

---

# Zusammenarbeit auf Augenhöhe

## Soziokratie für jede Organisation

*Annemarie Schallhart*  
*Soziokratie Zentrum Österreich*

*Klimaherbst München*  
*8. Oktober 2016*



# Die Herausforderung



Augenhöhe ?

By Frits Ahlefeldt



---

# Soziokratie – Was ist das?

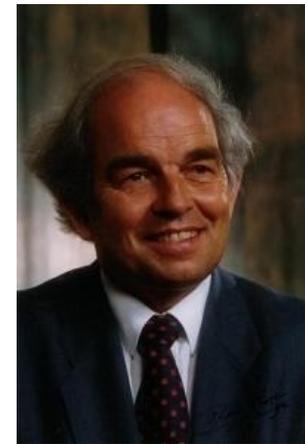
Soziokratie bedeutet „Gemeinschaft regiert“

Soziokratie ist eine Organisations- und Entscheidungsmethode.

Eine Kreisstruktur dient **sowohl** die Interessen und Bedürfnissen des Einzelnen **als auch** der Organisation an sich.

Ein struktureller Rahmen fördert Vertrauen und Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

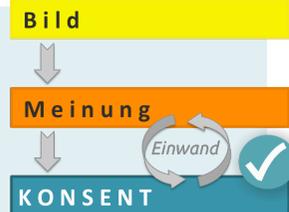
In den 1970er-Jahren entwickelte Gerard Enderburg die  
**Soziokratische KreisorganisationsMethode**  
**SKM**



# Soziokratie – Die Basisprinzipien

## 1. Entscheidung per Konsent

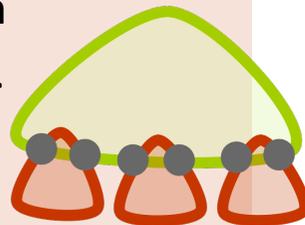
Der Konsent regiert die Beschlussfassung.



Konsent = „Keiner hat einen schwerwiegenden Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel“

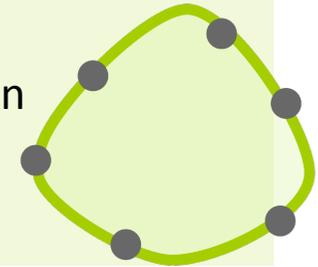
## 3. Doppelte Koppelung

Zwischen den Kreisen gibt es eine doppelte Verknüpfung, d.h. jeweils zwei Personen nehmen an beiden Kreissitzungen teil.



## 2. Organisation in Kreisen

Die Organisation wird in Kreisen aufgebaut, die innerhalb ihrer Grenzen autonom ihre Grundsatzentscheidungen treffen.



## 4. Offene Wahl

Die Kreise wählen die Menschen für Funktionen und Aufgaben im Konsent nach offener Argumentation.



---

# Soziokratie und andere neue Formen der Zusammenarbeit

Agile & Lean Management

Empathischer Dialog,  
GfK, Integraler Dialog

Methoden als Spiegel einer gesellschaftlichen  
und kulturellen Entwicklung  
Dragon Dreaming Holokratie

Systemisches Konsensieren



---

# Soziokratie – Die Wirkung

Effektivere Versammlungen

Zielorientierung und klare Verantwortungsbereiche

Stärkere Beteiligung aller

Verbesserte Zusammenarbeit – fördert kollektive Intelligenz

Entscheidungen von nachhaltiger Qualität

Selbstorganisation

Agilität und Resilienz durch eine gute Fehler- und Lernkultur

Individuelle und kollektive Potenzialentfaltung



# Konsentprinzip

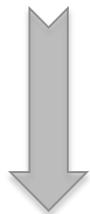
Gleichwertigkeit in der Beschlussfassung in drei Phasen

