

# Gewaltfreie Steuerung

2005

von

JOHN A. BUCK

und

GERARD ENDENBURG

Übersetzung: Isabell Peters

Version Mai 2006

mit einigen Änderungen

## Inhalt

|   |    |
|---|----|
| Einführung.....   | 3  |
| Hintergrund.....  | 3  |
| Einführung in die Führungsgrundsätze.....                 | 5  |
| Erstes Beispiel: Ein Friseursalon.....                    | 6  |
| Zweites Beispiel: Eine alternative Idee in der Krise..... | 12 |
| Eine neue Körperschaftsstruktur.....                      | 14 |
| Einrichtung.....  | 19 |
| Der Nutzen der Selbstorganisation.....                    | 21 |
| Systemtheorie und Soziokratisches Engineering.....        | 22 |
| Schlussfolgerung.....                                     | 24 |
| Selected Bibliography And Related Resources.....          | 24 |
| About The Authors.....                                    | 26 |

## Liste der Abbildungen

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Abb.1 Die soziokratischen Führungsgrundsätze.....</i>   | <i>6</i>  |
| <i>Abb.2 Ablauf eines Soziokratischen Kreistreffens.....</i>   | <i>7</i>  |
| <i>Abb. 3 Ablauf soziokratischer Wahlen.....</i>   | <i>8</i>  |
| <i>Abb. 4 Soziokratischer Wahlschein.....</i>  | <i>8</i>  |
| <i>Abb.5 Ablauf des Entscheidungsfindungsprozesses nach dem Konsentgrundsatz.....</i>                              | <i>9</i>  |
| <i>Abb.6 Funktionale Struktur der Electrical Company.....</i>  | <i>12</i> |
| <i>Abb.7 Die soziokratische Struktur des elektrotechnischen Unternehmens.....</i>                                  | <i>12</i> |
| <i>Abb.8 Das klassische Unternehmensmodell nutzt die Mehrheitswahl und autokratische Entscheidungsprozesse ...</i> | <i>15</i> |
| <i>Abb. 9 Das klassische Modell mit Feedback der Gewerkschaften.....</i>   | <i>16</i> |
| <i>Abb.10 Klassisches Körperschaftsmodell mit Feedback der angestellten Aktionäre.....</i>                         | <i>17</i> |
| <i>Abb. 11 Die Funktionen des soziokratischen Arbeitskreises Leiten-Ausführen-Messen/Rückkoppeln.....</i>          | <i>18</i> |
| <i>Abb.12 Zusammenfassung der Vor-und Nachteile des soziokratischen Managements.....</i>                           | <i>22</i> |

## **GEWALTFREIE STEUERUNG (FÜHRUNG)**

### **Einführung**

Betrachten wir eine Gruppe Arbeiternehmer. Wenn sie gemeinsam daran arbeiten, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erstellen, dann nennen wir dieses Verhalten organisiert. Wir würden ihr Verhalten als selbstorganisiert betrachten, wenn sie im Team arbeiten und sich irgendwie gegenseitig verstehen würden ohne Anordnungen von außen.

Menschen organisieren sich an vielen Stellen selbst. Geschäftspartner bilden Partnerschaften, Kinder erfinden Spiele, Schüler organisieren ausgetüfelte Streiche und Angestellte gehen während der Abwesenheit der Vorgesetzten selbständig mit einem neuen Problem um, während in einer anderen Organisation die Angestellten einen subtilen gemeinsamen Weg finden, sich unpopulären Entscheidungen zu widersetzen.

Wir haben erst ansatzweise versucht, solche Phänomene zu verstehen, aus der Sicht der Verhaltenspsychologie, der Militärwissenschaft und sogar der Unternehmensforschung (Lehre vom Verhalten der Menschen in Organisationen).

Neue Entdeckungen in der Systemtheorie geben uns neue, klarere Einsichten in das Phänomen der Selbstorganisation. Einsichten, die Managern machtvolle Instrumente an die Hand geben, um die Produktivität zu steigern. Sie können diese Instrumente einführen, indem sie zu den vorhandenen Organisationsstrukturen einfache zusätzliche Strukturen hinzufügen.

In diesem Artikel stellen wir zunächst einen Überblick über eine authentische neue Methode vor, Arbeit und Unternehmensführung gewaltlos zu organisieren. Wir nennen diese Methode soziokratische Kreisorganisation oder einfach Soziokratie. Wir werden einige Schlüsselgrundsätze, wie das der Konsensentscheidungen und das der doppelt verbundenen Hierarchieebenen vorstellen. Nachdem wir anschließend zwei Beispiele aus der Wirtschaft darstellen, werden wir die soziokratischen Führungsmethoden im Einzelnen besprechen und sie bekannten Managementformen gegenüberstellen. Zum Schluss geben wir einen kurzen Abriss über die systemtheoretischen Konzepte im Zusammenhang mit diesem innovativen Managementkonzept.

### **Hintergrund**

Der Ausdruck Soziokratie bezieht sich auf eine Entscheidungs- und Führungsmethode, die es Organisationen erlauben, sich selbst effektiv zu führen während sie die Weisheit jedes Mitglieds nutzt. Um dies zu gewährleisten, ermöglicht es die Soziokratie jedem einzelnen Unterbereich eine eigene Stimme in der Führung der Organisation zu haben. Im Gegensatz dazu sind moderne Organisationen juristische Personen mit bestimmten Rechten, aber die Verantwortung der Ausübung dieser Rechte liegt in der alleinigen Verantwortung der Mehrheit der Vorstandsmitglieder – nicht in der Verantwortung der Organisation als Ganzes oder auch nur des Vorstands als Ganzes.

Der Begriff Soziokratie wurde von Auguste Comte geprägt, einem französischen Philosophen des frühen neunzehnten Jahrhunderts und Begründer der Sozialwissenschaften. Soziokratie bedeutet wörtlich die Herrschaft der "Sozios", Menschen, die in sozialer Beziehung zueinander stehen. Dem gegenüber bedeutet Demokratie die Herrschaft des „Demos“, der Gesamtheit der Menschen. Mit der Idee der Soziokratie schlug Comte ein System von Gedanken und

Organisation, bekannt als Positivismus, vor. Im Zusammenhang mit der damals aufkommenden industriellen Entwicklung hoffte er dieses System würde eine Basis sowohl für eine stabile Gesellschaft als auch für persönliche Erfüllung schaffen. Leider entwickelte Compté keine praktischen Strukturen für seine Ideen.

Später im neunzehnten Jahrhundert trat John Stuart Mill für Arbeiterkooperationen ein, in denen die Arbeiter alles gleichberechtigt kontrollieren und ihr eigenes Management auswählen. Der Beginn der Coop-Bewegung, die einigen begrenzten Erfolg hatte. In den zwanziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts fand Mary Parker Follet heraus, dass in den meisten der besonders produktiven Unternehmen die Arbeiter sich stark mit der Organisation als "Ihrem" Unternehmen identifizierten, was es ihnen möglich machte, sich ohne widerstreitende Gefühle auf die Arbeit und deren effektive Ausführung zu konzentrieren. Mary Parker Follet stellte allerdings fest, dass keine Struktur existierte, die die Grundlage einer solchen Identifikation bilden könne, außer in einer schwer aufrecht zu erhaltenden Vision. Es blieb der Arbeit von Wiener, Nash (charakterisiert in dem Film "A Beautiful Mind"), Peregine (der den Nobelpreis für seine Arbeit über Selbstorganisation erhielt) und anderen später im zwanzigsten Jahrhundert vorbehalten, die intellektuelle Grundlage für eine solche Struktur zu legen – jener Struktur, wie die Soziokratie sie bietet.

Kurz nach dem zweiten Weltkrieg fasste der bekannte amerikanische Sozialpsychologe Rensis Likert umfassende empirische sozialwissenschaftliche Forschung in einem Konzept zusammenzufassen: dem "System 4". Seine Ideen, die sowohl das nach oben gerichtete Feedback unterstützen, als auch die Wichtigkeit von Hierarchien anerkennen, waren sehr einflussreich. Einige jüngere amerikanische Unternehmensgründungen, insbesondere Joint Ventures mit japanischen Firmen, wurden nach dem "System 4"- Konzepten aufgebaut. Vor seinem Tod 1981 hatte Likert begonnen Ideen für ein "System 5" darzulegen, die auch solche Konzepte einbezogen, wie die Übertragung größerer Managementautorität an die Arbeitnehmer. Professor Robert Ackoff von der Wharton School of Business schlug in den frühen 1980er Jahren eine ähnliche Idee vor. Er stellte einen Entwurf zur Errichtung eines Unternehmenslangzeitplans durch ein mehrstufiges Mehrheitsstimmrecht unter Beteiligung des Management und der Arbeitnehmer vor.

In jüngerer Zeit machte John Naisbitt Ideen wie partizipative Körperschaften, Netzwerke als Alternativen zu traditionell hierarchischen Organisationen und dem "Intrapreneuring" (Mitarbeiter werden als wichtigste, wertvollste Unternehmensressource erkannt; nach Gifford Pinchot) bekannt. Naisbitt und andere Autoren scheinen allgemeine gesellschaftliche Strömungen zu reflektieren, die zwar den Wert der Wertschöpfung und des Gewinn Machens bekräftigen, auf der anderen Seite aber auch das Management unseres Wirtschaftslebens und unserer Institutionen auf eine breitere Basis stellen wollen. Die Gesetzgebung der vergangenen Jahrzehnte in den USA, die die Eigentümerschaft von Angestellten unterstützt, spiegelt diese Strömungen wider. In *Leading the Revolution*, legt Gary Hamel triftige Gründe dafür vor, jeden bei der Entwicklung neuer Geschäftsstrategien mit einzubeziehen. Mitte 2004 schrieben die American Airlines schwarze Zahlen, nachdem sie zwei Jahre zuvor auf den Bankrott zugesteuert waren. Warum? Ihr neuer Geschäftsführer, Gerard Arpey, hatte Wege gefunden, die Arbeitnehmer und Gewerkschaften in den Prozess mit einzubeziehen, neue, innovative und profitable Geschäftsstrategien zu finden. Vor der Entwicklung einer praktikablen soziokratischen Struktur blieb jedoch die Erschaffung einer Umgebung, die alle Mitglieder dauerhaft maximal mit einbezieht, im Allgemeinen in den Händen weniger, begabter ManagerInnen.

Soziokratie bietet Klarheit darüber, wie dieses einbeziehende Partnerschaftsmodell allgemein zugänglich sein kann. Die Methode der soziokratischen Zirkelorganisation löst das Problem, wie man eine tragfähige und ganzheitliche Einbindung der Belegschaft, des Managements und der Investoren organisieren kann. Gerard Endenburg entwickelte diese einfache, logische Struktur, inspiriert durch Experimente von Kees Boeke, einem niederländischen Erziehungsreformer und Management-Wissenschaftler. In praktischen Einsätzen über mehr als 35 Jahre ist diese Methode über die anfängliche Experimentierphase längst hinausgewachsen und dient zur Zeit erfolgreich in den Niederlanden in Organisationen ganz unterschiedlicher Art, wie eines elektrotechnischen Unternehmens, einer städtische Polizeiabteilung, einem buddhistisches Kloster, einem Pflegeheim, einer Frisiersalonkette, einem lokalen öffentlichen Schulsystem und vielen anderen. In Studien wird über solche Organisationen berichtet, dass sie innovativer seien, dass die Produktivität um bis zu 30-40% steige, die Zahl der Besprechungen sich reduziere, der Krankenstand geringer sei und das Personal sich mehr mit der Organisation verbunden fühle. Sowohl ArbeiternehmerInnen als auch ManagerInnen arbeiten gern in soziokratisch organisierten Unternehmen. Sie sind ganz einfach leichter zu leiten und scheinen eine ungewöhnliche Kapazität für Initiative, Selbstregeneration und Problemlösung zu haben. Die Methode funktioniert gut in Organisationen von bis zu 1500 Personen und wesentlich größere Organisationen experimentieren mit ihr in begrenztem Umfang.

