

Soziokratie

Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen

Bearbeitet von
Von Annewiek Reijmer, und Barbara Strauch

1. Auflage 2018. Buch. Rund 260 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5416 1
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

„Selbstorganisation“ ist das Geheimnis der Herausbildung aller lebenden Systeme, egal ob es sich dabei um einzelne Zellen, einen vielzelligen Organismus, einen einzelnen Menschen oder eine menschliche Gemeinschaft handelt.

Gerhard Hüther, Kommunale Intelligenz, S. 121

5.1 Organisationen als lebende Organismen

Organisationsstrukturen zur Selbstorganisation bilden lebendige Organismen

Von Gerald Hüther haben wir als Autorinnen gelernt, dass eine Organisation dann als lebendig bezeichnet werden kann, wenn sie nicht nur die Selbstorganisation ihrer Teile zulässt, sondern als Ganzes selbstorganisiert funktioniert. Das bedeutet, dass ihre Teile sich selbst organisieren (geschlossen), während sie gleichzeitig ihren Beitrag zum Ganzen geben (offen). Aus dem Ganzen beziehen sie auch alle dafür notwendigen Ressourcen. Wenn sie völlig isoliert wären, würden sie absterben. Organisationen mit und für Menschen werden durch sich selbst organisierende Teile, die miteinander für ein gemeinsames Ziel verbunden sind, zu lebenden Organismen.

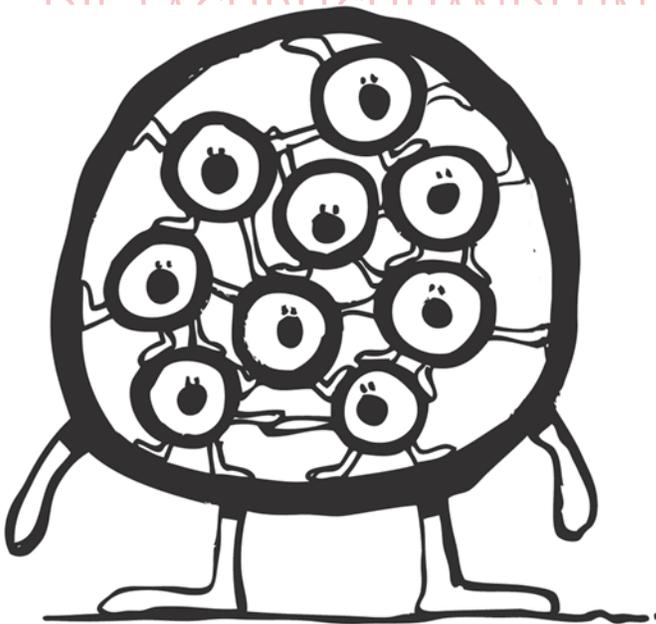


Abb. 13: Ein Organismus bestehend aus Organen.

5. Organisationsstrukturen zur Selbstorganisation

Sinn und Ziel als Voraussetzung von Selbstorganisation

„Sich selbst“ zu organisieren in einer Gruppe von Individuen hat eine grundlegende Voraussetzung: Die Gruppe muss sich als „Selbst“ wahrnehmen. Ein Selbst ist ein integrales System, bestehend aus Teilen, die zusammengehören und sich auch so verhalten. Jeder Teil hilft dem anderen bei der Zielerreichung. Dazu muss jeder Teil auch seinen eigenen Sinn kennen und sein Ziel als Beitrag zum Sinn eines größeren Ganzen verstehen. Nur wenn er ein Ziel hat, kann er sich entscheiden, mitzuwirken oder nicht. Wenn ein Teilnehmer sich ohne eigenes Ziel innerhalb einer Organisation befindet oder besser „findet“, dann muss er permanent Energie dafür aufwenden, sich selbst zu verleugnen. Seine bewussten und auch seine unbewussten Anteile innerhalb seines eigenen Systems werden ihm täglich signalisieren, dass er hier nicht richtig platziert ist. Er kann nicht Teilnehmer eines lebenden Organismus werden, wenn er sich nicht selbst bzw. *als* Selbst hinzufügen kann.