## Bildformung

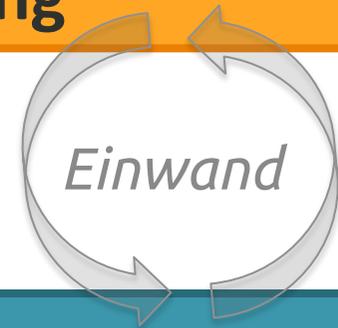


Ziel ist klar, alle Informationen sind offengelegt

## Meinungsbildung & Meinungsänderung



Mindestens zwei Runden:  
JedeR wird gefragt und gehört



## KONSENTrunde

Beschluss, gegen den es keinen schwerwiegenden Einwand gibt



# Der Kreis

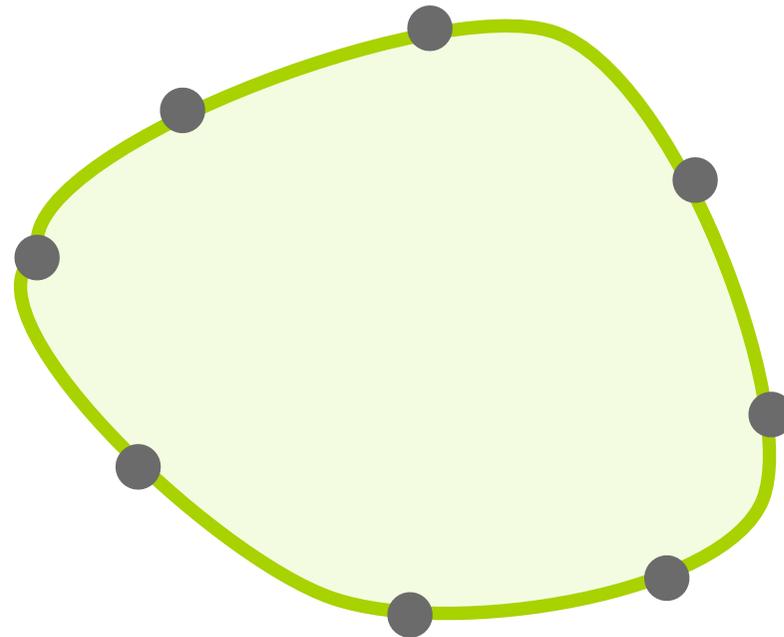
Die Organisation ist aufgebaut in Kreisen. Jeder Kreis hat einen Verantwortungsbereich → ein **gemeinsames Ziel**.

Die Kreismitglieder organisieren sich selbst.

Sie entscheiden mittels Konsent und teilen sich die Verantwortung.

*„Der Kreis ermöglicht die  
Verbindung zwischen  
Ich-Identität und  
Gruppen-Identität.“*

*SCN 500*



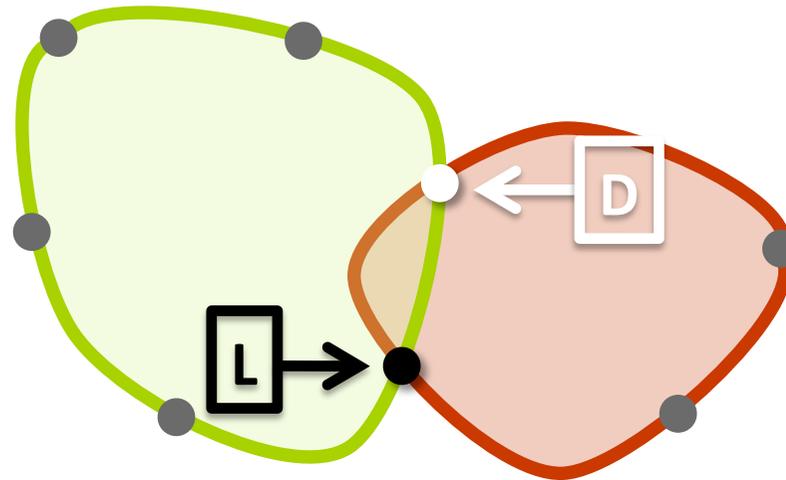
# Der Kreisprozess

Dynamische Selbststeuerung und Selbstorganisation im Kreis.



# Doppelte Koppelung

Die Kreise sind über mindestens 2 Personen (Leitung und DelegierteR) miteinander verknüpft.