Obwohl Endenburg seine soziokratische Methodologie ohne direkter Kenntnis von Likerts Arbeit entwickelte, hat es verschiedene eindrucksvolle Ähnlichkeiten mit dessen "System 4 und 5"-Ideen. Diese Ähnlichkeiten sind sehr bemerkenswert, wenn man bedenkt, dass Soziokratie basierend auf angewandter Systemtheorie, sich sehr wenig auf den sozialpsychologische Theorien stützt, wie sie Likert anwandte. Soziokratie ist ganz anders als die Ideen, wie sie Qualitätszirkeln, soziotechnischen Analysen, Kooperativen oder Plänen von Unternehmensbeteiligungen für Arbeitnehmer zugrunde liegen, weil sie den Fokus darauf richtet, die "Boss-Diener" und "Macht über" Struktur zu verändern, die moderne Organisationen stützt – ob diese gewinnorientiert sind oder nicht.

Soziokratie ist am fortgeschrittensten in den Niederlanden und hat Interesse in Europa, Lateinamerika, in einigen muslimischen Ländern und in den Vereinigten Staaten auf sich gezogen.

## Einführung in die Führungsgrundsätze

Die Methode der soziokratischen Zirkelorganisation stützt sich auf vier Führungsgrundsätze, die von jüngsten Entdeckungen der Systemtheorie abgeleitet sind: dynamische Steuerung, fraktale Konzepte und das Phänomen der Selbstorganisation. Jede Gesellschaft oder Organisation kann sie einsetzen ohne den Entwurf der bereits existierenden hierarchischen Struktur zu verändern. Einmal in Kraft getreten, eliminieren sie das Element der "Macht über" Haltung der traditionellen Unternehmenshierarchie und bieten eine flexibles Mittel diese Struktur weiterzuentwickeln. Abb. 1 zeigt diese Grundsätze und gibt kurze Beschreibungen.

### Die Führungsgrundsätze

**Konsent (neue Wortbildung aus dem englischen Consent)** – Der Grundsatz des Konsents beherrscht die Entscheidungsfindung. Konsent bedeutet hier: Kein begründeter und wesentlicher Einwand. Mit anderen Worten, eine Grundsatzentscheidung muss von allen Mitgliedern des Zirkels tolerierbar sein.

Entscheidungen müssen nicht von allen befürwortet werden ( im Sinne einer Lieblingsstrategie), müssen aber die Bedürfnisse aller abdecken. Entscheidungen im Alltag bedürfen keiner Konsententscheidung, es muss aber Konsent darüber geben, andere Entscheidungsformen zu nutzen.

**Wahl von Personen** – Die Wahl von Personen für Funktionen und/oder bestimmte Aufgaben findet nach offener Diskussion und nach dem Grundsatz des Konsents statt.

**Kreise**– Die Organisation unterhält eine Struktur für die Entscheidungsfindung. Sie besteht aus halb-autonomen Kreisen (d.h. Gruppen von Individuen). Jeder Kreis hat seine eigenen Ziele und organisiert die drei Funktionen des Führens, Ausführens und Messens / Rückkoppelns. Ein Kreis trifft seine Grundsatzentscheidungen im Konsent, pflegt sein eigenes Erinnerungssystem und entwickelt sich selbst weiter durch eigene Forschung, Lehre und Lernen. Ein Kreis trifft Konsententscheidungen nur in speziellen Kreistreffen (auch Runder Tisch genannt).

**Doppelte Verbindung** – Ein Kreis ist mit dem nächst höheren Kreis durch eine doppelte Verknüpfung verbunden. Dies bedeutet, dass mindestens zwei Personen, einmal der Leiter/die Leiterin des Kreises und zusätzlich mindestens ein/e Delegierte/r, Vollmitglieder des nächst höheren Kreises sind.

*Abb. 1 Die soziokratischen Führungsgrundsätze*

Die Methode der soziokratischen Kreis-Organisation bietet spezifische Vorgehensweisen, diese Grundsätze anzuwenden. – sehr ähnlich wie *Roberts Rules of Order* Anleitungen zum Mehrheitswahl-Entscheidungsprozess. Wir werden diese Vorgehensweise illustrieren anhand zweier Beispiele aus existierenden Firmen. Das erste Beispiel hat den Brennpunkt auf die Grundsätze des Konsents, der Wahl und des Kreises. Das zweite Beispiel demonstriert den Grundsatz der Doppelten Verbindung.

### **Erstes Beispiel: Ein Friseursalon**

Kurz nach Ladenschluss versammelten sich alle Angestellten des Friseursalons zum Runden Tisch. Der Laden war Teil eines wachsenden soziokratisch organisierten Franchise Unternehmens. Neun von den zehn Vollzeitbeschäftigten und eine Halbzzeitkraft waren anwesend.

Das letzte Treffen fand vor sechs Wochen statt. Donna, eine erfahrene Stylistin und Vorsitzende des Treffens ging nach dem Format des soziokratischen Runden Tisches vor. Siehe Abb. 2. Beginnend mit der *Eröffnungsrunde* bat sie jede Person der Reihe nach, kurz zu erzählen wie es ihr gehe und ob sie einen Kommentar zur Tagesordnung machen möchte. Während jede Person sprach und sich dabei ins Treffen einbrachte, gab es Kopfnicken, wohlmeinendes Lachen und andere Anzeichen für Empathie. Nach der Eröffnungsrunde wandte sich Donna den *administrativen Angelegenheiten* zu. Sie fragte, ob jede/r eine Kopie von den Entscheidungen erhalten habe, die im vorangegangenen Treffen getroffen wurden. Susan, die Auszubildende sagte, dass sie ihre Kopie vergessen habe, und Charles, ein Stylist und der Sekretär des Kreistreffens gab ihr eine Extrakopie.

### Der Ablauf eines soziokratischen Treffens

- A. Eröffnungsrunde** – eine Zeit anzukommen, sich einzubringen und einzustimmen – so wie ein Orchester vor dem Konzert
- B. Administrative Angelegenheiten** wie Ankündigungen, für das Treffen zu Verfügung stehende Zeit, Konsent über das Protokoll des letzten Treffens, Termin des nächsten Treffens, Annahme der Tagesordnung.
- C. Tagesordnung**
  - Erster Tagesordnungspunkt
  - Zweiter Tagesordnungspunkt
  - Etc.
- D. Schlussrunde** – eine Zeit, den Prozess des Treffens auszuwerten – z.B. wurde die Zeit effektiv genutzt, hat die Leiterin/der Leiter auf Gleichberechtigung geachtet, wie hätte die Entscheidungsfindung effizienter gestaltet werden können, hat sich jede/r auf das Treffen vorbereitet? Dies ist auch die Zeit, um Vorschläge zur Tagesordnung für das nächste Treffen zu machen.

*Abb. 2 – Ablauf eines Soziokratischen Kreistreffens*

Donna beobachtete, wie alle die Liste der vorangegangenen Entscheidungen durchgingen und nachdem sie einiges Kopfnicken sah, sagte sie: “Da niemand ein Problem mit dem Protokoll zu haben scheint, lasst uns zur Tagesordnung übergehen. Wie ihr alle wisst, bin ich befördert worden und werde den neuen Laden leiten, der drüben auf der anderen Seite des Sees eröffnet wird (einige wohlmeinende Glückwünsche sind zu hören); deshalb möchte ich, dass wir heute eine(n) neue(n) Kreisvorsitzende(n) wählen. Zweitens, haben einige von euch gesagt, dass ihr besorgt seid wegen eines Ladens der Konkurrenz, der im anderen Flügel des Einkaufszentrums eröffnet hat. Der einzige andere Tagesordnungspunkt ist Mildreds Anfrage, über den Belegungsplan des Ladens am Sonntag.“

Mildred, die Managerin, beaufsichtigte den Laden und leitete die regelmäßigen wöchentlichen Mitarbeiterversammlungen, aber nach der Entscheidung des Kreises, war sie nicht Vorsitzende des soziokratischen Kreistreffens.

Jede(r) stimmte stillschweigend der Tagesordnung zu und Donna ging zum ersten Tagesordnungspunkt über: “Nun denn, lasst uns mit der Wahl eines neuen Kreisvorsitzenden an meiner Stelle weiter machen.“ Sie befolgte das Schema für die Durchführung einer soziokratischen Wahl (Siehe Abb. 3).

### Der soziokratische Wahlgang

1. **Die Aufgabe:** Die Aufgaben der Person werden beschrieben und für welchen Zeitraum sie gewählt wird.
2. **Wahlzettel:** Die Wahlscheine werden ausgefüllt und der/m Wahlleiter/in übergeben.
3. **Öffentliche Kommentare:** Jede/r Wahlberechtigte sagt warum er die jeweilige Person nominiert hat.
4. **Änderungen:** Die/Der Wahlleiter/in fragt alle Wahlberechtigten, ob jemand aufgrund der gehörten Argumente seine Stimme ändern möchte.
5. **Diskussion:** Für gewöhnlich schlägt die/der Wahlleiter/in nach dem vierten Schritt einen Kandidaten vor. Sie kann jedoch auch zur Diskussion aufrufen, wenn die Argumente sehr unklar sind.
6. **Konsensrunde:** Die/Der Wahlleiter/in fragt jeden Wahlberechtigten, ob er einen begründeten und wesentlichen Einwand gegen die vorgeschlagene Person hat und fragt dabei den Kandidaten selbst zuletzt. Bei Einwänden geht man zu Schritt 5 zurück und versucht dann erneut eine Konsensrunde.

*Abb. 3 Ablauf soziokratischer Wahlen*

Mit dem ersten Schritt (*Aufgabe*) beginnend sagte sie: “Wir werden die Person für ein Jahr wählen. Die Aufgabe umfasst die Vorbereitung und Leitung des Runden Tisches.” Als jede/r mit dieser kurzen Beschreibung des Jobs zufrieden schien, fuhr sie mit dem zweiten Schritt fort. “Charles, würden Sie bitte die Wahlscheine verteilen?” Abb. 4 veranschaulicht einen typischen soziokratischen Wahlschein.

I, .....

(Ihr Name)

Nominierung:

.....

(Name des Kandidaten/der Kandidatin)

*Abb. 4 Soziokratischer Wahlschein*

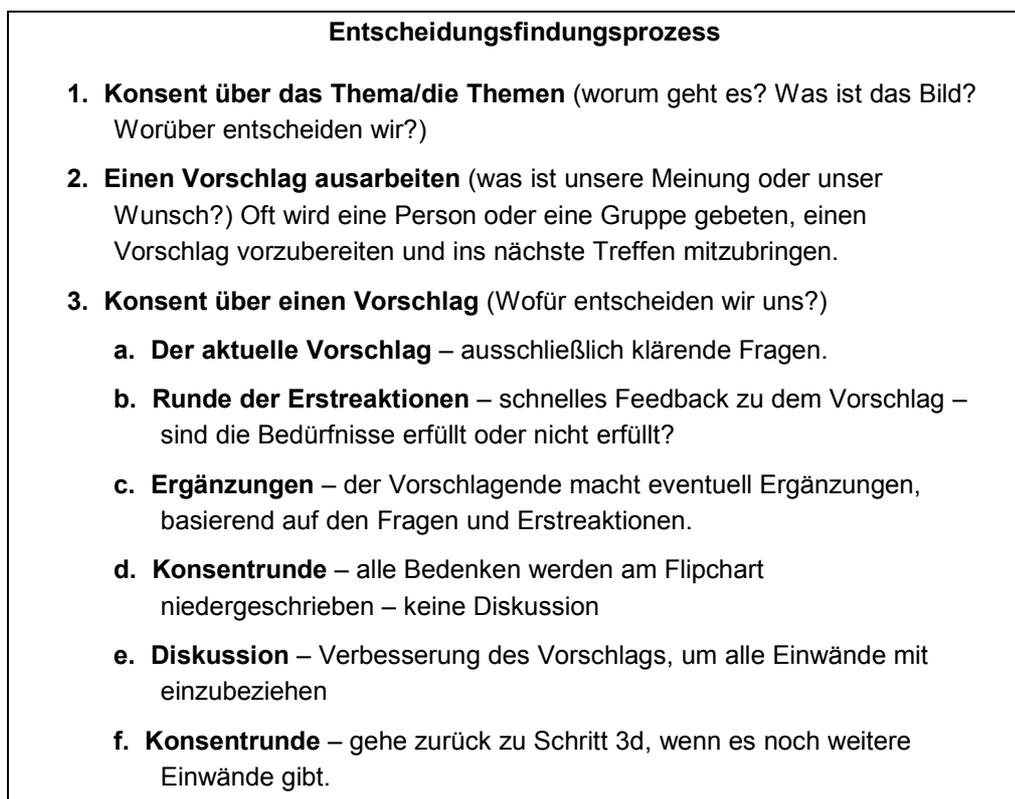
Die Mitglieder des Zirkels brauchten ein paar Momente, den Wahlschein auszufüllen und übergaben ihn dann an Donna. Weitergehend mit dem dritten Schritt, nahm Donna den ersten Wahlschein und las ihn vor: “Linda, du hast John nominiert. Kannst du die Gründe nennen, warum du dich für ihn entschieden hast?” Linda gab eine kurze Erklärung. Donna fragte die nächste Person und fuhr fort, die Wahlscheine vorzulesen bis jede/jeder seine/ihre Gründe vorgebracht hatte. Einige brachten Argumente für John, andere für Mildred, Joyce und Charles. Sie erwähnten dabei, was dieser oder jener zu der Organisation beigetragen hatte.