Das Grundmuster funktionierender Organisationen

Auf der Suche nach praktikablen Kreisstrukturen in Organisationen, entdeckte Endenburg ein Grundmuster von zusammenhängenden Kreisprozessen (Systemen), das für jede Zelle im Organismus nötig ist, um innerhalb eines größeren Ganzen zu funktionieren. Dieses Grundmuster besteht aus einem Cluster von vier Kategorien von Aktivitäten, die durch ihr Zusammenwirken das Leben des Organismus ermöglichen:

- 1) Die Aktivitäten zur unmittelbaren Zielverwirklichung. Das ist die *Produktion des Angebotes* oder das *Hauptgeschäft* um das Ziel der Organisation zu erreichen (*Kreis-Typ 1*)
- 2) Die *unterstützenden Aktivitäten* einschließlich des Gedächtnissystems, der Support und alle internen Dienstleistungen die das Funktionieren ermöglichen (*Kreis-Typ 2*)
- 3) Die *Integration* dieser zwei Arten von Aktivitäten (*Kreis-Typ 1 und Kreis-Typ 2*), um sie zu koordinieren und aneinander auszurichtet (*Kreis-Typ 3*).
- 4) Die *Verbindung* des Organismus *mit seinem Umfeld*, zur Kommunikation zwischen benachbarten Organismen auf Ebene ihrer Ziele (*Kreis-Typ 4*).

Damit ergibt sich das folgende Grundmuster (siehe Abb. 14) einer Organisation als „Organismus mit einem bestimmten Ziel“.

Diese vier Kategorien, verbunden durch regen Austausch von Messungen, sorgen für die dynamische Steuerbarkeit eines Organismus im Zusammenwirken mit seiner Umgebung, von der er ein Teil ist.

5.1 Organisationen als lebende Organismen

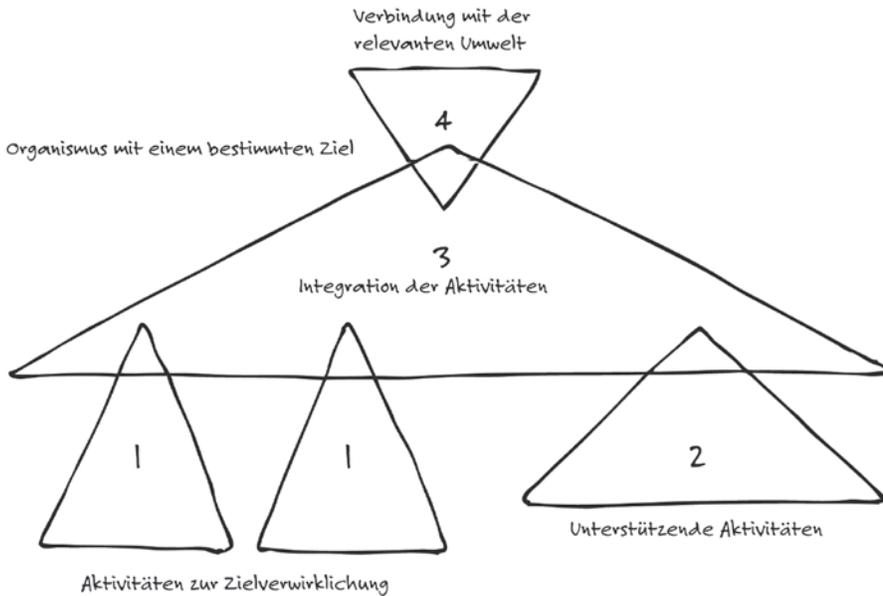


Abb. 14: Das Grundmuster einer Organisation als „Organismus mit einem bestimmten Ziel“.