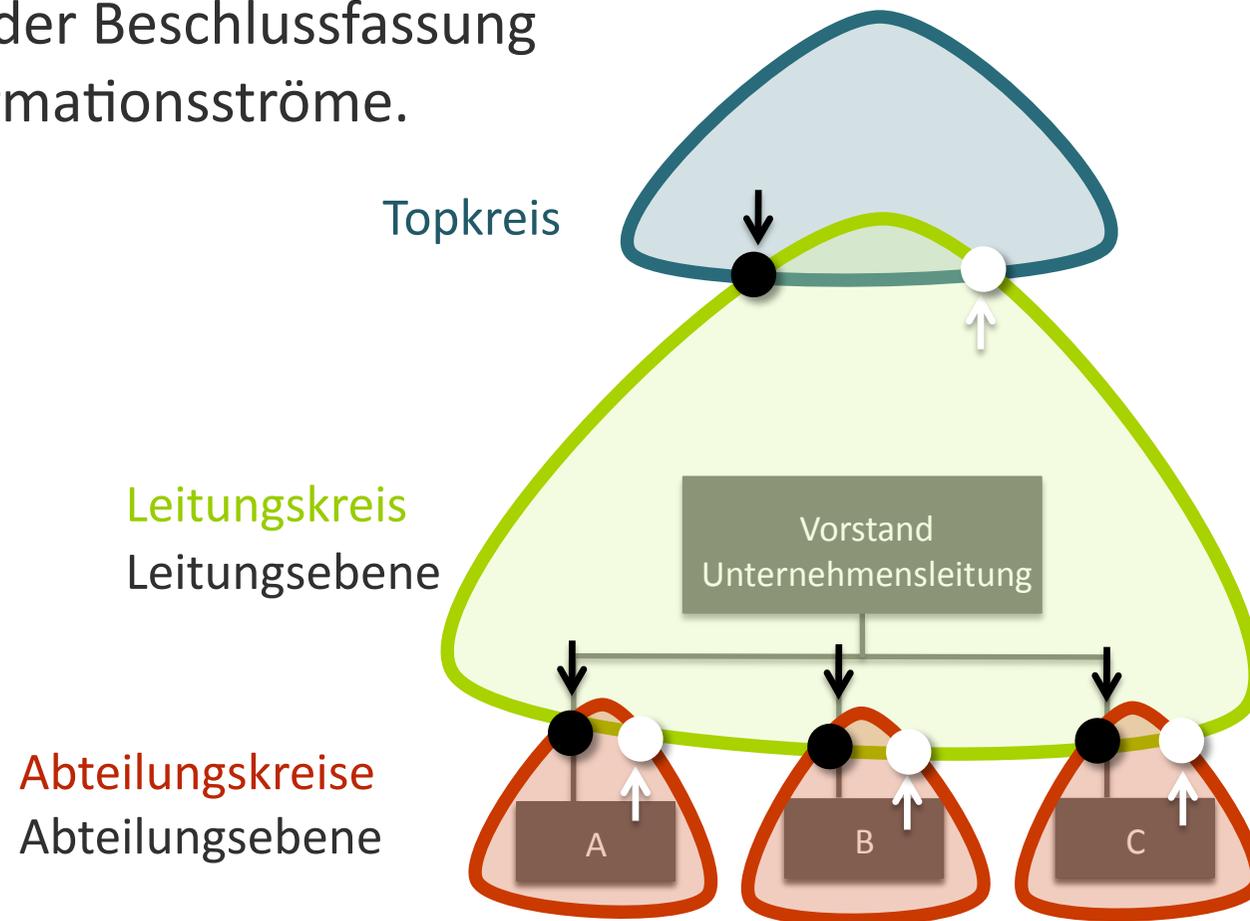


Die Koppelung ermöglicht die Abstimmung zwischen den Kreisen.



# Doppelte Koppelung - Informationsfluss

Diese doppelte Koppelung bestimmt die Struktur der Beschlussfassung und die Informationsströme.



# Offene Wahl

## Wahlvorbereitung & Wahl

Definition von Aufgaben und Anforderungen an die zu wählende Person.

Jeder Teilnehmer macht einen Wahlvorschlag und überreicht den Wahlzettel dem Moderator.



## Meinungsbildung

In der 1. Runde wird die Wahl begründet → Wertschätzung.  
Meinungsänderungsrunde.

**Entscheidung im K O N S E N T**

## Wahlannahme abfragen



# Soziokratie in der Praxis



# Soziokratie in verschiedenen Organisationen

... in einer **Behörde** / einem **Unternehmen** / einem **Verein**



Ordnung



Leistung



Gemeinschaft

Je nach Organisation  
liegt der Hauptfokus auf unterschiedlichen Zielen.  
Denk- und Verhaltensmuster unterscheiden sich.