Nachdem jeder seinen Eingangskommentar ohne Diskussion abgegeben hatte, fragte Donna, ob jemand seine Stimme *ändern* wolle, da sie nun auch andere Argumente gehört hätten – der vierte Schritt. Zwei sagten, dass ihnen die Gründe für die Wahl von Charles gefallen hätten. Einer davon war jemand, der Einwände wegen seiner Unerfahrenheit, in einer Wahl vor einigen Monaten geäußert hatte.

Diese “selbstorganisierte” Bewegung in Richtung einer bestimmten Person geschieht häufig in soziokratischen Wahlprozessen.

Die Stärke der vorgebrachten Argumente für Charles überzeugten Donna, zum fünften Schritt zu gehen, *Diskussion*, und Charles vorzuschlagen. Sie initiierte die “*Konsentrunde*”, indem sie jede Person der Reihe nach fragte: “Hast du irgendwelche Einwände gegen Charles als neuen Vorsitzenden? Sie fragte Charles zuletzt. Weil niemand Einwände hatte, erklärte sie Charles zum neuen Zirkeltreffensvorsitzenden. Donna machte eine kurze Pause, während alle im Raum sich über den erfolgreichen Wahlverlauf zu freuen schienen.

Charles schlug vor, dass Donna dem Rest des Treffens weiterhin vorstehen sollte, und sie ging zum nächsten Thema über: Die neue Konkurrenz. Donna geht nach dem Schema für den Entscheidungsfindungsprozess vor (Abb. 5) und fragt Michele nach ihrem Bericht.



*Abb. 5 Ablauf des Entscheidungsfindungsprozesses nach dem Konsentgrundsatz*

Im letzten Treffen hatte der Kreis beschrieben, dass sie alle sehr besorgt seien über die Eröffnung des neuen Styling Shops im nächsten Block (Schritt 1 von Abb. 5). Sie hatten Michele, eine Stylistin und die gewählte Repräsentantin des Salons gegenüber des Hauptbüros ihrer Franchise Gesellschaft, gebeten, zu untersuchen wie man mit dieser neuen

Wettbewerbssituation umgehen könnte und einen Vorschlag auszuarbeiten (Schritt 2 von Abb. 5). Michele sagte, sie habe mit dem Hauptbüro der Franchise-Company und mit einer ganzen Reihe anderer Leute gesprochen und es scheine so, dass die Konkurrenz gekommen sei, weil der eigene Laden so viele Kunden hatte. Der neue Laden würde versuchen, ihre Kunden über Zeitungsanzeigen zu gewinnen, mit Angeboten von 20% Discount auf Haarschnitte und kostenloser Maniküre – wenigstens für eine Weile. Sie schlug vor (Schritt 3A in Abb. 5) dass ihr eigener Laden in den ersten paar Monaten nach der Eröffnung des anderen Ladens spezielle Werbung macht und dass sie mit den Kunden darüber reden, welche neuen Angebote sie sich wünschten. Nach einigen klärenden Fragen, fragte Donna nach Erstreaktionen (Schritt 3B) auf Micheles Vorschlag. Die meisten fanden den Vorschlag gut, und andere fragten, wie viel die spezielle Werbung kosten würde. Donna fragte Michele, ob sie Ergänzungen (Schritt 3C) zu ihrem Vorschlag machen wolle, nachdem sie die Fragen und Erstreaktionen gehört habe.

Michele dachte eine Weile nach und sagte: “Ich könnte mir vorstellen, dass Werbung und spezielle Angebote ziemlich teuer sein werden und ich bin nicht sicher wie teuer. Aber es ist wirklich wichtig, während der großen Eröffnungsaktionen des neuen Ladens, so viele Kunden zu halten wie wir können. Deshalb füge ich meinem Vorschlag hinzu, wir mögen Mildred autorisieren, bis zu 20% unseres erwarteten Gewinns für die nächsten drei Monate für Werbung und spezielle Verkaufsförderung auszugeben. Sie kann uns ein zusätzliches Budget vorschlagen, wenn sie sieht, dass es mehr kosten wird.” Michele schaute auf Mildred, die Ladenmanagerin, um ihre Reaktion einschätzen zu können. Die anderen waren eine Weile ruhig, während sie die Auswirkungen auf ihre eigenen Gewinnanteile bedachten.

Donna brach des Schweigen: “Na gut, lasst uns sehen, ob wir Konsent über Micheles Vorschlag haben.” Sie machte eine Konsentrunde (Schritt 3D), d.h. sie fragte jede Person der Reihe nach, ob sie irgendwelche wesentlichen Einwände gegen Micheles Vorschlag habe. Zu Micheles Überraschung hatte niemand einen Einwand, was den finanziellen Teil ihres Vorschlags betraf. Aber Charles gab zu bedenken, dass sie nicht genügend Informationen über den Service des anderen Ladens hätten – was sie wirklich anböten und ihre Qualität – und eine Möglichkeit bräuchten, schnell zu reagieren, wenn es etwas besonderes Neues gäbe. Donna fasste Charles Einwand am Flipchart zusammen und fuhr mit der Runde ohne weitere Diskussion fort.

Am Ende blieb Charles Einwand der Einzige. Donna begann eine Diskussion in Hinblick auf Charles' Einwand (Schritt 3E) indem sie Charles fragte, ob er mehr dazu sagen möchte. “Nun,” sagte er, “wir haben keine Möglichkeit, etwas über sie herauszubekommen oder von ihnen zu lernen – was sie besser machen als wir – was sie nicht so gut machen wie wir.

Ein paar andere Teilnehmer gaben Kommentare ab. Nach einer Weile sah Donna, dass sich eine Strategie abzeichnete (Selbstorganisation). Sie stoppte die Diskussion und fasste zusammen: “Ich habe gehört, dass wir zusätzlich zu Micheles Vorschlag Mildred bitten, anhaltende Bemühungen zu organisieren, mehr über den anderen Laden zu erfahren. Jeder von uns wird abwechselnd als Kunde zum anderen Laden gehen und eine professionelle Einschätzung darüber abgeben, was sie dort tun. Mildren wird noch andere Leute suchen, die auch hingehen und mit ihren anderen Kunden darüber sprechen, was sie denken und warum sie lieber in den anderen Laden gehen als zu uns. Dann werden wir Trainings machen oder unsere Werbung ändern, je nach dem was wie herausfinden.” Donna startete eine neue Konsensrunde (Schritt 3F), und diesmal hatte niemand mehr Einwände. Die Entscheidung war getroffen.

Donna lenkte die Diskussion auf das dritte Thema, die Belegung des Ladens am Sonntagnachmittag – eine ungeliebte Arbeitszeit. Im letzten Treffen hatte der Zirkel nach

intensiver Diskussion einen neuen Zuweisungsplan aufgestellt. Mildred hatte bis jetzt keine Klagen gehört, aber sie selbst hatte Probleme damit: Der neue Plan sei für sie schwierig zu organisieren. Um Meinungsverschiedenheiten so gering wie möglich zu halten, hatte der Zirkel ihre Vollmacht, den Plan ohne Abstimmung zu ändern, stark eingeschränkt. Sie sagte sie habe nun Einwände gegen solche festen Regeln, weil der Plan ohne mehr Spielraum nicht handhabbar sei. Sie beschrieb die Veränderungen, die sie sich wünschte. Als niemand gegen die Idee zu sein schien, mehr Flexibilität zu geben, oder sich geneigt zeigte, länger darüber zu diskutieren, machte Donna eine Konsentrunde, die keine Einwände zeigte.

Donna schloss das Treffen mit einer Abschlussrunde (Siehe Abb. 2, Schritt D) in der sie jede Person um eine kurze Bewertung des Treffens ohne Diskussion bat. Das Treffen war damit nach einer Stunde und 15 Minuten zu Ende.

Dieses Beispiel eines Friseurladens macht sowohl den Ablauf des Soziokratischen Kreistreffens deutlich, als auch den Konsent-Entscheidungsfindungsprozess bei Wahlen und bei Grundsatzentscheidungen. Es verweist auch zum dritten soziokratischen Grundsatz, der Doppelten Verbindung, als es Michele Rolle als Repräsentantin im regionalen allgemeinen Managementzirkel des Franchiseunternehmens erwähnt. Die Doppelte Verbindung (bezieht sich auf Abb. 1) stellt in besonderem Maße die Verschiedenartigkeit der Soziokratischen Methode gegenüber anderen Organisationsformen heraus. Es erlaubt Organisationen, die größer sind als ein einziger Zirkel, die Konsententscheidungsfindung im ganzen Unternehmen anzuwenden, ein effektives Feedback durch das ganze System einzurichten und Managementaufgaben einfacher zu delegieren.

Was das Beispiel nicht illustriert, ist die "soziokratische Entwicklung" bei der Arbeit des Ladens. Das heißt, es gibt noch weitere Verfahrensweisen, die einem Kreis dabei helfen, dass er "seine eigenen Ziele (findet) und ... die drei Funktionen des Führens, Ausführens und Messens / Rückkoppelns (organisiert)..., sein eigenes Erinnerungssystem (pflegt) und ... sich selbst ... durch eigene Forschung, Lehre und Lernen (weiterentwickelt)." (siehe Abb. 1, Zirkel). Soziokratische Entwicklung ist ein bisschen wie industrielle Entwicklung, außer dass, anders als bei der traditionellen industriellen Entwicklung, die Kontrolle der Arbeitsabläufe in jedermanns Hand ist. Das Ergebnis ist, dass jede Person die Chance hat, in ihrem eigenen Verantwortungsbereich ein "Unternehmer" zu sein.

Das zweite Beispiel aus der Industrie illustriert den Grundsatz der Doppelten Verbindung.

## Zweites Beispiel: Eine alternative Idee in der Krise

Düstere Stimmung herrschte unter den mehr als hundert Mitgliedern einer Gesellschaft, die hochbeanspruchte elektrische Ausrüstungen herstellte und installierte. Eine lokale Schiffswerft war plötzlich geschlossen worden, nicht mehr fähig, gegen die fremden Wettbewerber zu bestehen. Das Geschäft mit der Schiffswerft machte fast den ganzen Teil des Umsatzes der Schiffbauabteilung des Unternehmens aus.

Abb.6 zeigt den Platz der Schiffbauabteilung in der Organisationsstruktur der Gesellschaft (vereinfachte Darstellung). In diesem Schaubild repräsentiert jedes Abteilungskästchen einen einzelnen Manager innerhalb der Managementstruktur, mit Ausnahme des Vorstandes, in dem mehrere Personen vertreten sind.