Darstellungsformen von Kreisstrukturen

Immer wieder kritisieren Teilnehmer in unseren Seminaren die Darstellung der soziokratischen Organisationsstruktur in Dreiecken. Warum zeichnet man Dreiecke, die man dann „Kreise“ nennt? Unserer Erfahrung nach, verschleiert oder besser verführt die Darstellung in Kreisform dazu, uns als „geschlossene Systeme“ zu verstehen, als unabhängige Entitäten, die sich nicht verbindlich an andere angliedern müssten. Dreiecke zeigen dagegen die Hierarchie der Kreis-Ebenen und drücken damit den notwendigen Überblick und die gegenseitige Abhängigkeit aus, ohne die es keine Gleichwertigkeit in größeren Zusammenhängen geben kann. Das Dreieck symbolisiert auch klar den Kreisprozess von leiten-tun-messen als die drei Funktionen der Steuerung.

Unterschiedliche Darstellungsformen werden gebraucht, um die häufig sehr individuellen selbstorganisierten Verbindungen darzustellen, die innerhalb und zwischen Organisationen möglich sind. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass wir mit soziokratischen Kreisstrukturen rechtlich verbindliche Entscheidungsstrukturen etablieren und keine „losen Netzwerke“ zum unverbindlichen Meinungsaustausch!

Im Folgenden werden einige Darstellungsformen soziokratischer Kreisstrukturen vorgestellt und deren Vor- und Nachteile beleuchtet.

5. Organisationsstrukturen zur Selbstorganisation

Darstellung mit vertikalen Dreiecken

Die Darstellung in Dreiecken ist geeignet für alle Arten von Organisationen, die bisher über eine lineare (einfach verknüpfte) Organisationsstruktur verfügten. Diese Darstellung ermöglicht es, die Anbindung an die Umgebung über den Topkreis (→ 4.7 *Topkreis – Verbindung mit der relevanten Umgebung*) gut sichtbar zu machen. In Abbildung 15 weisen die vier Symbole auf die externen Funktionen im Topkreis hin: Das sind die Expertinnen für Recht, für Finanzen, für Soziales/SKM und für das eigene Geschäftsfeld.

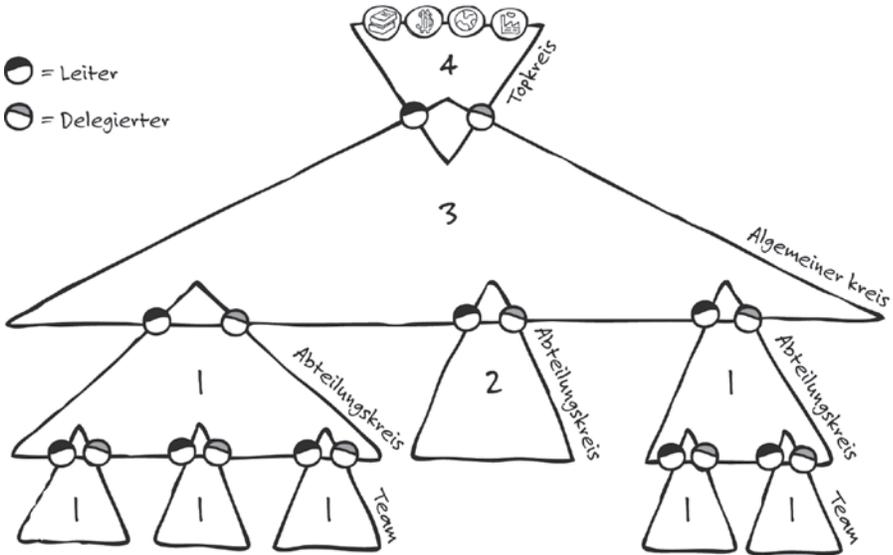


Abb. 15: Soziokratische Kreisstruktur, vertikal mit Dreiecken dargestellt.

Der Vorteil der Darstellung durch Dreiecke liegt darin, dass die Hierarchie der Kreisebenen im Fokus steht, eine Hierarchie von Zielen. Die unteren Ziele sind das Mittel, um ein größeres, höheres Ziel zu verwirklichen. Nach oben werden die Ziele immer abstrakter, nach unten immer konkreter.

Der Kreisprozess und seine Funktionen von Leiten-Ausführen-Messen ist implizit im Dreieck als „Regelkreis“ erkennbar, auch in Verbindung zu den Rollen von Leitung und Delegierten. Die Ausführenden, die im Kreisprozess gleichwertig in der Beschlussfassung sind, bilden die Basis des gleichschenkeligen Dreiecks. Wie bereits erwähnt, tun sich viele Menschen mit der Darstellung von Dreiecken, die als Kreise bezeichnet werden, schwer.