## *Austausch, Verhaltensmuster auf Flipchart schreiben*

### Fragen an Gruppen **Behörde** / **Unternehmen** / **Verein**

- Wer verteilt die Aufgaben? Wie hierarchisch, wie partizipativ?
- Was sind aktuell die Herausforderungen im Zusammenhang mit Führung?  
Wie wird geführt? Über Anweisungen, Ziele oder Werte?
- Wie werden grundsätzliche, strategische Entscheidungen gefällt? Von wem?
- Inwieweit gibt es eine Feedback-Kultur? Werden auch Fehler angesprochen?  
(Skala 0 bis 10: 0 = gar nicht, 10 = wird regelmäßig gelebt)
- Inwieweit wird die Weisheit der Gruppe genutzt?  
Was trifft am ehesten zu:  $1 + 1 = 3$  /  $1 + 1 = 2$  /  $1 + 1 = 0,5$



---

# Welche Muster gibt es in Ihrer Organisation?

Was war in der Gruppe

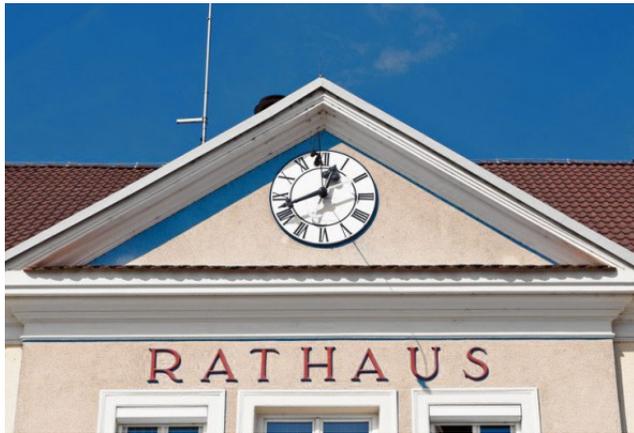
- **Behörde**
- **Unternehmen**
- **Verein**

besonders ausgeprägt / besonders auffällig?



# Ziele, Werte und Kultur in Behörden<sup>\*)</sup>

BEHÖRDE



Ordnung

## Werte & Kultur

Sicherheit und Kontinuität.  
Klare Hierarchie und Regeln.  
Routine-Abläufe.  
Entscheidungen werden zentral  
getroffen.  
Mitarbeiter bekommen  
Anweisungen und verhalten  
sich danach.

<sup>\*)</sup> angelehnt an das Integral-Nachhaltige Unternehmensmodell © Annemarie Schallhart



# Ziele, Werte und Kultur in Unternehmen<sup>\*)</sup>

UNTERNEHMEN



Leistung

## Werte & Kultur

Gewinnmaximierung,  
Konkurrenzdenken.

Rationale Entscheidungen  
führen zu Kompromissen.

Vorgesetzte haben das letzte  
Wort.

Führung durch Delegation von  
Zielen und Feedback.

<sup>\*)</sup> angelehnt an das Integral-Nachhaltige Unternehmensmodell © Annemarie Schallhart



# Ziele, Werte und Kultur in Vereinen<sup>\*)</sup>

VEREIN



Gemeinschaft

## Werte & Kultur:

Sinn in der Arbeit,  
Nachhaltiges Wirtschaften.  
Teamdenken, Partizipation  
und (zu) viel Freiräume.  
Entscheidung im Dialog und  
über Konsens.  
Keine Führung oder Führung  
über charismatisches Vorbild.

<sup>\*)</sup> angelehnt an das Integral-Nachhaltige Unternehmensmodell © Annemarie Schallhart



---

# Soziokratie für zukunftsfähiges Zusammenarbeiten

Bestimmende Faktoren für  
**zukunftsfähiges evolutionäres Wirtschaften**<sup>\*)</sup> sind:

- Sinnvoller Organisationszweck
- Übernahme von Mitverantwortung
- Kooperationsfähigkeit
- Selbstorganisation
- Ganzheitliche Entfaltung des Einzelnen
- Innovationspotenzial

Die **Soziokratie** ist ein **konkretes Hilfsmittel** diese Schlüsselkompetenzen in einer Organisation zu etablieren.

