

Die Soziokratische KreisorganisationsMethode (SKM) integral betrachtet

von Annemarie Schallhart



Dies ist die aktualisierte Version des Artikels, der im Juni 2016 in den Integralen Perspektiven, dem IP-Magazin des Integralen Forums, anlässlich der Globalen Soziokratie Konferenz erschien.

SKM in a Nutshell

Soziokratie heißt übersetzt „Gemeinschaft regiert“. Der Name ist Programm. Die **Soziokratische KreisorganisationsMethode (SKM)** nach Gerard Endenburg ist ein Organisationsmodell, das Beteiligung und Gleichberechtigung in der Beschlussfassung einfordert, das strukturelle Sicherheit für dynamische Steuerung und organisationales Lernen gewährt. In ihrer Essenz ist die Methode auf vier Basisregeln aufgebaut: der Kreisstruktur, der doppelten Verknüpfung von Kreisen über jeweils eine leitende und eine delegierte Person, dem Konsentprinzip für die Entscheidungsfindung und der offenen Wahl.

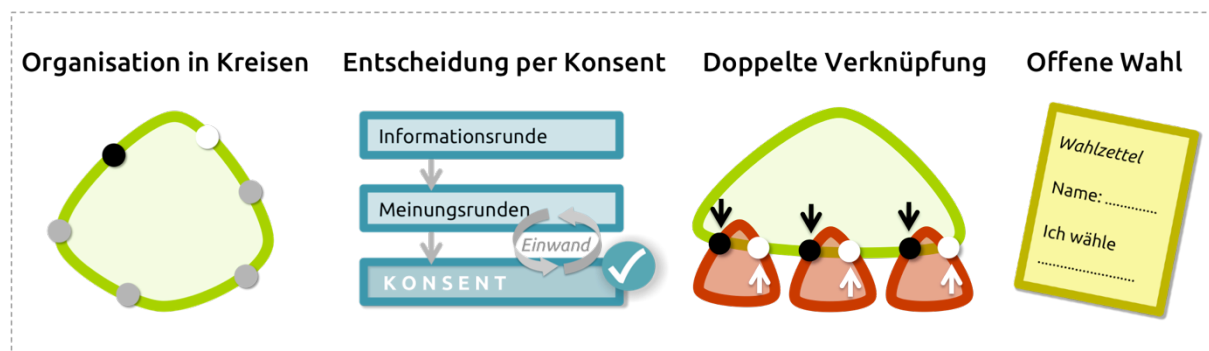


Abbildung: Basisregeln der Soziokratischen KreisorganisationsMethode (SKM) (Darstellung: Schallhart 2019)

Der Kreis ist das konstituierende Element einer soziokratischen Organisation

Das konstituierende Element des soziokratischen Organisationsmodells ist der **Kreis** als semiautonomes Element. So wie ein Holon ist jeder Kreis mit autonomen Rechten einerseits und gemeinschaftlichen Verantwortlichkeiten andererseits ausgestattet. Jeder Kreis hat eine eigene Identität. Seine Domäne (sein Verantwortungsbereich) ist mit dem Zweck und den Zielen der Organisation abgestimmt. Innerhalb dieser seiner Domäne agiert der Kreis autonom, indem er steuert, ausführt und die Ergebnisse misst. Über die doppelte Verknüpfung der Kreise hat jeder Kreis das Recht, bei Grundsatzbeschlüssen anderer - mit ihm verbundener - Kreise mitzuentcheiden.



So entsteht ein Gleichgewicht zwischen Agenz und Akkommodation, das für eine im Sinne der Evolution förderliche Entwicklung (Emergenz) Voraussetzung ist. Agenz wirkt als Kraft der autonomen Selbstbehauptung und Akkommodation bezeichnet die Fähigkeit der Selbstanpassung innerhalb einer Gemeinschaft bzw. eines Ökosystems.

Diese Spannung zwischen Selbsterhaltung und der Selbstanpassung, die in jedem Holon besteht, kann durch übertriebene Selbstbehauptung in Dominanzstreben und Privilegienmissbrauch umschlagen oder durch überzogene Selbstanpassung zur Aufopferung und Selbstaufgabe führen.

