (wie lange, wer leitet, wer schreibt Protokoll?) und die Bestätigung der Tagesordnung und des Protokolls der letzten Sitzung.

Dann kommt der inhaltliche Teil mit soziokratischer Kreismoderation zu den anstehenden Themen, und zum Abschluss gibt es als check-out ein kurzes Feedback an die Leitung und die Gruppe.



Soziokratische Kreismoderation

Ein wichtiges Element für soziokratische Entscheidungsfindung ist die „soziokratische Kreismoderation“, ein festes Schema, das insbesondere für komplexe und kontroverse Entscheidungsfindungen sehr sinnvoll ist.

Die theoretische Grundannahme dahinter ist, dass es für jede Entscheidungsfindung sinnvoll ist,

- alle Sach- und Informationsfragen zu klären, damit alle auf dem gleichen Stand sind.
- dann Raum für die Emotionen und Reaktionen auf den Vorschlag / das Thema zu lassen.
- erst dann die konkreten Meinungen / Bedenken / Einwände zu hören, und dann zu einem Vorschlag zu kommen.
- es wichtig ist, dass alle zu Wort kommen, und nicht nur diejenigen, die in einer Diskussion das Wort ergreifen.

So gibt es in der soziokratischen Kreismoderation verschiedene Runden, in denen jeweils keine offene Diskussion herrscht, sondern ein Kreismitglied nach dem anderen in einer Runde drankommt. Wenn er / sie nichts zu sagen hat, kann er / sie weitergeben.

1. **Vorstellung des Themas und der Motivation**, warum es einen Beschluss braucht.
2. **Klärungsrunde**, in der alle Sachfragen gestellt und möglichst geklärt werden sollen.
3. **Reaktionsrunde** für ein erstes Bild, wie die Reaktionen und Gefühle zu dem Thema sind.
(Wenn es sich herausstellt, dass es ein sehr emotionales Thema ist, braucht es vielleicht vor der Klärung der Sachfrage noch eine andere Ebene.)
4. **Erste Meinungsrunde**, in der jedes Kreismitglied seine Meinung sagt.
5. **Zweite Meinungsrunde** – in dem die Kreismitglieder auch auf die Meinungen / Beiträge der anderen reagieren können.
6. Jemand (oft der Moderator) formuliert, aufbauend auf den Beiträgen aus den vorherigen Runden, einen **konkreten Beschlussvorschlag**.
7. **Konsentrunde zu dem Beschlussvorschlag**: Geben alle Mitglieder Konsent oder gibt es noch schwerwiegende, sachlich begründete Einwände? Wenn Einwand → Weiter bei Punkt 4 oder kurzem Austausch über den Einwand, dann neuer Beschlussvorschlag.
Wenn Konsent → Feiern. Schriftliches Festhalten des Beschlusses.

Oft genug werden in anderen Zusammenhängen Entscheidungen getroffen, zu denen gar nicht alle Menschen den gleichen Sachstand haben. Dass die ausführliche Informationsphase als erstes kommt, ist eigentlich selbstverständlich und gerät doch oft in Vergessenheit. Die



Trennung von emotionalen Reaktionen und Meinungen gibt es in vielen Zusammenhängen, in der SKM sind dafür verschiedene Runden vorgesehen. Erst nachdem alle Reaktionen und Meinungen gehört wurden, wird ein Beschlussvorschlag erarbeitet, der dann zum Konsent vorgestellt wird.

Soziokratisches Feedbackgespräch zu Rollen

Wenn Menschen auf soziokratische Art in Rollen hineingewählt wurden, gehört ungefähr zur Hälfte der Amtszeit ein Feedbackgespräch dazu. Denn nicht nur bei verbalen Entscheidungen geht es um Anpassung / Optimierung im Prozess, auch bei dem Ausfüllen der Rollen können wir durch Feedback viel lernen und uns verbessern.