Darstellung in Kegeln

Diese Darstellung entspricht der von Dreiecken und hat auch die gleichen Vorteile. Zusätzlich zeigt sie aber auch die Kreise der Menschen, die in Runden beisammensitzen; sie vereint also sehr gut die Vorteile der Zeichnung von Dreiecken mit denen von Kreisen. Das gleichschenkelige Dreieck bildet hier die Verbindungslinie zum nächsthöheren Kreis und zurück.

5.1 Organisationen als lebende Organismen

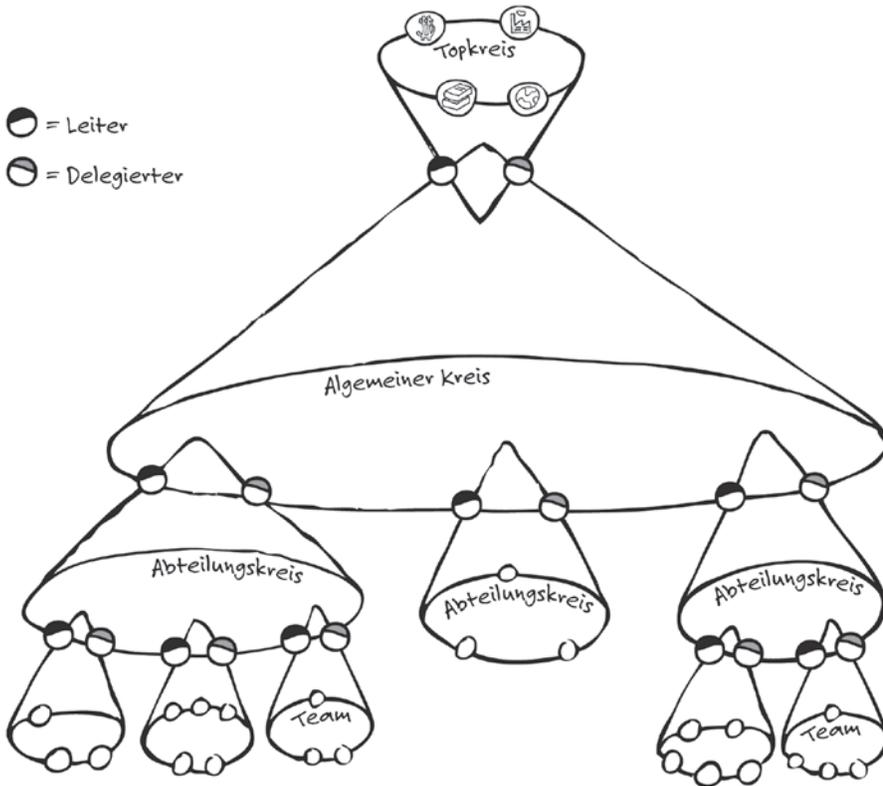


Abb. 16: Soziokratische Kreisstruktur mit dreidimensionalen Kegeln.

Darstellung mit horizontalen Kreisen

Insbesondere bottum-up entstandene Organisationen verwenden gerne eine Darstellung in Kreisen (siehe Abb. 17). Hier gibt es ein Innen und ein Außen, kein Oben und Unten. Die Doppelte Koppelung wird in den Schnittpunkten von jeweils zwei Kreisen sichtbar; zwei Personen gehören jeweils zu beiden Kreisen. Allerdings scheint die Hierarchie der Kreise in übergeordnete und untergeordnete Ebenen aufgelöst und ist darum nur schwer zu vermitteln. Der Topkreis als die Anbindung an die relevante Umgebung, ist nicht leicht als höchstes Gremium wahrzunehmen.