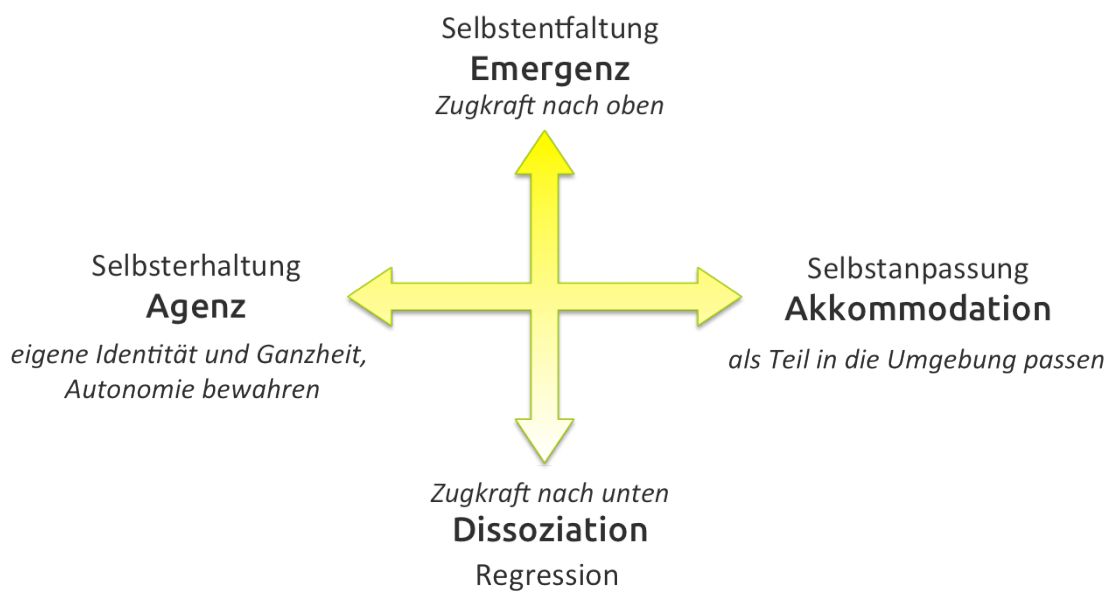


Abbildung: Evolutionäre Kräfte (Darstellung: Schallhart 2016)

Evolutionäre Selbstentfaltung durch das ideale Maß von Selbsterhaltung und Selbstanpassung

Richtig angewandte Soziokratie trägt durch die Entscheidungsfindung im Konsent und die doppelte Verknüpfung dazu bei, dass solche Pathologien vermieden werden; es wird genau die notwendige Passung von Agenz und Akkommodation zwischen eigenem Kreis und den angebundenen bzw. umgebenden Kreisen hergestellt. Team- und Abteilungskreise werden damit nicht von einem „Unternehmenskreis“ autoritär-hierarchisch beherrscht. Es ist andererseits auch nicht möglich, dass sich Team- und Abteilungskreise aus der Verantwortung nehmen, indem sie Entscheidungen und Vorgaben stets von oben fordern. In einer soziokratischen Organisation sind alle Kreise in einer dynamischen Balance miteinander verbunden und in einem holonischen Sinne gleichberechtigt. Dadurch entsteht ein Klima, in dem evolutionäre Entwicklung nicht nur möglich ist, sondern sogar gefördert wird.

Der Kreis ist als semiautonomes Element - so wie ein Holon - mit autonomen Rechten einerseits und gemeinschaftlichen Verantwortlichkeiten andererseits ausgestattet.



Die Soziokratische KreisorganisationsMethode (SKM) baut Wachstumshierarchien

Eine Organisation ist als **soziales Holon** immer eine Entwicklung eines anderen sozialen Holons. Ein soziales Holon ist nie die Entwicklung eines individuellen Holons. Die SKM vermeidet den Fehler so mancher anderer Organisationsmodelle, den Menschen als konstituierenden Teil der Organisation zu betrachten. In soziokratischen Organisationen werden keine falschen Holarchien wie z.B. Mensch-Team-Abteilung-Unternehmen, die individuelle mit sozialen Holons vereinen, gebildet. Diese ungerechtfertigte Vermischung ist sonst oft Ursache für die Ausbildung von Herrschaftssystemen, welche Menschen ihrer individuellen Souveränität berauben und unter Umständen sogar die Zerstörung von einzelnen Menschen in Kauf nehmen. Eine **soziokratische Organisation** ist lediglich der Bezugsrahmen, in dem Menschen basierend auf gemeinsamen Zielen Aufnahme finden. Durch das sorgsame Auseinanderhalten der Rechte des Individuums und des Kollektivs, das durch die soziokratischen Grundprinzipien, insbesondere das Konsentprinzip, festgeschrieben ist, werden Übergriffe auf Einzelne unterbunden – es gibt keine zentralistische oder autokratische Kontrollinstanz, die sich ermächtigt fühlt, Individuen zu manipulieren oder gar auszulöschen. Vielmehr unterstützt die SKM durch die Wahrung der Souveränität des Menschen dessen Selbstentfaltung und fordert jedes Individuum dazu auf, sich voll und ganz in den organisationalen Entfaltungsprozess einzubringen.