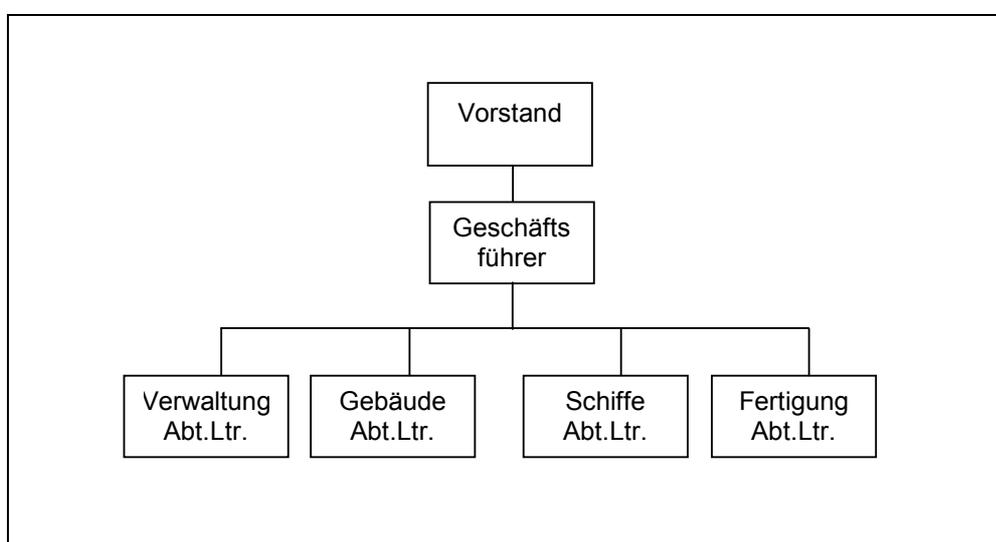


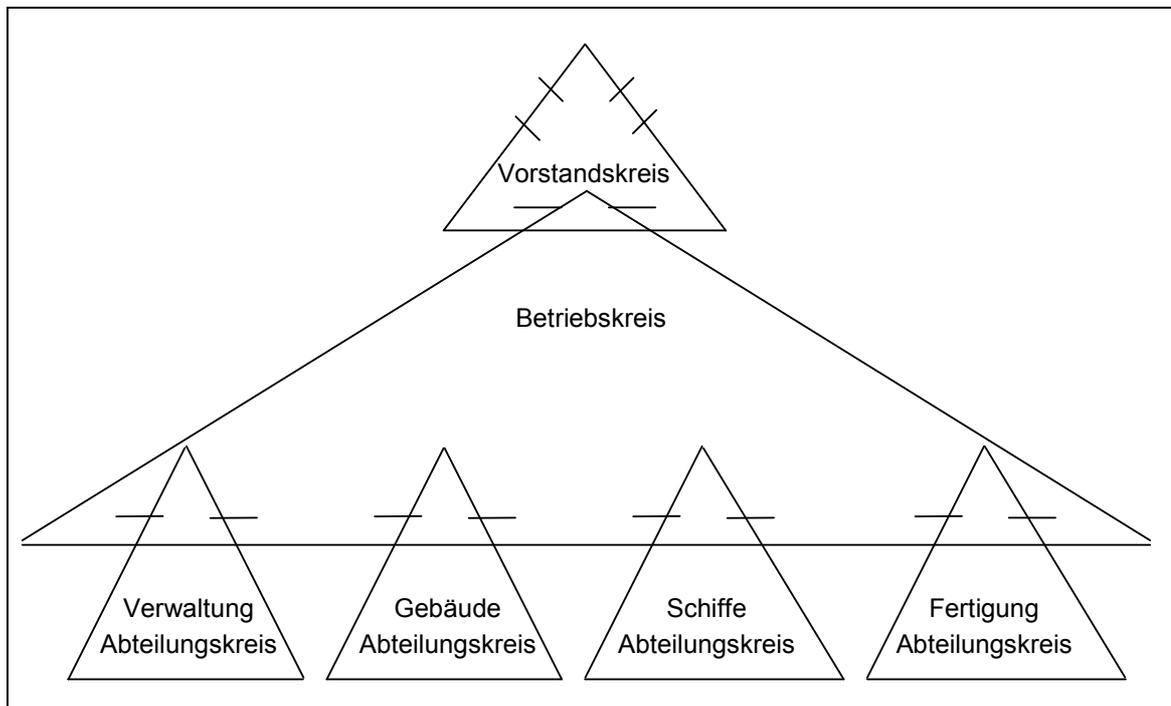
Abb.6 Funktionale Struktur der Electrical Company

Glücklicherweise war die Gesellschaft aber soziokratisch organisiert. Alle vier bis sechs Wochen wechselte die Struktur in eine nach Abb. 7, um seine Grundsatzentscheidungen neu zu besprechen. Anders als in den Kästen in Abb.6 beinhalten die Dreiecke der untersten Reihe der/die Abteilungsleiter/in und zusätzlich jeden, der direkt ihm/ihr verantwortlich ist.

(Wie unten erklärt, reflektieren die Dreiecke einen zirkulären, dynamischen Prozess und stellen somit auch "Kreise" oder "Runde Tische" dar). Der Betriebskreis schließt den Geschäftsführer ein und die vier Abteilungsleiter, die ihm direkt unterstellt sind, und zusätzlich je eine/n gewählte/n Repräsentanten/in von jedem der vier Abteilungskreise, neun Personen insgesamt (Der linke Strich an der Spitze jedes Dreiecks symbolisiert den/die gewählte/n Vertreter/in und der rechte Strich steht für den funktionalen Abteilungsleiter. Die Striche an der Spitze des Vorstandszirkels stehen für externe Experten/innen.). Weil jeder Kreis mit dem nächst höheren Kreis durch zwei Personen verbunden ist – der Abteilungsleiter und eine/n gewählte/n Repräsentantin/en – sagen wir, dass die Kreise doppelt verbunden sind. Dieses Merkmal ist das besondere an der soziokratischen Methode. Die Gesellschaft wendet die Kreisstruktur bei der

Entwicklung von Grundsatzentscheidungen an. Normalerweise gibt es für jeden Manager und sein Team alle vier bis sechs Wochen einen „Runden Tisch“.

Zurück zu der Krise. Als die Schließung der Schiffswerft bekannt wurde, hielt der Vorstand eine Notsitzung ab und entschied, mit der Stilllegung des größten Teils der Schiffsbauabteilung zu beginnen. Die anderen Abteilungen hatten zurzeit noch Arbeit.



*Abb.7: Die soziokratische Struktur des elektrotechnischen Unternehmens*

Einen Tag nachdem der Vorstand diese Entscheidung verkündet hatte, bat Max, einer der Elektriker der Fertigungsabteilung, Henry, Sekretär der Fertigungsabteilung, ein spezielles Meeting des Fertigungsabteilungskreises einzuberufen. Die Stilllegung betraf ihn nicht direkt, aber er hatte eine Idee, anders mit der plötzlichen Krise umzugehen. Henry, der Sekretär des Kreises, konnte ein Meeting für den nächsten Tag festsetzen. Als alle versammelt waren, erklärte Max seine Idee.

“Es scheint mir viel besser zu sein,” sagte Max, “wenn wir die Stilllegung für einige Wochen verschieben würden und jeden, der sonst entlassen würde, bei einer verstärkten Marketinginitiative einsetzen würden. Es muss mehr Aufträge draußen geben. Ich bin mir sicher, dass die Kollegen in der Schiffsbauabteilung lieber nicht in Anzug und Krawatte an Türen klopfen würden, aber ich wette, sie tun es, wenn das bedeutet, dass sie ihre Jobs behalten können. Wenn sie Erfolg haben, bekommen wir alle höhere Langzeit-Leistungsprämien.”

Marvin, ein Elektrikerlehrling, fing an zu sprechen, “Es ist eine schöne Idee, aber ich könnte mir nicht vorstellen, das zu tun und ich kann mir auch nicht vorstellen, dass die Kollegen vom Schiffsbau das tun werden. Ich würde nur auf dem dicken Teppich in so einem städtischen Büro stehen und meine Schuhe anstarren. Ich bin kein guter Redner.”

“Das ist nicht das, was die Frauen von dir sagen, Marvin,” erwiderte George (Wohlmeinendes Lachen brach aus, wegen der Andeutung auf Marvins Ruf als Casanova).

George, der gewählte Vertreter des Betriebskreises fuhr fort, "Ich finde Max' Idee gut. Ich glaube die Schiffsbaukumpel stehen lieber auf einem Teppich als beim Arbeitsamt in der Schlange. Und im Übrigen haben wir mit den speziellen Elektrischen Schaltschränken von der Schiffsbauabteilung einige Aufträge gehabt. Wenn sie keine Arbeit mehr für uns haben, dann könnten wir die nächsten sein, die stillgelegt werden."

Die Diskussion ging für einige Minuten informell weiter, man fiel hinter Max' Idee zurück. Gene, der Vorsitzende des Kreises fasste dann ihre Gedanken zusammen und machte einen Vorschlag zur Entscheidung. "OK, hört sich so an, als wollten wir Folgendes tun: Wir machen Max zum zeitweiligen zweiten Kreisrepräsentanten für den Betriebskreis. Er wird dort den Vorschlag machen, dass wir die Stilllegung um einen Monat verschieben, und dass sich die Schiffsbauabteilung und jede/r der/die sonst noch abkömmlich ist, sich auf das Marketing konzentriert. Die regulären Marketingleute sollen ihnen einige schnelle Verkaufstrainings geben. Max und ich werden die Verwaltungsabteilung bitten uns beim Kalkulieren zu helfen, wie viel der Reserven der Gesellschaft wir für die Aufschiebung der Stilllegung aufbringen müssten."

Gene blickte zu Henry, der Genes Worte in das offizielle Kreisnotizbuch aufzeichnete. Henry wiederholte die vorgeschlagene Entscheidung, die er aufgeschrieben hatte. "OK," fuhr Gene fort, "lasst uns sehen, ob jemand Einwände hat." Niemand hatte Einwände. Als das Treffen endete, sagte Alex, der Abteilungsleiter der Fertigungsabteilung, dass er die Entscheidung sofort dem Betriebsmanager der Gesellschaft mitteilen würde und den Sekretär des Betriebskreises bitten würde, ein außerordentliches Treffen für den kommenden Nachmittag einzuberufen.

Nachdem die Diskussion die anfänglichen Vorbehalte der Mitglieder des Betriebskreises gelöst hatte, entschied der Betriebskreis sich dafür, die Idee zu unterstützen. Jedoch konnte der Betriebskreis aufgrund der begrenzten Vollmacht über den Reservefond keinen endgültigen Beschluss fassen. Es wurde beschlossen, Max zu ihrem zeitweiligen zweiten Repräsentanten für den Vorstandskreis zu machen.

Nach einer sehr hitzigen Debatte gab der Vorstand seine Zustimmung zu einem leicht veränderten Plan, und der Betriebskreis machte sich an die Umsetzung des Plans. Die Idee funktionierte. Innerhalb von drei Wochen gab es genug neue Kundenaufträge, um eine weitere Verschiebung der Stilllegung zu rechtfertigen. Die Stilllegung fand nie statt, und die Gesellschaft arbeitet heute mit einem vielfältigeren Kundenstamm.

In diesem zweiten Beispiel sahen wir, wie der vierte soziokratische Grundsatz, die Doppelte Verbindung, die nach oben gerichtete Kommunikation einer Idee bis in die Managementspitze unterstützt. Normalerweise hat der Kreis nur einen gewählten Repräsentanten für den nächst höheren Kreis, aber die Vorgehensweise ist flexibel. In diesem Fall entschieden der Fertigungskreis und der Betriebskreis sich für einen zweiten Repräsentanten. Der Prozess der Doppelten Verbindung katapultierte Max in eine zeitweilige Position im Vorstand der Gesellschaft. Der selbstorganisierte Prozess identifizierte den realen Führer des Augenblicks und setzt ihn in eine Position, wo er effektiv war.