Idealerweise besteht eine Feedbackgruppe aus 4 Personen: Der Person, die das Feedback bekommt, eine Person aus dem Kreis „über“ ihrem Kreis, eine Person aus ihrem Kreis und eine Person aus einem untergeordneten Kreis. So wird sichergestellt, dass die Rolle aus unterschiedlichen Perspektiven angeschaut wird.

Das Feedbackgespräch läuft – kurz gesagt – in folgenden Schritten ab:

1. Die Person, die das Feedback bekommen soll, reflektiert über ihre Arbeitssituation und teilt im ersten Schritt, was für sie gut gelaufen ist, worauf sie stolz ist.
2. Die Feedbackgebenden sprechen danach, und geben ihre Eindrücke von dem, was gut lief wieder.
3. Die Person, die Feedback bekommen soll, teilt in einem zweiten Schritt, wo sie noch Verbesserungspotential wahrnimmt.
4. Die Feedbackgebenden geben dazu Feedback.
5. Die Person, die Feedback bekommen hat, formuliert bis zu einem nächsten Treffen, welche Lern- und Weiterbildungs-Commitments sie eingehen will, und legt das schriftlich fest, es wird dann von allen, die bei dem Reflektionsgespräch waren, unterschrieben.

Vieldiskutierte Punkte für Gemeinschaftsprojekte

Was ist ein schwerwiegender, sachlich begründeter Einwand?

Der Hauptunterschied zwischen Konsens und Konsent ist die sachliche Begründung des Einwands. Ein Einwand kann nicht einfach sein, dass „man kein gutes Gefühl damit hat“, oder dass die eine Lösung jemand besser gefällt als die andere. Es braucht eine starke, sachliche Begründung, um einen Vorschlag aufzuhalten.

Dennoch ist in der Soziokratie auch Raum auch für die emotionalen Reaktionen und für die Generierung von vielleicht noch besseren Lösungen. Dies geschieht in den ersten Runden, in denen auf einen Vorschlag, auf ein Thema reagiert wird. Hier wird all das eingebracht, und es trägt zur Generierung eines guten Vorschlags bei.



Dennoch ist jedem, der in Gruppen gearbeitet hat, klar, dass man nicht immer zu Vorschlägen kommen kann, die von allen begeistert angenommen werden. Daher ist dann in der Phase, in der es darum geht, ob ein Beschluss angenommen wird, das Hauptkriterium die Frage, ob ein Einwand schwerwiegend und sachlich begründet ist. Hierfür gibt es in verschiedene Soziokratie-Schulen und bei verschiedenen Projekten, die Soziokratie anwenden, verschiedene Ansätze. Grundsätzlich ist ein schwerwiegender Einwand ein Einwand, der aufzeigt, dass wir bei Verwirklichung des Vorschlags die festgelegten Ziele des Projektes nicht erreichen können.

In vielen Fällen ist es unstrittig, ob ein Einwand schwerwiegend ist oder nicht.

In vielen weiteren Fällen kann man Einwände in den Beschlussvorschlag integrieren mit der Frage: Was brauchst Du, um sicherzustellen, dass der Vorschlag unsere Ziele nicht gefährdet? Die Integration des Einwands in die Beschlussfassung ist in der Regel eine Verbesserung des Beschlusses. Manchmal ist es eine inhaltliche Veränderung, manchmal eine kürzere zeitliche Befristung und Evaluation, oder eine Kontrolle, ob eine Befürchtung eintritt oder nicht, die Einwände außer Kraft setzen können.

Es bleiben nur wenige Fälle übrig, in denen die Person, die einen Einwand hat, der Meinung ist, dass es ein schwerwiegender Einwand sei, der sich nicht in den Vorschlag integrieren lässt, und die Gruppe nicht.