Darstellung in Kreisform mit Innenkreisen

Diese Nestform ist ebenfalls beliebt bei bottum-up entstandenen Organisationen. Die Bereichskreise erscheinen „eingenistet“, was das Gefühl von Behemung erhöhen kann. Die Doppelte Koppelung wird entlang der Außenlinie dargestellt. Hier können auch Innenkreise verbunden dargestellt werden, wenn dieselben Personen zur Vernetzung in mehreren Kreisen sitzen. Die Darstellung erscheint wie ein lebender Organismus mit Organen darin und Zellen mit unterschiedlichen Funktionen. Die Verknüpfung erinnert an eine durchlässige

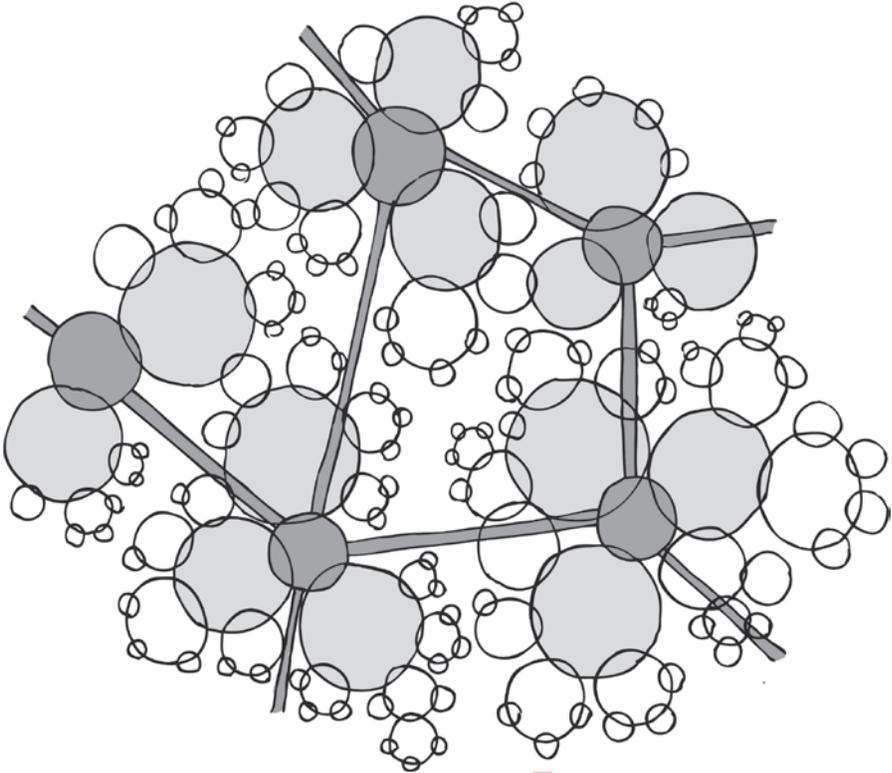


Abb. 19: Darstellung einer Netzwerkstruktur.

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Darstellung als fraktale Struktur

Die soziokratische Kreisorganisation wird ab einer bestimmten Größe fast automatisch zu einer fraktalen Struktur. Auf allen Ebenen werden sowohl die produzierenden Kreise (*Kreis-Typ 1*) als auch die bei der Produktion des Angebotes unterstützenden Kreise (*Kreis-Typ 2*) angesiedelt. Abteilungen mit dem gleichen Thema kommunizieren auch zwischen den Ebenen miteinander. Zusätzlich ist jede Abteilung über den nächsthöheren Kreis mit allen anderen Angeboten auf ihrer Ebene verbunden (*Kreis-Typ 3*).

Dieser fraktalen Form entspricht vielleicht am besten der Romanesco, ein dem Blumenkohl ähnliches Gemüse, das erst seit wenigen Jahren auf dem europäischen Markt angeboten wird. Die in anderen Darstellungen meistens oben gezeichnete Vernetzung der Topkreise findet beim Romanesco im Stiel statt. Alle Teile des Organismus laufen im Strunk zusammen und erhalten von dort die Nahrung, die Informationen, die Vernetzung und den Halt, den sie brauchen, um die verzweigten Außenstellen zu entwickeln. Hier werden Topkreis-Verbindungen zu einer Art „Myzel“, das über die Wurzeln und das Erdreich alle umgebenden Organismen miteinander vernetzt.