## **Eine neue Körperschaftsstruktur**

Der nächste Abschnitt dieses Artikels zeigt, wie die vier Grundsätze in einem größeren organisatorischen Zusammenhang umgesetzt werden können. Wir analysieren die Steuerungsformen der konventionellen Körperschaftsmodelle und vergleichen sie mit dem soziokratischen Steuerungsmodell Modell aus Abb.7.

Die herkömmliche Geschäftswelt verlässt sich meistens auf eine formale Kombination von Mehrheitswahl und autokratischer Entscheidungsfindung. Abb.8 erweitert Abb.6, indem sie veranschaulicht, dass eine Mehrheit des Vorstandes den/die Geschäftsführer/in wählt, der/die als operativer Arm des Vorstands als autokratische/r Entscheider/in funktioniert.

Mit "autokratisch" ist nicht gemeint, dass der/die Geschäftsführer/in notwendigerweise diktatorisch ist – das ist nur eine Art des autokratischen Stils. Der/Die Geschäftsführer/in und untergeordnete Manager/innen könnten auch einen großen Bereich autokratischer Stile verwenden wie "befehlende"(anordnende), "verhandelnde," und "partizipierende" Stile (die/der Manager/in versucht, beim Konsentgrundsatz zu bleiben, behält sich aber das Recht vor, den Prozess zu umgehen oder zu kippen, wenn er oder sie meint, es sei im besten Interesse der Organisation). Dies alles sind autokratische Stile, weil ungeachtet der kollaborativen Elemente, das "auto", die einzelne Person, die Macht behält, die Stimmen aller anderen Personen bei der Gestaltung einer Entscheidung zu ignorieren. Jede dieser autokratischen Stile hat positive und negative Qualitäten und keine ist an sich mehr wünschenswert als eine andere. Jede mag in Anbetracht der Umstände und der persönlichen Präferenzen des Managers die angemessenste sein.

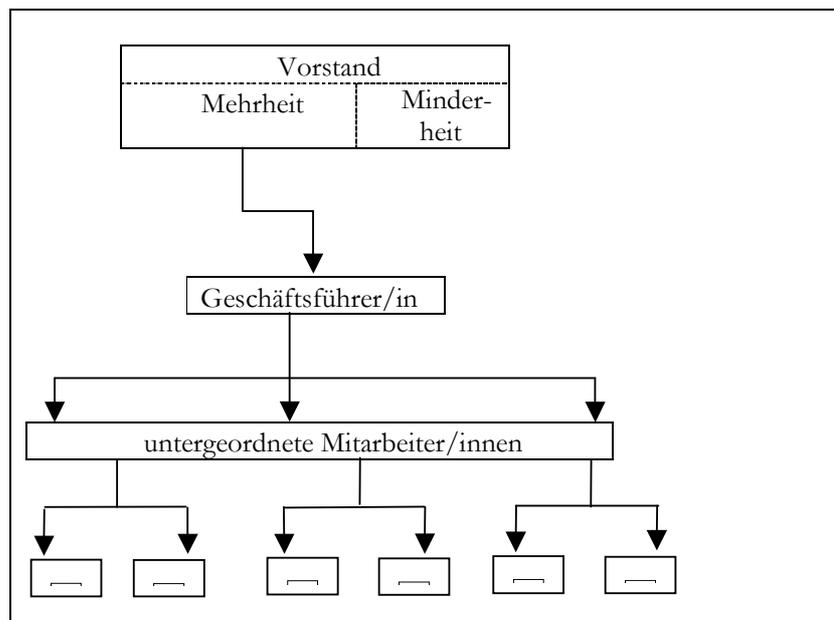


Abb.8 Das klassische Unternehmensmodell nutzt die Mehrheitswahl und autokratische Entscheidungsprozesse

Es ist wichtig zu verstehen, dass Soziokratie im Gegensatz dazu keine Methode partizipativen oder gemeinsamen Managements ist. Es ist kein Managementstil. Eher verändert es die Basisstruktur der Macht. Jede Person hat gleichwertige Macht in Grundsatzentscheidungen und allen anderen Entscheidungen, von denen der Kreis beschlossen hat, sie im Konsent zu treffen. Die Verantwortung für die Entscheidungen, die im Konsent getroffen werden, ist auch gleichwertig verteilt; dies macht Führung, unabhängig von persönlichem Stil, einfacher als in autokratischen Strukturen.

Eine Stufe auf der Entwicklung von Unternehmensstrukturen hin zu mehr Gleichberechtigung aller Beschäftigten in Unternehmen, war die Entwicklung von Gewerkschaften. Abb.9 fügt eine “Gewerkschafts-Schleife” dem in Abb. 6 dargestellten Körperschaftsmodell hinzu.

Von Gesetz wegen kann ein Arbeitgeber, der mit den Bemerkungen eines Angestellten nicht zufrieden ist, diesem einen Verweis geben oder kündigen. Das Gesetz schützt den Angestellten jedoch, wenn er als Vertreter einer anerkannten Gewerkschaft spricht. Viele mutige und engagierte Menschen haben jahrzehntelang dafür gekämpft, Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen die Macht zu geben mit dem Management aus einer Position der kollektiven Gleichberechtigung heraus zu verhandeln. Aus der Sicht des Systems könnten Gewerkschaften wertvolle Feedbackdienste leisten. Weil Gewerkschaftsvertreter/innen Schutz haben, könnte das Feedback akkurater als von individuellen Angestellten sein. Unglücklicherweise dürfte das Mehrheitswahlssystem der Gewerkschaften dazu tendieren, dieses Feedback zu verzerren.

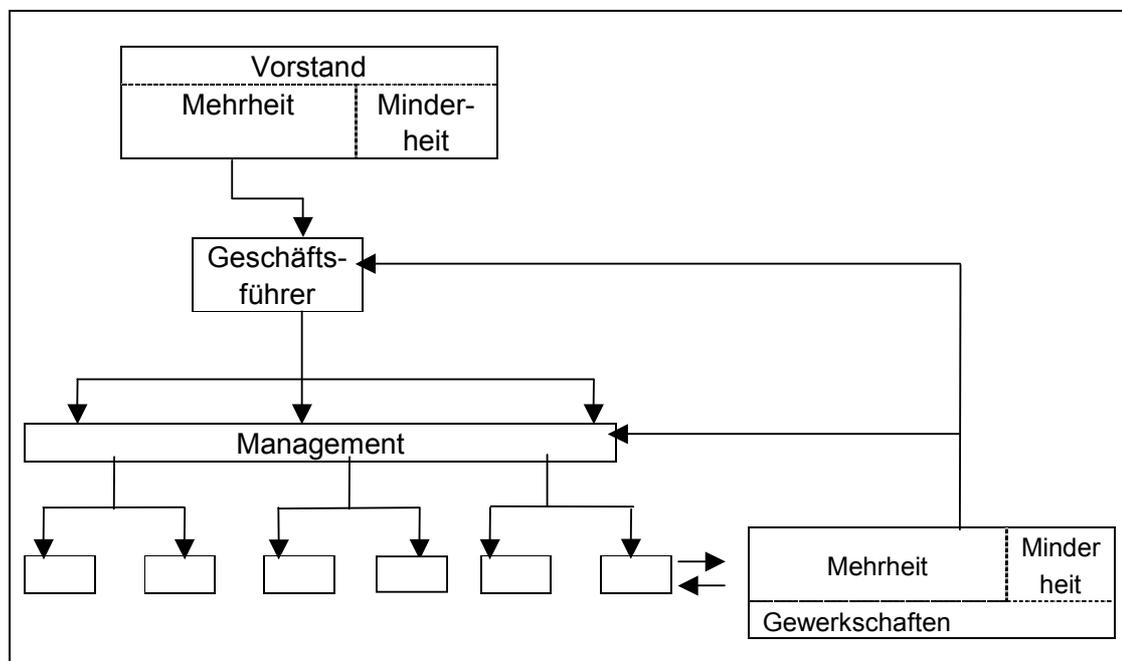


Abb. 9 Das klassische Modell mit Feedback der Gewerkschaften

Diese Zusammenhänge und der Umstand, dass Gewerkschaften außerhalb der funktionalen Struktur der Gesellschaft stehen, macht die Gewerkschaftsschleife nur effektiv bei Feedback den Vorstand oder Allgemeines betreffend. Das Feedback funktioniert nach demokratischen Prinzipien, was bedeutet, dass die Mängel des demokratischen Prozesses das Feedback belasten. Hier besonders, dass die Mehrheit der Gewerkschaft das „autokratische“ Recht hat, sich über die Meinung der Minderheit hinwegzusetzen. Darüber hinaus beziehen Gewerkschaften ihre Stärke aus ihrem Recht zu streiken oder einen Schiedsspruch in Streitigkeiten einzufordern. Schiedssprüche und Streik behindern eher eine Kommunikation mit dem Management, als dass sie diese fördern. Sie machen oft das Verhältnis gespannt, gesetzmäßig und verhärten die Positionen in “wir gegen sie”. Besonders Streiks können zu Verbitterung führen und gehen oft einher mit Missverständnis und lästigen Massenemotionen.

Eine jüngere Entwicklung ist die Entstehung von Körperschaften in Form von „Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaften“. Abb. 10 verändert leicht die Abb.9, um solche Gesellschaften darzustellen. Das Wort „Gewerkschaften“ wird durch „Mitarbeiterbeteiligungen“ ersetzt und das Feedback geht direkt zu den Anteilseignern anstelle des Vorstandes. (Oft geht es direkt zur Minderheit) Weil diese Schleife sogar noch weiter vom Tagesgeschäft der Angestellten-Management-Kommunikation und vom Entscheidungsprozess entfernt ist, als die Feedbackschleife der Gewerkschaften, ist sie nicht effektiv als Mittel, dem Management ein Feedback aus dem Alltagsgeschehen zu geben. Es ist lediglich von Wert, um einen allgemein positiven Anreiz für die Mitarbeiter zu bieten, der verknüpft ist mit der allgemeinen Arbeitshaltung.