Manche „Soziokratie-Schulen“ lassen die „Entscheidungshoheit“, was ein schwerwiegender Einwand ist, ganz bei dem Einwendenden, andere legen fest, dass wenn die anderen Kreismitglieder den Einwand nicht als schwerwiegend empfinden, es auch nicht als schwerwiegender Einwand gilt. In der Holakratie gibt es ein Set von Fragen, die zu beantworten sind, um zu klären, ob ein Einwand schwerwiegend ist.

Wieder andere haben festgelegt, dass wenn ein Kreis aufgrund von Einwänden nicht zu Entscheidungen kommen kann, die Entscheidung an den nächsthöheren Kreis delegiert wird, und der dann entscheiden kann.

Aus meiner Erfahrung ist es wichtig, die Definition, was ein schwerwiegender Einwand ist, nicht nur der einwendenden Person zu überlassen. Es braucht einen Weg, um die Gemeinschaft vor der Blockade durch Einwände, die aus persönlichen „Filmen“ heraus erwachsen, zu schützen. Auch wenn es nur selten vorkommt, ist es wichtig, bereits im Vorfeld eine Strategie festgelegt zu haben, wie mit diesen Konfliktfällen umgegangen wird.

Der „bessere“ Vorschlag

Eine zunächst seltsam anmutende Festlegung des soziokratischen Systems ist, dass ein „besserer Vorschlag“ kein Grund für einen schwerwiegenden Einwand ist. Da es nicht darum geht, einen perfekten Beschluss zu fassen, sondern nur, einen Beschluss, der gut genug für jetzt und sicher genug ist, um ausprobiert zu werden, wird es in Kauf genommen, einen Beschluss zu fällen, der vielleicht nicht der Beste ist.

Um diese Herangehensweise zu verstehen, ist es wichtig, zu betrachten, dass die Entscheidungsfindung in verschiedenen Phasen abläuft. In der Phase, in der der Vorschlag formuliert wird, wird durchaus angestrebt, einen möglichst guten Vorschlag zu finden. Hier werden verschiedene Vorschläge mit Argumenten gegeneinander abgewogen, und es ist wichtig zu hören, und zu berücksichtigen, welche Vorschläge welche Rückendeckung haben, und für wie „gut“ die Vorschläge von den Kreismitgliedern gehalten werden. Hier kann man



neben den Runden auch Stimmungsbilder, Aufstellungen, systemisches Konsensieren und ähnliches in die Entscheidungsfindung integrieren, um zu versuchen, einen wirklich guten, von vielen getragenen Vorschlag zu entwickeln.

Aber ob ein Vorschlag der „Beste“ ist, darüber wird es immer wieder unterschiedliche Meinungen geben. Daher ist die Frage, ob es vielleicht einen besseren geben könnte, kein schwerwiegender Einwand. Denn welcher Vorschlag der „Beste“ ist, ist immer eine Frage des persönlichen Geschmacks, darüber kann man nur selten zu einer gemeinsamen Haltung kommen.

Und in der Soziokratie geht es einfach darum, Beschlüsse zu fassen, die ausprobiert werden können, und die dann nachträglich auch verbessert werden. Daher kann man auch mit einem mittelprächtigen Vorschlag beginnen, solange sicher ist, dass er nicht die Zielerreichung gefährdet.

Vollversammlung verliert ihre Macht

Für viele Gruppen ist es ein hoher Wert, alle Entscheidungen mit allen Gemeinschaftsmitgliedern so lange zu diskutieren, bis entweder alle wirklich zustimmen oder – in der Realität deutlich häufiger – sich einige erschöpft oder genervt zurückziehen. In einer kleinen Gründungsgruppe hat dies seine Berechtigung und können die Vorteile die Nachteile überwiegen: Denn mehrere Menschen haben immer einen weiteren Blick auf ein Thema als eine Einzelperson, und wenn wir gemeinschaftlich etwas erreichen wollen, ist es wichtig, dafür verschiedene Sichtweisen zu integrieren. So weit, so gut. In der Gründungsphase trägt es auch zum gegenseitigen Kennenlernen und der Gemeinschaftsbildung bei, um Entscheidungen zu ringen und wirklich alle zu hören, auch wenn sie gar nicht viel damit zu tun haben. In einem lange laufenden, größeren und komplexen Projekt führen diese Diskussionen in der Vollversammlung aber zu erheblichem Energieverlust.