<sup>\*)</sup> nach Frederic Laloux und dem Integral-Nachhaltigen Unternehmensmodell INU



# Soziokratie in Behörden – Die Wirkung

BEHÖRDE



Ordnung

- Mehr „gehört werden“ und Mitbestimmung
- ... dadurch auch mehr Mitverantwortung und Selbständigkeit statt Dienst nach Vorschrift
- Gemeinsames Lernen über Feedback statt „Planen und Kontrollieren“



# Soziokratie in Unternehmen – Die Wirkung

UNTERNEHMEN



Leistung

- Ausrichtung auf gemeinsames Ziel und vom Kompromiss zum Konsent
- ... dadurch mehr Kooperation statt (interner) Konkurrenz und Mobbing
- Transparenz statt taktischer Informationspolitik und statt Intrigen



# Soziokratie in Vereinen – Die Wirkung

VEREIN



Gemeinschaft

- Vom strukturlosen Raum zu funktionalen Strukturen und effizienten Entscheidungsprozessen
- Laterale Führung statt Führungsvakuum
- Mobilisierung der Gestaltungskräfte für völlig Neues



# Mehr Information

## INU-SKM-Skript

10 Entwicklungsszenarien  
zur Einführung der Soziokratie

## Workshop

„Evolutionäres Unternehmen“

[www.schallhart.com/workshops](http://www.schallhart.com/workshops)



---

Danke fürs Zuhören  
Für Fragen stehe ich gerne zur Verfügung



**Annemarie Schallhart**

Integrale Nachhaltigkeitsberatung

Soziokratie • CSR-Training

Coaching

Partnerin Soziokratie Zentrum Österreich

+43 650 366 2693

[annemarie.schallhart@soziokratie.at](mailto:annemarie.schallhart@soziokratie.at)

[www.soziokratie.at](http://www.soziokratie.at)

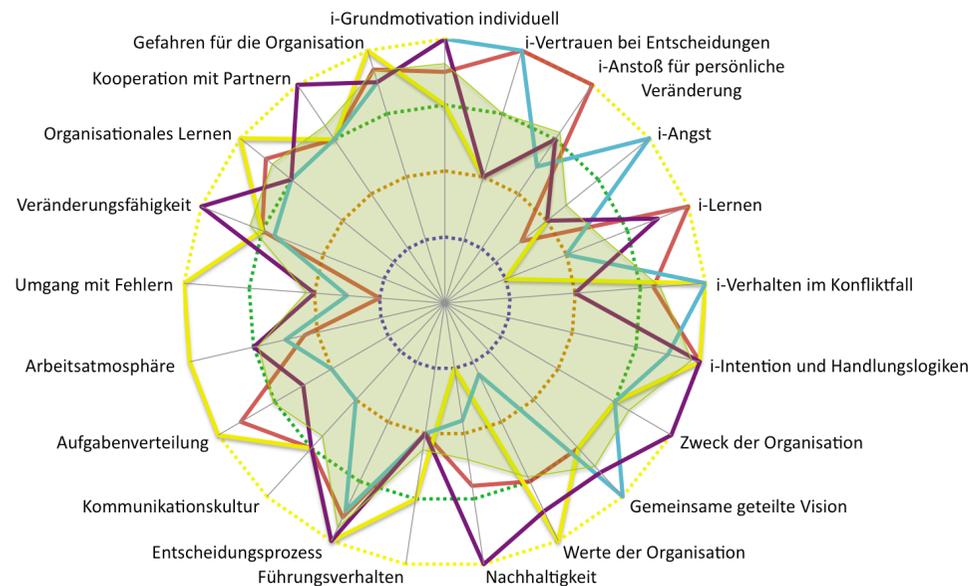
[www.schallhart.com](http://www.schallhart.com)