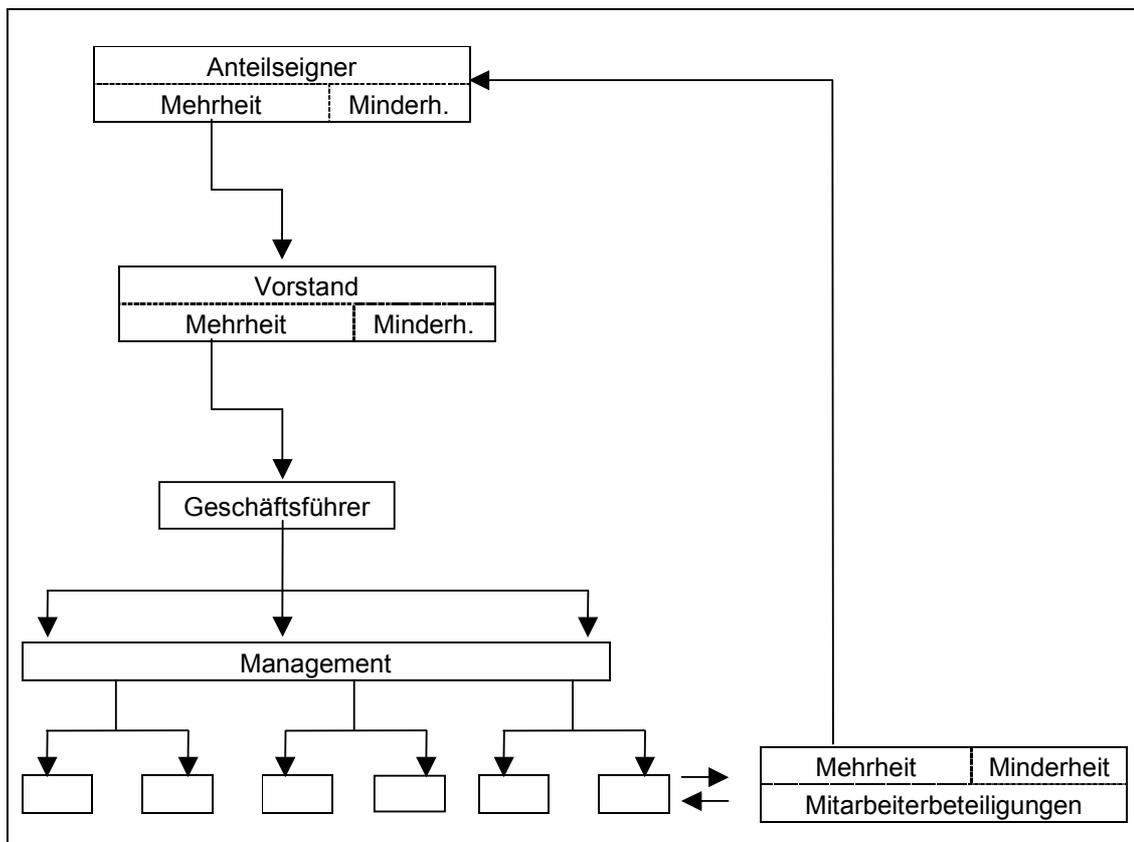
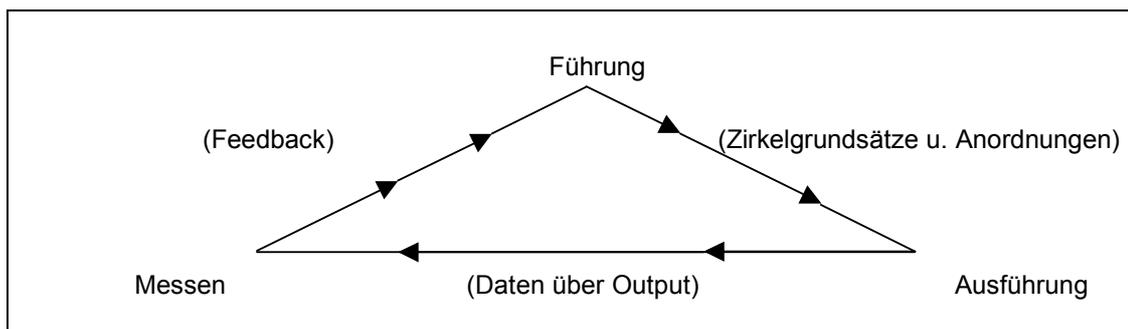


Abb.10 Klassisches Körperschaftsmodell mit Feedback der angestellten Aktionäre

Vergleich der Abb.8,9 und 10 mit der Abb.7, die die soziokratische Machtstruktur darstellt. Aufgrund des Grundsatzes der doppelten Verbindung enthält die Abb.7 eine Feedbackschleife auf jeder Stufe des Systems, einschließlich des Vorstandes. Die Soziokratie verteilt das traditionelle „letzte Wort“ des Eigentümers auf die ganze Organisation. Dies lässt die Organisation mehr sich selbst besitzen, als von irgendjemandem besessen zu werden – genauso wie man sich selbst gehört, und nicht jemandem anders. Somit stellt die soziokratische hierarchische Kreisstruktur die Abstraktionsstufe dar, auf der die verschiedenen Kreise arbeiten. (Alle Arbeit schließt verschiedene Stufen der Abstraktion ein. Wenn Sie z.B. ein Gärtner sind, planen sie Ihren Garten [abstrakte Arbeit] und Sie graben in ihrem Garten [weniger abstrakte

Arbeit]). Die effektive Eingliederung von Feedback in der gesamten Organisation schafft eine gänzlich dynamische Struktur.

Abb.11 macht deutlich, dass die "Kreise" in Abb.7 als Dreiecke gezeichnet werden, einmal der Einfachheit halber, aber auch um das Systemkonzept des dynamischen Prozesses zu symbolisieren: Führen, Ausführen, Messen/Rückkopplung. Und das läuft immer im Kreis. Die Spitze des Dreiecks steht für die Führung, die rechte Ecke repräsentiert die Ausführung und die linke Ecke das Messen/Rückkopplung.



*Abb. 11 Die Funktionen des soziokratischen Arbeitskreises Leiten- Ausführen- Messen/Rückkoppeln*

Wenn z.B. eine Person ein Fahrrad von Punkt A nach Punkt B fährt, dann ist dies ein dynamisches System. Die Beinmuskeln drücken die Pedale und die Hände steuern. (die ausführende Komponente). Die Sinne (die messende Komponente), wie die Augen und der Gleichgewichtssinn, geben Feedback an das Gehirn (die führende Komponente). Das Gehirn schätzt das Feedback ein und erteilt neue Führung an die Muskeln. Wenn wir eine der drei Komponenten wegnehmen, haben wir kein dynamisches System mehr. Ohne ein vollständiges dynamisches System ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Radfahrer Punkt B erreicht, sehr gering. Die Soziokratie legt die Betonung darauf, sowohl die Arbeitsprozesse, als auch die menschlichen Interaktionen, dynamisch zu machen. Auf diese Weise ist in einem Zirkel beides gegeben - der Arbeitsprozess und die Machtstruktur sind vollkommen dynamisch.

Der Konsensentscheidungsfindungsprozess bietet die messende Komponente, die in vielen klassischen Modellen (gezeigt in den Abb.8,9 und10) schwach oder gar nicht vorhanden ist. In klassischen Modellen kann der Boss entscheiden, das Feedback zu ignorieren. Bei einem soziokratischen Runden Tisch schließt der Konsensentscheidungsprozess das Ignorieren aus. Die Doppelte Verbindung erweitert dann die Reichweite des Feedbacks und schafft eine dynamische Organisation, in der Input und Macht innerhalb der organisatorischen Struktur mit der gleichen Stärke nach oben fließen wie nach unten.

Die soziokratische Struktur überlagert die klassische Struktur. Mit anderen Worten, Abb.7 schließt Abb.6 ein: Die Linien auf der rechten Seite jedes Dreiecks in Schaubild 7 sind identisch mit den Linien in Schaubild 6. Sie repräsentieren die gewohnte Kommandostruktur von oben nach unten – von der Führung zur Ausführung. Der Rest jedes Dreiecks ist die Feedbackschleife. Er stellt die Macht dar, die von unten nach oben fließt in einem Kreislauf zu der Macht, die von oben nach unten fließt. Diese Feedbackschleifen sind viel unmittelbarer und effektiver als die Feedbackschleifen in Schaubild 9 und 10.

Schließlich verändert sich in einer völlig soziokratischen Struktur die Zusammensetzung des Vorstandes. Die Striche an der oberen Seite des Vorstandskreises stellen die Beteiligung von Nicht-Gesellschaftsmitgliedern dar. Eine Ergänzung stellen z.B. die Aktionäre dar. Andere Ergänzungen schließen einen Experten für Wirtschaftsfragen, einen Experten für Kommunalpolitik und einen Experten für Managementmethoden ein. Wenn man eine große Bandbreite von Experten mit einbezieht, bleibt die soziokratische Organisation in engem Kontakt mit den Veränderungen in der Umgebung des Unternehmens.

## Einrichtung

Normalerweise leitet das Top-Management die Einführung der Soziokratie um sicherzustellen, dass sie ganzheitlich voranschreitet. Versuche von Splittergruppen, es von unten oder von einer mittleren Stufe des Unternehmens aus einzurichten, können in einigen Fällen zu beträchtlichen Reibereien führen. Einige Leute haben Soziokratie fälschlicherweise als revolutionäres Werkzeug gesehen, das gegen das Management gerichtet ist, um "den Boss" loszuwerden. Das ist es nicht. Der Boss bleibt bestehen. Die Logik der Soziokratie schafft die "entweder oder"- Logik der alten Konflikte wie „Arbeiter gegen Management“ ab. Soziokratische Logik drückt sich oft in "sowohl als auch"- Aussagen aus. Z.B. legt ein soziokratisches Unternehmen die Kontrolle in die Hände *sowohl* der Arbeiter, *wie auch* des Managements; es stellt beides zur Verfügung, sowohl Sicherheit als auch kreative Impulse; es berücksichtigt beides, *sowohl* finanzielle Stabilität, *als auch* menschliche Werte. Indem scheinbar unvereinbare Konzepte zusammengebracht werden, stimuliert das Prinzip des „sowohl- als- auch“ kreatives Denken und führt scheinbar chaotisches Denken durch Selbstorganisation zu sehr praktikablen Lösungen.

Obwohl der Prozess sowohl emanzipierend als auch motivierend ist, kann während der Einrichtung eine Mischung von Gefühlen wie Vorsicht, Hochstimmung, Frust, Erleichterung, Angst und Dankbarkeit auftauchen. Sorgfältige Planung kann die Missstimmungen und die Zerrissenheit im fortschreitenden Prozess minimieren.

Die Einführungen, die am mühelosesten sind, beginnen gewöhnlich in den Köpfen jener, die die Verantwortung tragen: die Eigentümer oder der Vorstand. Sie sehen in der soziokratischen Kreisorganisation eine mögliche Strategie, ihre Werte und Visionen in dem Unternehmen oder der Organisation zu verwirklichen. Diese Einsicht zu gewinnen, ist der erste Schritt bei der Einführung. Die Verantwortlichen werden ihre Visionen nicht in großen Worten verkünden. Sie werden eher sagen, sie wünschen sich bessere Kommunikation, mehr Kreativität, um im Wettbewerb zu bestehen; eine stabilere Lage bei den Arbeitskräften, oder einfach mehr finanzielle Stabilität. Dies sind alles gute Gründe, um Experimente mit der soziokratischen Methode zu beginnen, aber es hilft, wenn die Verantwortlichen ihren Traum von dem Unternehmen zum Ausdruck bringen können. Wenn sie eine klare Vorstellung von ihren eigenen Visionen und dem Wert der Soziokratie für die eigene Organisation haben, können sie leichter den Gewinn sehen, den die Integration der soziokratischen Methode mit ihren anderen Strategien für die Realisierung ihrer Träume bringt. Es ist wichtig, dass das Top-Management klar und deutlich hinter den Experimenten mit den soziokratischen Grundsätzen steht. Da das Management sich die Macht vorbehält, die soziokratischen Prozesse während der Einführungsphase zu stoppen, könnten einige in der Organisation eine Verletzung des Konsentgrundsatz durch das Management als Vertrauensverlust erfahren und ihre Bereitschaft zur Kooperation zurückziehen.

Der zweite Schritt ist es gewöhnlich, einen Implementierungskreis zu bilden, der aus dem/der Geschäftsführer/in, anderen ausgewählten Top-ManagerInnen und Personen aus anderen Stufen der Organisation besteht. Der Implementierungskreis erhält Ausbildung in Soziokratie und vertieft seine Erfahrung, indem er seine eigenen Operationen soziokratisch durchführt. Die Aufgabe des Implementierungskreises ist es, zu planen, zu führen und eine Reihe von Schritten der Implementierung auszuwerten. Zum Beispiel könnte der Kreis entscheiden, die Einführung der Soziokratie in einem bestimmten Bereich der Organisation zu beginnen und die Ergebnisse abzuwarten. Falls erfolgreich, würde der Kreis die soziokratische Methode dann möglicherweise auf andere Bereiche ausweiten. Der zweite Schritt endet, wenn die ganze Organisation eine doppelt verbundene Kreisstruktur hat und eigene Trainer die neu gewählten Vorsitzenden der Runden Tische und neues Personal in der soziokratischen Methode ausbilden.

Der dritte Schritt, der teilweise den zweiten Schritt überlappen kann, ist die Einführung der "soziokratischen Entwicklungsmethoden". Diese Methoden organisieren alle Arbeitsprozesse auf dynamischer Basis und schaffen eine Struktur, mit der die Selbst-Entwicklung der Organisation ermöglicht wird. Wenn diese Methoden eingeführt sind, dann ist die Organisation praktisch bereit für die Zertifizierung nach ISO9000 (International Standard Organisation). Die ISO 9000 beschreibt einen weithin anerkannten Standard zur Qualitätssicherung und Unternehmen können sich dafür zertifizieren lassen. Es gibt Beschwerden, nach den ISO-Standards zu handeln, fühle sich an wie irgendetwas von außen aufgedrückt zu bekommen. Mit den soziokratischen Entwicklungsmethoden jedoch fühlt sich Qualität als integraler Bestandteil der normalen Arbeit an und nicht als von außen auferlegt.