Der Soziokratie in ihrer theoretischen Form fehlt dieses Gremium, das viele aus basisdemokratischen Bewegungen kommende Gemeinschaften als ihr Herzstück sehen. Die Soziokratie lädt ein, alle Projektmitglieder in Kreisen, in denen sie sich engagieren, aktiv in die Entscheidungsfindung hineinzunehmen, und aber auch das Engagement und das direkte Mitspracherecht auf diese Kreise zu fokussieren. Die Beteiligung an Entscheidungen von Kreisen, in denen die Person nicht direkt vertreten ist, ist in der Soziokratie durch die doppelte Verbindung der Kreise möglich. Im Entscheidungsalltag sind es aber die überschaubaren und ins Thema eingearbeiteten Kreise, die die Entscheidungen fällen. Durch den Grundsatz der Transparenz sind alle Entscheidungen, die Kreise treffen, für alle Projektmitglieder sichtbar. Wenn es vorkommt, dass ein Kreis eine Entscheidung im Konsent gefällt hat, von der ein anderes Projektmitglied überzeugt ist, dass sie die Zielerreichung des Projektes gefährdet, dann kann dieses Thema durch den „representative Link“ in den Koordinationskreis und von dort in den entsprechenden Kreis getragen werden. So ist theoretisch die Mitsprache der ganzen Gemeinschaft an jeder Grundsatzentscheidung jedes Bereichs gegeben, praktisch geschieht das jedoch selten, und so wird in der Regel die Entscheidung allein von dem entsprechenden Kreis getroffen.

Die Praxiserfahrung zeigt, dass eine repräsentative Auswahl aus einer Großgruppe sinnvoller und effektiver Entscheidungen für die Großgruppe treffen kann als eine große Gruppe



selber. Die Frage, die sich stellt, ist die, wie dafür gesorgt wird, dass die Zusammensetzung der Gruppe repräsentativ ist. Im Projektalltag ist es fast immer so, dass diese Gruppen sich nach Interesse und Zeitkapazität selber formieren, wodurch es manchmal zu Schieflagen kommen kann. Manche Projekte haben hierfür andere Wege entwickelt, und bestätigen die Gruppenzusammensetzung, bevor die Gruppe Entscheidungskompetenz bekommt. Nach der Theorie ist es so, dass mindestens der „Lead Link“ von der Organisation bestimmt wird, und daher absichern sollte, dass die Gruppe kompetente Entscheidungen trifft.

Die Großgruppe von der Aufgabe, Entscheidungen zu treffen, zu entlasten, kann sehr positive Auswirkungen auf das Gemeinschaftsleben haben. Denn das gibt mehr Zeit, um gemeinsam zu feiern, auf soziale Prozesse zu schauen oder sich intensiv zu Themen auszutauschen, die für das Projekt gerade wichtig sind – ohne den Druck, zu einer Entscheidung kommen zu müssen, denn die Entscheidung wird von einer Gruppe getroffen. Dieser Schritt ist jedoch für viele Projekte eine echte Kulturveränderung, die vorbereitet und bewusst gemacht werden muss. In der Praxis wurde diese Veränderung, wenn sie gut eingeführt wurde, jedoch stets als große Entlastung erlebt.

Wird die Vollversammlung dann abgeschafft?

In der theoretischen Reinform der Soziokratie kommen Plenum oder Vollversammlung nicht vor. Allerdings wurde die Soziokratie auch erfunden, um Top-Down organisierte Unternehmen zu mehr Partizipation zu verändern. Es ist in diesen Unternehmen klar, wer in der Führungsebene ist, und wer in welchen Bereichen arbeitet.