# mehr dazu wie Soziokratie und Integrales zusammenspielen

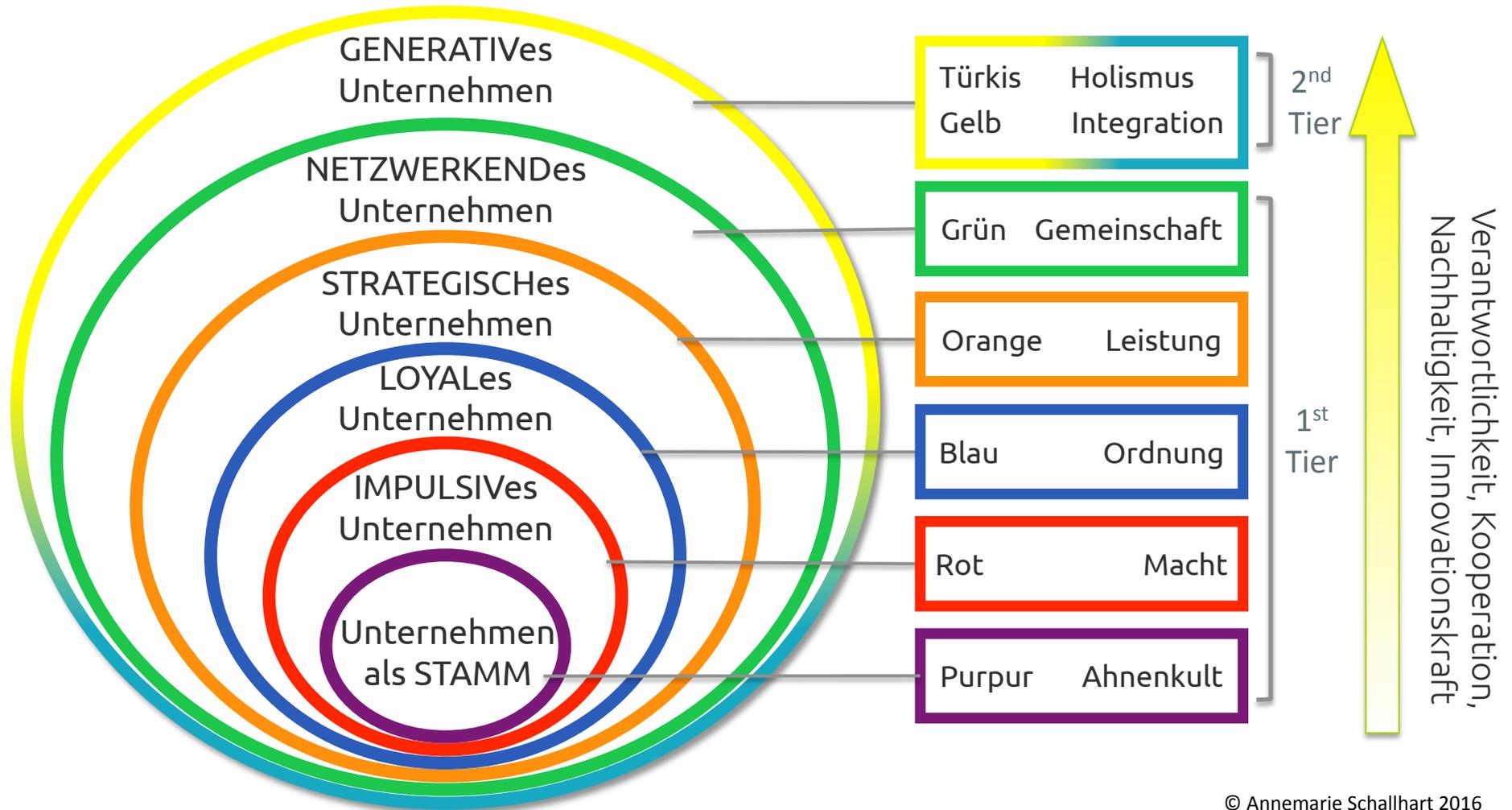
Möglichkeiten zur Vertiefung

- Skriptum „Integral-Nachhaltige Unternehmensentwicklung und Soziokratie“
  - Anhang im Buch „SOZIOKRATIE. Das Ende der Streitgesellschaft“
  - Hotspot-Analyse zu Werten und Kultur im Rahmen einer SKM-Implementierung
- Sprechen Sie mich einfach an – ich freue mich über einen Austausch.



# Integral-Nachhaltige Unternehmensentwicklung

Entwicklung hin zu sozial-netzwerkenden und evolutionär-generativen Organisationen



© Annemarie Schallhart 2016