Die SKM vermeidet den Fehler so mancher anderer Organisationsmodelle, den Menschen als konstituierenden Teil der Organisation zu betrachten. Vielmehr unterstützt die SKM durch die Wahrung der Souveränität des Menschen dessen Selbstentfaltung und fordert jedes Individuum dazu auf, sich voll und ganz in den organisationalen Entfaltungsprozess einzubringen.

Die SKM ist Wegbereiter für die Entwicklung hin zum grünen und gelben Mem

Unternehmen und Organisationen durchlaufen – so wie jedes Individuum – evolutionäre Entwicklungsschritte. Das **INU-Modell für Integral-Nachhaltige Unternehmensentwicklung** beschreibt angelehnt an die Wertesysteme (Meme) von Spiral Dynamics (Beck & Cowan 2008), wie Organisationen stufenweise ihren Wahrnehmungsraum weiten. Sie werden auf ihrem Weg hin zu einem evolutionär-generativen Unternehmen immer fähiger, Aspekte ihres Umfelds zu integrieren, sodass sie zunehmend gesellschaftlich und ökologisch verantwortlich agieren.

In den aktuell sich ausbildenden Unternehmensformen (grün und gelb) zeugt eine neue kooperative Denkweise und Haltung in der internen und externen Zusammenarbeit von einem echten Paradigmenwechsel im Vergleich zu Kampf (rot) und Konkurrenzdenken (orange) in früheren Unternehmensformen. Ebenso wird Sinn in der Arbeit und die persönliche Potenzialentfaltung der Mitarbeiter radikal wichtiger – es geht nicht mehr nur um fachlichen Kompetenzerwerb (blau und orange) sondern um ganzheitliche Entfaltung und Beteiligung (Schallhart 2011).