Der vierte Schritt betrifft den Vorstandskreis. Die soziokratische Methode bietet einfache Instrumente, die jedem deutlich machen, wo Geld erwirtschaftet wird oder wo Geld verloren wird. Diese Instrumente stellen sicher, dass jede/r Mitarbeiter/in oder Investor/in (oder Spender/in im Falle einer Non-Profit-Organisation), jeder Kreis und die Organisation als Ganzes, alle eindeutiges finanzielles Feedback für ihre Leistungen bekommen. Die Instrumente sehen ein fixes Grundgehalt und einen kurzfristig und einen langfristig variablen Anteil vor. Die Instrumente teilen Einkommen im Verhältnis zum Beitrag für das Unternehmen oder die Organisation auf, sodass alle Mitglieder der Organisation einen fairen Anteil erhalten – wie auch alle Teilhaber. Dieses Konzept der Erfolgsmessung ist für Profit und Non-Profit-Organisationen gleichermaßen nützlich. Warum? Um sich selbst zu erhalten, muss jedes Unternehmen oder jede Organisation mindestens soviel Geld einnehmen, wie sie ausgibt. Ob Profit- oder Non-Profit die Mitglieder einer Gesellschaft müssen wissen, ob sie in einer sich selbst erhaltenden Weise wirtschaften.

Zusätzlich zu den Anpassungen im Finanzsystem, könnte der Vorstand wünschen, seine Gesellschaftsstruktur und seine juristische Struktur in Übereinstimmung mit dem soziokratischen Körperschaftsmodell anzupassen. Bei Non-Profit-Unternehmen hilft die juristische Struktur, sicherzustellen, dass die Organisation sich selbst in dynamischer Weise steuert, mit dem Konsent als Basis der Entscheidungsfindung. Für gewinnorientierte Organisationen bietet die juristische Struktur einen raffinierten Weg, den Konsent zur rechtlichen Grundlage für Entscheidungen zu machen und gleichzeitig die Möglichkeit der Körperschaft aufrechtzuerhalten, Kapital aus dem Verkauf von Aktien zu erhalten. Wenn die Basis für Entscheidungen der Konsent, nicht das Eigentumsrecht ist, wird eine feindliche Firmenübernahme unmöglich.

Ein Anreiz an der soziokratischen Methode der Zirkelorganisation, ist die Freiheit, die sie bietet, sie im Ganzen oder nur in Teilen zu nutzen. Man kann während des

Implementierungsprozesses auf jeder der diskutierten Stufen anhalten und die Ergebnisse abwarten. Es ist auch möglich, nur begrenzte Aufgabenbereiche einer großen Organisation soziokratisch zu organisieren. Diese Möglichkeit ist ein praktischer Weg, Erfahrungen mit dem Modell zu machen. Z.B. könnte eine Organisation alle ihre Sicherheitsbeauftragten soziokratisch organisieren, oder alle, die sich mit Computern beschäftigen, oder alle, die sich mit einem bestimmten Projekt beschäftigen, etc.

Wenn also eine große, geografisch verstreute Organisation mit mehreren regionalen Büros plant, ein großes Projekt zur Automatisierung mit soziokratischen Grundsätzen in Gang zu setzen, wäre der erste Schritt, vom Management die Unterstützung für die Idee der Einführung des Modells der soziokratischen Entwicklung zu gewinnen. Dann würden soziokratische Kreise in den anvisierten regionalen Büros geschaffen werden, die aus Anwendern und Beratern für Automatisierung bestehen – mindestens ein Kreis in jeder Region. Zusätzlich würde ein Kreis auf nationaler Ebene aufgebaut werden, der doppelt mit den regionalen Kreisen verbunden ist.

Auf der anderen Seite könnte zum Beispiel ein Kirchenkomitee oder eine Elterngruppe von Freiwilligen, die ein Kinderfußballteam unterstützen, einen Kreisvorsitzenden wählen, Beschlüsse im Konsens fassen und Aufgaben untereinander verteilen, indem sie den soziokratischen Wahlprozess benutzen.

### Der Nutzen der Selbstorganisation

Es ist natürlich zu fragen: “Warum sollte ich mein Unternehmen sich selbst organisieren lassen? Was ist der Nutzen?” Die zusammenfassende Antwort lautet, dass selbstorganisierte Prozesse zu kreativem Denken anspornen und neuen Strukturen, Formen und Ideen den Weg bereiten. Obwohl Konsententscheidungsfindung wie Übereinstimmung klingen mag, und einige sofort Bilder von endlosen Streitereien und mangelnder Entscheidungsfähigkeit vor Augen haben, sieht die Praxis ganz anders aus. Die Geschwindigkeit ist eher wie auf dem Aktienmarkt oder auf dem Marktplatz, wo sich Preise und Austausch überraschend schnell ergeben. Abb. 12 fasst die wichtigsten Vor- und Nachteile der Methode der soziokratischen Zirkelorganisation zusammen.

| <b>Vorteile</b>   | <b>Nachteile</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinnt und nutzt die Energie und die Weisheit aller Mitglieder der Organisation</li> <li>• Fördert Kreativität und Problemlösung in der gesamten Organisation</li> <li>• Unterstützt die Interessen von Investoren, Management und Belegschaft</li> <li>• Erhöht die Bereitschaft zu Veränderung</li> <li>• Qualität der Produkte oder Dienstleistungen steigt</li> <li>• Steigert die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation und deren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfordert eine sorgfältig Planung bei der Einführung</li> <li>• Ausbildung in den neuen Konzepten notwendig</li> <li>• Komplexe Gefühle könnten während der Umsetzungsphase geweckt werden (Skepsis, Hochgefühl, Besorgnis, Erregung)</li> <li>• Könnte am Anfang unbequem sein für diejenigen, die es nicht gewohnt sind, die Verantwortung für schwierige Entscheidungen zu tragen</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| Identifikation mit ihr <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnisse in weniger und befriedigenderen Meetings</li> <li>• Reduzierter Krankenstand</li> <li>• Verbesserte Sicherheitslage</li> <li>• Erhöhtes Kostenbewusstsein</li> <li>• Verbessert die Kundenorientierung</li> <li>• Vermindert die Risiken von Burnout</li> <li>• Unterstützt Führung unter Gleichrangigen</li> <li>• Gibt eine Kontinuität der Organisation bei vielen Freiwilligen</li> <li>• Unterstützt das Erschließen von Geldquellen</li> </ul> |  |
|---|--|

*Abb. 12 Zusammenfassung der Vor- und Nachteile des soziokratischen Managements*

## **Systemtheorie und soziokratische Entwicklung**

Für diejenigen, die sich für den theoretischen Hintergrund der vier Führungsgrundsätze interessieren, folgt hier weiterführende Information. Die Methode der soziokratischen Kreisorganisation bezieht ihr Wissen aus vielen Disziplinen, besonders der Systemtheorie. Die Soziokratie ist wahrscheinlich deshalb erst in letzter Zeit aufgekommen, weil eine der wesentlichen Einsichten, die uns die Systemtheorie bringt, bis vor kurzem einfach noch nicht bekannt war. Die Systemtheorie erforscht fundamentale Ähnlichkeiten zwischen scheinbar nicht zusammenhängenden Phänomenen. Bei der Errichtung verlässlicher Analogien können die Einsichten, die man in einem bestimmten Forschungsbereich gewonnen hat, das Verständnis und die Entdeckungen in anderen Feldern beschleunigen. Mathematische Analogien sind wegen ihrer Präzision häufig die stärksten Analogien. Zum Beispiel haben wir als Schulkinder gelernt, uns den Stromkreis "wie" Wasserrohre vorzustellen. Diese Analogie funktioniert, weil die Gleichungen, die hydrodynamisches Volumen und Druck beschreiben, die gleiche algebraische Form haben wie die Gleichungen, die Watt und Volt in Beziehung setzen, außer dass die Namen der Terme unterschiedlich sind. Gerard Endenburg hat seine vier Führungsgrundsätze abgeleitet, indem er Analogien aus naturwissenschaftlichen Bereichen genommen hat, insbesondere aus der Elektrotechnik und der Biologie.

Turing, Prigogine und andere legten in den 1950er Jahren die Grundlage der Systemtheorie, indem sie die Prinzipien der Mechanik und Thermodynamik auf andere Wissenschaftsbereiche übertrugen. Ihre anfängliche Arbeit ermöglichte neue Disziplinen, wie die Unternehmensforschung und hat zahlreiche praktische Anwendungen in der Fertigungslehre und Managementwissenschaft gefunden. Einige Organisationen sind besser organisiert als andere. Eine der Aufgaben des Systemansatzes ist es, zu verstehen, warum sie besser organisiert sind und eine strenge Methodologie zu entwerfen, um Organisationsformen zu verbessern und zu bewerten.

Prigogine, ein belgischer Chemiker russischer Abstammung, war besonders an selbstorganisierten Systemen interessiert. 1977 erhielt Prigogine den Nobelpreis in Chemie

“Für seinen Beitrag zur irreversiblen Thermodynamik, insbesondere zur Theorie der dissipativen Strukturen.” Für Laien ausgedrückt, er erweiterte unser Verständnis davon, wie Ordnung aus Chaos entstehen kann. Durch mathematische Begründung, erweiterte er den Horizont seiner Arbeit von reiner Naturwissenschaft hin zu ökologischen und soziologischen Studien. Andere haben diese Ideen benutzt, um so verschiedenartige Themen zu untersuchen wie den Ursprung des Lebens auf der Erde, das dynamische Gleichgewicht von Ökosystemen und sogar die Prävention bei Verkehrsunfällen.

1978 erweiterte Herman Haken, ein bekannter Professor am Institut für Theoretische Physik an der Universität Stuttgart, die Mathematik der Gase in Prigogines Arbeit und benutzte den Begriff “Synergetik”, um die neue Disziplin zu beschreiben, die er begründet hatte, und die die Phänomene der Selbstorganisation erforscht. Haken hat gezeigt, dass selbstorganisierende Aktivitäten, die so wenig miteinander zu tun haben wie die regelmäßigen Streifen von Zirruswolken, bestimmte chemische Reaktionen, die Muster in Schimmelpilzen, die Zahl der Hasen- und Luchsfelle, die in der Hudson Bay Company in einem Zeitraum von 90 Jahren gejagt wurden oder die öffentlichen Meinungsbildung, mathematisch betrachtet der gleiche Prozess sind.

Prigogine und Haken zeigten, dass ein System zwei Bedingungen erfüllen muss, um selbstorganisierend zu sein. Erstens, die Elemente jedes selbstorganisierenden Systems müssen gleichwertig sein, das bedeutet, sie kontrollieren sich nicht gegenseitig. Ein System, in welchem die Elemente sich nicht gegenseitig begrenzen und kontrollieren ist ohne Form; es ist chaotisch. Zweitens, jedes selbstorganisierende System braucht eine Energie, die von außen zugeführt wird. Diese Bedingungen sind wahr für alle selbstorganisierende Systeme. Ob die Elemente Menschen sind, die sich freiwillig um eine gemeinschaftliche Aktivität gruppieren oder Photonen, die sich harmonisch zu einer Frequenz in einem Laser bewegen.

Die vier Grundsätze der soziokratischen Methode schaffen die Bedingungen, die nötig sind, damit Selbstorganisation stattfinden kann. Die Grundsätze von Konsens, Wahl und Doppelter Verbindung erfüllen die erste Bedingung: Niemand kontrolliert den Anderen. Im Wahlprozess wird diese Bedingung noch verstärkt, weil jede Person seine oder ihre Ernennung für sich auf ein Blatt Papier schreibt. ( siehe Abb.3, Schritt 2)

Der andere Grundsatz, der Kreisgrundsatz, bringt die erforderliche Energiezufuhr von außen - nämlich durch das gemeinsame Ziel. Das gemeinsame Ziel schafft eine kreative Spannung: “Wir wollen zusammen arbeiten, um ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung zu produzieren, und wir tun es im Angesicht der Vielfalt der Herausforderungen.”