In einem Gemeinschaftsprojekt sind diese Eckpunkte nicht gesetzt. Daher halte ich es für sinnvoll, dem Plenum in einer soziokratischen Struktur für ein Gemeinschaftsprojekt durchaus eine Funktion zu geben. Allerdings nicht die Rolle als Haupt-Entscheidungsgremium, die es in der Regel in Gemeinschaften hat, sondern als Instanz, in der Themen zur Entscheidungsvorbereitung grundlegend besprochen (nicht entschieden!) werden, und die die wesentlichen Entscheidungsgremien in ihrer Zusammensetzung bestimmt.

Dazu gehören in meinem Bild zwei Aufgaben:

1. **Die Wahl der „Leitung“ als Teil des Koordinationskreises.**

Wie oben beschrieben, setzt sich der Koordinationskreis aus der „Leitung“ und den Representative Links aus den Kreisen zusammen. Die „Leitung“ entspricht meist dem Vorstand im Vereins- und Genossenschaftsrecht. Da dieser Vorstand schon aus rechtlichen Gründen in einer Mitgliederversammlung gewählt werden muss, macht es Sinn, den Vorstand als die Leitungsebene im Koordinationskreis zu sehen. Der Vorstand teilt dann unter sich auf, wer als „Lead Link“ in welchen Kreis geht. (Oder die Mitglieder werden gleich für ihre Rolle gewählt.)

2. Eine weitere Funktion des Plenums, das ich für sinnvoll halte, wäre **die Bestätigung der Zusammensetzung der Kreise, die direkt dem Koordinationskreis untergeordnet sind.** Die weiter untergeordneten Ebenen werden dann von den jeweiligen Kreisen legitimiert.



In der Praxis von Gemeinschaftsprojekten werden Arbeitskreise meistens selbstorganisiert nach Lust und Interesse besetzt. Das kann auch die Basis für den ersten Vorschlag für die Zusammensetzung des Kreises sein. Aber dann sollte auf diese Zusammensetzung geschaut werden, und geprüft werden, ob diese Zusammensetzung die Gesamtheit der Mitglieder repräsentiert und fähig ist, für das Projekt als Ganzes zu denken, und ob die notwendige Kompetenz für die Aufgaben des Kreises in der Gruppe vorhanden ist. Denn nur dann wäre diese Besetzung gut genug, um es auszuprobieren.

Wenn es Einwände gibt, dass in dieser Zusammensetzung das Ziel des Kreises nicht erreicht werden kann, dann sollten Vorschläge erarbeitet werden, wie die Zusammensetzung geändert werden kann, um das Ziel zu erreichen. Oder ob es Trainings oder andere Maßnahmen braucht, um das Ziel doch mit dieser Zusammensetzung zu erreichen.

Dies wären in meinen Augen nach einer Einführung der Soziokratie die einzigen Fälle, in denen das Plenum Entscheidungen trifft. Es bleibt dann in der Zeit, die früher für Plenum reserviert war, viel Zeit, um die Gemeinschaft auf andere Art zu pflegen, durch Methoden der tiefen Kommunikation, gemeinsame Rituale oder Feste, oder um ein Thema gemeinsam intensiv und tief zu erforschen, bevor ein Kreis dann auf dieser Basis eine Entscheidung trifft.

Fazit

Die Soziokratie ist ein Organisations- und Entscheidungsmodell mit viel Potenzial für Gemeinschaftsprojekte. Ihre Einführung sollte jedoch mit einer bewussten Struktur- und Kulturgestaltung einhergehen. Man kann nicht einfach sagen: „Jetzt organisieren wir uns soziokratisch!“, sondern es braucht ein Training aller Mitglieder, die Besonderheiten in Organisation, Entscheidungsstruktur und Kultur zu verstehen.

Für weitere Informationen zu Soziokratie:

Soziokratiezentrum Deutschland: <https://soziokratiezentrum.de/>

Soziokratie 3.0.: <https://s3lf.org/>