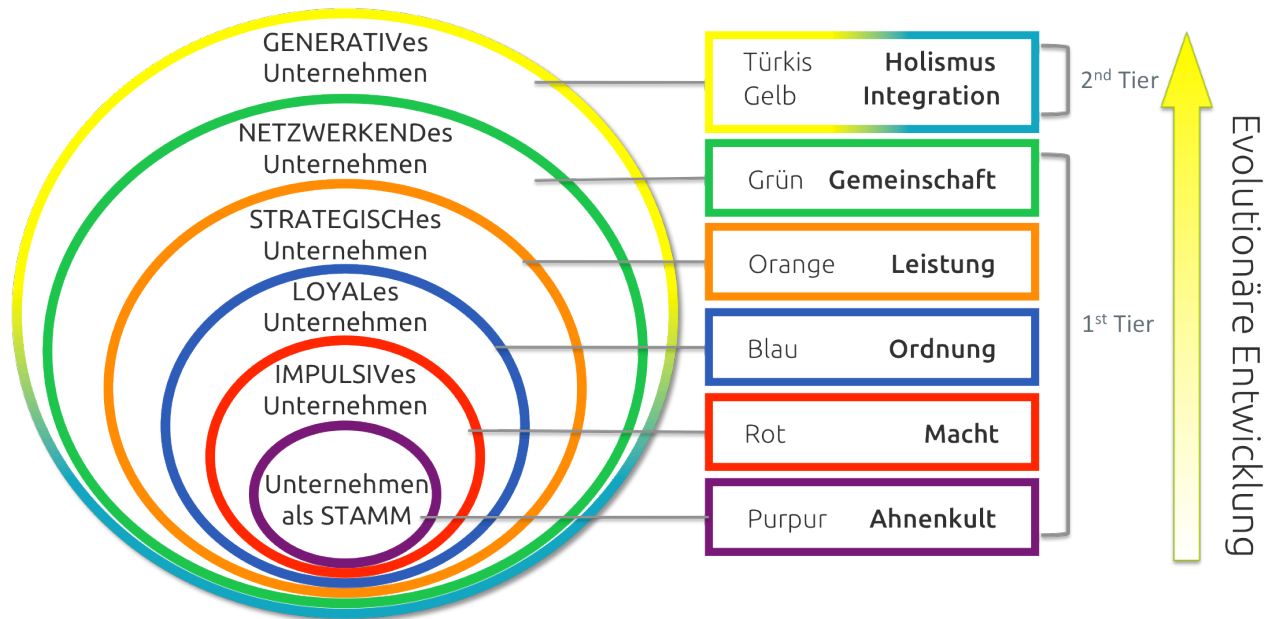


Abbildung: Entwicklungsebenen des iNU-Modells für Integral-Nachhaltige Unternehmensentwicklung, Farbcodes nach Spiral Dynamics (Darstellung: Schallhart 2016)

Diese intersubjektive Entwicklung von Unternehmenswerten und kulturellen Praktiken (linker unterer Quadrant nach Wilber) sucht eine strukturelle Entsprechung im interobjektiven rechten unteren Quadranten.

Wie können also diese **gelben und grünen kulturellen Werte** durch kooperations-, selbstorganisations- und innovationsförderliche Strukturen gut unterstützt werden? Die konventionellen Linien-, Matrix- und Staborganisationen in Verbindung mit verschiedenen Führungsstilen bieten dafür keine direkte Unterstützung. Als Gegenpol dazu „das Ende des Managements“ auszurufen, ist auch kein hilfreicher Alternativansatz.

Soziokratische Konsententscheidungen befriedigen das Bedürfnis der Mitbestimmung von Menschen mit grüner Wertestruktur auf eine effiziente Art. Das selbstorganisierte und selbstverantwortliche Arbeiten im Kreis passt zum grünen Teamverständnis und Mitgestaltungswillen. Gelb zentrierte Menschen sind visionär, flexibel, autonom und sich als Glied ihres Umfelds bewusst. Sie schätzen den ganzheitlich-holarchischen Ansatz des soziokratischen Organisationsmodells, der Effizienz und Effektivität sowie Subjektivität und Objektivität vereint. Die Anwendung der soziokratischen Prinzipien ermöglicht es diesen Menschen, eine organisatorische Umgebung zu schaffen, die dynamisch auf Änderungen des Umfelds reagieren kann und ganzheitliche Potenzialentfaltung ermöglicht. Das soziokratische Organisationsmodell und das grüne und gelbe Mem ergänzen sich bestens.

Das heißt nicht, dass **Soziokratie für blaue oder orange Organisationen** per se nicht geeignet ist. Es gilt allerdings zu bedenken, dass die Einführung der soziokratischen Prinzipien in einem Umfeld mit blauer oder oranger Wertestruktur massive Auswirkungen haben wird.

Durch die Änderung der Organisationsstruktur sowie durch neue soziokratische Entscheidungs- und Managementprozesse wird ein organisationaler Wandel angestoßen, der auch die



Unternehmenskultur und Wertesysteme der Organisation einbezieht. Für eine gelingende Transformation einer Organisation oder eines Unternehmens ist die Werteebene, auf der sich die Führung befindet, entscheidend.

**Das INU-Modell
für Integral-Nachhaltige Unternehmensentwicklung
beschreibt über Wertesysteme (Meme)
evolutionäre Entwicklungsschritte von Organisationen.**

Eine sehr hierarchisch eingestellte Führungsperson (blau) wird ein Unternehmen nicht in eine demokratisch ausgerichtete Organisationsform umwandeln wollen und können. Auch wird es ohne Änderung des unternehmerischen Leitbilds nicht gelingen, ein Unternehmen, in dem das Primat des Shareholder Values regiert und Manager an kurzfristigen Gewinnzielen gemessen werden (orange), in ein kooperativ und gemeinnützig agierendes Unternehmen umzugestalten. Wenn aber zum Beispiel ein ökosozial verantwortlicher Unternehmensnachfolger in einem bisher traditionell-hierarchisch geführten Familienunternehmen (blau) die Führungsverantwortung besser verteilen will, kann die Einführung der SKM die nötige Sicherheit bei der Umsetzung dieser heiklen Veränderung geben. Ohne einen starken Führungsimpuls wird es also kaum möglich sein, eine Organisation soziokratisch umzugestalten bzw. im integralen Sinne weiterzuentwickeln.