Im Gegensatz dazu, können wir in konventionellen Organisationen sehen, dass sie nicht die nötigen Bedingungen schaffen, bei denen das Phänomen der Selbstorganisation auftaucht. Weder autokratische Strukturen noch die Mehrheitsentscheidung erlauben es den Elementen (Menschen) des Systems (Gesellschaft), sich nicht gegenseitig zu kontrollieren. Wenn zum Beispiel jede Person aus dem Vorstand eine Stimme hat, kontrolliert die Stimmenmehrheit bei jeder einzelnen Entscheidung die Minderheit. Somit zerstört die Vorgehensweise der Mehrheitswahl die ursprüngliche Gleichwertigkeit. Oder es könnten z.B. Manager in einem konventionellen Unternehmen versuchen, kreatives Denken zu fördern, indem sie ihre Organisation “abflachen” oder einen “gemeinsamen” autokratischen Stil anwenden. In Wahrheit behält jedoch der Manager alleine die wirkliche Macht. Somit sind konventionelle Organisationen zwar organisiert, aber sie sind nicht selbstorganisiert. Nur eine soziokratische Struktur, d.h. eine Struktur, in der alle Mitglieder grundsätzlich gleichwertig sind, grundsätzlich

nicht in einer "Boss- Diener"- Beziehung sind, unterstützt das natürliche Phänomen der Selbstorganisation.

### Schlussfolgerung

Dieser Artikel hat eine Einführung in das soziokratische Modell gegeben, einer neuen Methode der Entscheidungsfindung und organisatorischen Steuerung. Er stellte zwei detaillierte Beispiele der Entscheidungsfindung in der Praxis vor und beschreibt das gewaltfreie Führungssystem. Er erwähnte kurz die Disziplin der soziokratischen Entwicklung, die bestehende Arbeitsprozesse hin zu dynamischeren und leichter zu steuernden Arbeitsprozessen.

Soziokratische Unternehmen, Erziehungseinrichtungen und Non-Profit-Organisationen unterscheiden sich deutlich in vieler Hinsicht von ihren konventionellen Gegenständen, angefangen von der Arbeitszufriedenheit bis zur gesamten finanziellen Lebensfähigkeit. Die soziokratische Methode ist ein "leeres Werkzeug" - nützlich, wo und wann immer Menschen organisiert sind.

Die Soziokratie ist außerhalb der Niederlande immer noch relativ neu. Sie ist eine Methode mit ungeheurem Potential. Sie eignet sich sowohl für die Nutzung in Teilbereichen als auch für eine vollständige Umsetzung.

Die Soziokratie hat beträchtliches unerforschtes Potenzial in vielen Bereichen menschlicher Bestrebungen. Jene die das Potential erkennen, das die Soziokratie bietet, werden von unschätzbarem Wert für ihre Organisationen sein. Diese frühen Anwender werden ihre Organisationen so umwandeln, dass es jedem Organisationsmitglied ebenso wie der Organisation als Ganzes ermöglicht wird, ihr volles Potential zu entfalten.

### Selected Bibliography And Related Resources

Much of the literature on sociocracy is in Dutch; however, there are magazine articles in other languages, including English, French, German, Spanish, Italian and Arabic. Readers may obtain copies of these articles through the Sociocratic Center. Also available in English are two books by Gerard Endenburg: *Sociocracy: The Organization of Decision-making*, and the more recent book *Sociocracy as Social Design*. The internet site <http://www.sociocracy.biz> is a source of further articles and information in various languages. C. A. Cannegieter's book *The Human Aspects of Economics: A Treatise on Unemployment, Inflation, and World Poverty* (Exposition press, Smithtown, New York 1982, pages 150-184) gives a good overview of various early sociocratic initiatives and contains an extensive bibliography.

While a number of books are available on general systems theory, we particularly suggest *General Systems Theory: Essential Concepts and Applications*, by Anatol Rapoport (Abacus Press, Cambridge, Massachusetts); *Cybernetics, Artificial Intelligence and Ecology: Proceedings of the 4<sup>th</sup> Annual Symposium of the American Society for Cybernetics*, edited by Herbert W. Robinson and Douglas E. Knight (Spartan Books, New York); and *The Macroscope*, Joel de Rosnay, translated from French by Robert Edwards (Harper & Row, New York).

For more information on the scientific approach to synergetics, we recommend Herman Haken's *Synergetics: Non-equilibrium Phase Transitions and Self-Organization in Physics, Chemistry, Biology, and Sociology*, (2<sup>nd</sup> Edition, Springer Verlag, New York 1978); and Erich Jantsch's *The Self-Organizing Universe* (Pergamon Press, New York 1979) which discusses Prigogine's work with self-organizing dissipative structures. Jantsch's book does not require

facility with mathematics; however, familiarity with calculus and linear algebra are helpful for both of Haken's books. These scientific approaches have the benefit of empirical verification and practical application.

Sociocracy carries the modern drift toward power equalization in employment to its logical conclusion. The power equalization milieu can be seen from a number of perspectives, and the following list is a selection of various viewpoints: *Introduction to Management Science* by Thomas M. Cook and Robert A. Russell (Prentice-Hall Inc., New Jersey 1977); *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives* by John Naisbitt (Warner books, inc., New York 1982); *The Social Science of Organizations – Four Perspectives* by Henry A. Latane, David Mechanic, George Strauss, and George B. Strother (Prentice-Hall Inc. New Jersey, 1963); *In Search of Excellence* by Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr. (Harper and Row, New York 1982); *Another Way of Life* by Patricia Baum (G.P. Putnam's Sons, New York 1973); *Utopian Thought in the Western World* by Frank E. Manuel and Fritzie P. Manuel (The Belknap Press of the Harvard University Press, Cambridge 1979); *What do Unions Do?* By Richard B. Freeman and James L. Medoff (Basic Books, Inc., New York 1984); *The North Will Rise Again* by Jeremy Rifkin and Randy Barber (Beacon Press, Boston 1978); *A Piece of the Action* by Stuart M. Speiser (Van Nostrand Reinhold company, New York, 1977); *Creating the Corporate Future* by Russell Ackoff (John Wiley and Sons, New York 1981); *Beyond Majority Rule: Voteless Decisions in the Religious Society of Friends* by Michael J. Sheeran (Philadelphia Yearly Meeting of the Religious Society of Friends, Philadelphia 1983); and *Dynamic Administration: the Collected Papers of Mary Parker Follett* edited by E. Fox and L. Urwick (Pitman Publishing, New York 1973). Finally, there is the pioneering work of Rensis Likert. One can follow the development of his thought in three books: *New Patterns of Management* (McGraw-Hill, New York 1961); *The Human Organization* (McGraw-Hill, New York 1976) and *New Ways of Managing Conflict* (McGraw-Hill, New York 1976). Likert's work is being continued by Likert and Associates, Inc., of Ann Arbor, Michigan.

More recent publications of interest include: *Quest for Prosperity* by Konosuke Matsushita (PHP Institute, Kyoto, Japan, 1988), *The Rise and Fall of Strategic Planning* by Henry Mintzberg (Free Press, New York, 1994) and *Built to Last* by James Collins and Jerry Porras (Harper Business, New York, 1994) for a discussion of a broader vision for businesses; *Planning for Quality* by Joseph M. Juran (Free Press, New York, 1988) for a discussion of quality concepts with a human face; *The Fifth Discipline* by Peter Senge (Doubleday, New York, 1990) for insights into systems thinking applied to a business environment; *Managing on the Edge* by Richard Pascale (Viking Books, New York, 1990) and *Leading the Revolution* by Gary Hamel (Harvard Business School Press, Boston, 2002) for descriptions of the need for dynamic steering and development to cope with constantly changing environments; *Complexity* by Mitchell Waldrop (Simon & Shuster, New York, 1992) and *Competing for the Future* by Gary Hamel and C.K. Prahalad (Harvard Business School Press, Boston, 1994) for a review of concepts of chaos, complexity, and self-organization, and strategic thinking as they apply to business; *Reengineering the Corporation* by James Champy and Michael Hammer (Harper Business, New York, 1993) for techniques that are related in part to sociocratic engineering; *Emotional Intelligence* by Daniel Goleman (Bantam, New York, 1997) and *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment* by Arie de Geus (Harvard Business School Press, Boston, 1997) for an in-depth analysis of the importance of human-to-human skills – a strong rationale for using sociocracy to govern.

## About The Authors

### Gerard Endenburg

A citizen of The Netherlands, Gerard Endenburg received his high school education at De Werkplaats, in Bilthoven, an innovative and influential school. The school, founded by educational and social theorist Kees Boeke, operated under a consensus decision-making system patterned after the Quaker model. On completion of his college studies in electrical engineering and radar technology and his military service, Gerard worked for a while for Phillips Electronic where he was instrumental in obtaining a patent for flat speakers now used in many personal electronic devices. He then joined Endenburg Elektrotechniek, Inc., the electrical engineering company headed by his father. His parents established the company shortly after World War II as a practical laboratory to try out their ideas about management and industrial reform. Gerard became general manager in 1968, a position he held for 30 years. He remains on the board of the company.

Inspired by Boeke's ideas, his engineering training in systems theory, and work in the field of synergetics, Gerard and others developed a system of decision-making based on the principle of consent, which could be added to the existing functional structure of any organization, regardless of its size or objective: the sociocratic circle-organization method. In 1970, Gerard started to introduce this model into the factory. The first reports on the sociocratic experiment appeared in the prestigious Dutch daily newspaper "NRC-Handelsblad" in 1974. A year later, he published his first book, *Sociocratie, een redelijk ideal (Sociocracy, a Reasonable Ideal)*.

Gerard helped found the Sociocracy Center in 1977 to coordinate and encourage the growing number of Dutch organizations that were adopting the sociocratic model and support the interest expressed from countries throughout the world. The Center now organizes lectures, seminars and training courses on the sociocratic decision-making process and has overseen the implementation of sociocracy in numerous organizations.

In 1981 Gerard published his second book, *Sociocratie, de Organisatie van de Besluitvorming (Sociocracy, the Organization of Decision-making)*. This book was launched at a press conference attended by Dr. W. Albeda, then Netherlands Minister of Social Affairs. The succeeding Minister of Social Affairs, Dr. J. de Koning, launched Gerard's third book *Sociocratisch Manifest (Sociocratic Declaration)* at a press conference in 1984. In 1991 Gerard was awarded a PhD for his work with sociocracy. His thesis is published in his fourth book *Sociocracy as Social Design*. Today, Gerard divides his time between managing the Sociocratic Center and teaching in the Business Department of the University of Maastricht.

### John Buck

John is a certified sociocratic consultant and a project manager for the Harris Corporation in Falls Church, Virginia. After receiving a BA in English from Brown University, John worked for the Boeing Company as a technical writer and then the U.S. Federal Aviation Administration (FAA) in Washington, D.C., where he managed a large automation program for FAA aviation safety inspectors. Originally hired by the Government as a management intern specializing in personnel management, he also established a large, pioneering computer-based training system for FAA's air traffic controllers and electronics technicians, which earned him the Secretary of Department of Transportation's Award for Meritorious Achievement.

He earned a Masters Degree from The George Washington University in 1999 in Quantitative Sociology. His thesis examined several Dutch sociocratic organizations. It demonstrated statistically that the staff of those companies had a significantly higher commitment to their organizations than typical Dutch workers. His publications include numerous professional articles about aspects of personnel management and automation, including techniques for establishing upward mobility programs, new concepts for human resource program evaluation, and strategies for designing and implementing new technology systems.

John lives in Silver Spring, Maryland with his wife and one of their three children.

For further information, contact John at: [sociocracy@comcast.net](mailto:sociocracy@comcast.net).