Zusammenfassung

Abschließend kann gesagt werden, dass die strukturellen Elemente der Soziokratischen Kreisorganisationsmethode Wachstumshierarchien im integralen Sinne fördern. Die SKM schafft einen Rahmen, in dem sich Menschen gleichzeitig frei und verbunden fühlen, in dem evolutionäre Selbstentfaltung sowohl der Menschen als auch der Organisation selbst gefördert werden. Durch die Implementierung der soziokratischen Modells wird es möglich, die Errungenschaften des blauen und orangen Memes mit den Vorteilen des grünen und gelben Memes zu verbinden, wodurch Organisationen und Unternehmen in ihrer Entwicklung unterstützt und gestärkt werden können.

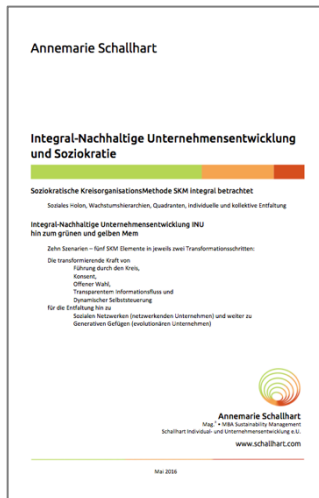
**Durch Soziokratie wird es möglich,
die Errungenschaften des blauen und orangen Memes mit
den Vorteilen des grünen und gelben Memes zu verbinden.**

Literaturverzeichnis

- [1] Beck, Don Edward & Cowan, Christopher C. (2008): Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel. Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Bielefeld: J. Kamphausen Verlag & Distribution GmbH, 2. Auflage.
- [2] Schallhart, Annemarie (2011): Integrale nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensentwicklung, www.grin.com, Norderstedt.



Weiterführende Literatur



INU-SKM-Skript: Integral-Nachhaltige Unternehmensentwicklung und Soziokratie (2017) von Annemarie Schallhart. Das Skript zeigt wie sich soziokratische und integrale Instrumente gegenseitig unterstützen und gibt Einblick in ein faszinierendes Zusammenspiel. In 10 Entwicklungsszenarien lesen Sie, wie die transformierende Kraft von

- Führung durch den Kreis,
- Konsent,
- Offener Wahl,
- Transparentem Informationsfluss und
- Dynamischer Selbststeuerung

die integrale Entfaltung von Unternehmen und Organisationen unterstützen.

www.schallhart.com/publikationen/



Soziokratie: Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen (2018) von Barbara Strauch und Annewiek Reijmer. Das Standardwerk zu Soziokratie. Dieses Buch lädt ein, mit einer völlig neuen Methode an die Lösung von Problemen heranzugehen. Denn im Miteinander statt Gegeneinander liegen die Potenziale, die wir für die Veränderung brauchen. Soziokratie unterstützt Organisationen verschiedener Größe konsequent, Selbstorganisation zu implementieren. Die Mitglieder einer Organisation entwickeln Mitverantwortung für den Erfolg der Organisation. Anhand vieler Beispiele wird dargestellt wie soziokratische Strukturen in der Praxis funktionieren.

www.sozio-kratiezentrum.org



Autorin



Annemarie Schallhart

Mag.^a, MBA Sustainability Management, Zertifizierte Soziokratie Expertin (CSE)



Integrale Unternehmensberaterin, Transformationsbegleiterin, CSR-Expertin und Coach. Studium der Handelswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien und Sustainability Management an der Leuphana Universität Lüneburg. Nach langjähriger Erfahrung als Technikerin sowie Managerin in einem internationalen Großkonzern startete Frau Schallhart 2009 als Wegbereiterin für evolutionäre Arbeitswelten neu durch. Sie ist Begründerin des INU-Modells für Integral-Nachhaltige Unternehmensentwicklung und kombiniert in ihren Beratungsprojekten, Workshops und Studien integrale Werte- und Kulturanalysen mit soziokratischen Methoden.

www.schallhart.com

+43 650 3662693
as@schallhart.com

